

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Neringa
GRINCEVIČIENĖ

Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo
intensyvumo, kaip mediatoriaus,
poveikis darbuotojų įsipareigojimui
organizacijai ir darbo-asmeninio
gyvenimo balansui

DAKTARO DISERTACIJA

Socialiniai mokslai,
Vadyba S 003

VILNIUS 2020

Disertacija rengta 2015–2020 metais Vilniaus universitete.

Mokslinė vadovė – prof. dr. Danuta Diskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003).

Mokslinė konsultantė – doc. dr. Asta Stankevičienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003).

TURINYS

ĮVADAS	10
1. NUOTOLINIO DARBO IR JO NAUDOJIMO INTENSYVUMO KONCEPTUALUS PAGRINDIMAS	22
1.1. Nuotolinio darbo samprata ir jos problematika	22
1.2. Nuotolinio darbo elementai, lemiantys nuotolinio darbo tipų išskyrimą	29
1.3. Nuotolinio darbo požymiai, lemiantys nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą	33
1.4. Nuotolinio darbo kaip lanksčios darbo organizavimo formos poveikis darbuotojams, organizacijai ir visuomenei	45
2. ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS KAIP MOKSLINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS	51
2.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata	51
2.2. Organizacinio įsipareigojimo koncepciniai modeliai ir jų apžvalga	53
2.3. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai bei pasekmės	56
3. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO FENOMENAS IR JO RAIŠKA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE... ..	59
3.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso samprata ir tyrimų kryptys ...	59
3.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą aiškinančios teorijos ir modeliai	63
3.3. Veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ...	65
3.4. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teigiami aspektai ir jo trūkumo pasekmės	69
3.5. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso iniciatyvos kaip strateginė žmogiškųjų išteklių valdymo dalis	73
4. TEORINIAI SUVOKIAMO NUOTOLINIO DARBO NAUDOJIMO INTENSYVUMO, JĮ LEMIANČIŲ ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ POŽYMIŲ, DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI BEI DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO ŠAŠAJŲ ASPEKTAI	76

5. SUVOKIAMO NUOTOLINIO DARBO NAUDOJIMO INTENSYVUMO, KAIP MEDIATORIAUS, POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGIJIMUI ORGANIZACIJAI IR DARBO- ASMENINIO GYVENIMO BALANSUI TYRIMO METODIKA	84
5.1. Tyrimo tikslas, konceptualus modelis ir disertacijoje keliamos hipotezės	84
5.2. Tyrimo metodika, instrumentas ir analizės metodai	90
5.2.1. Empirinio tyrimo atlikimo etapai	90
5.2.2. Tyrimo metodas ir duomenų analizės metodai	91
5.2.3. Bandomojo ir pagrindinio tyrimo charakteristika ir imtis ...	92
5.2.4. Kiekybinio tyrimo instrumentas, tyrimo metu naudotų matavimo priemonių validumas ir patikimumas	94
6. SUVOKIAMO NUOTOLINIO DARBO NAUDOJIMO INTENSYVUMO, KAIP MEDIATORIAUS, POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGIJIMUI ORGANIZACIJAI IR DARBO- ASMENINIO GYVENIMO BALANSUI TYRIMO REZULTATAI ...	108
6.1. Pagrindinio tyrimo respondentų socialinės-demografinės ir jų nuotolinio darbo charakteristikos	108
6.2. Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinktų organizacinių požymių įtaka suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui	112
6.3. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka organizaciniam įsipareigojimui	115
6.4. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	119
6.5. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo medijuojančio poveikio nustatymas	123
6.6. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui: rezultatų apibendrinimas ...	156
7. MOKSLINĖ DISKUSIJA, APIBENDRINANTI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATUS	158
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	166
LITERATŪROS SĄRAŠAS	173
PRIEDAI	190
PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS	210

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbą nuo organizacijos darbovietės nutolusioje erdvėje apibūdinančių terminologijų įvairovė, randama mokslinėje literatūroje.....	24
2 lentelė. Nuotolinio darbo konstrukta apibūdinančios apibrėžtys.....	25
3 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvokos aiškinimas mokslinių tyrimų kontekste	60
4 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teigiami aspektai organizacijai ir trūkumo pasekmės darbuotojui	70
5 lentelė. Empirinio tyrimo spragos pagrindimo analizė.....	82
6 lentelė. Klausimyną sudarantys blokai	95
7 lentelė. KMO indekso ir Bartleto sferiškumo kriterijaus rezultatai.....	101
8 lentelė. Faktorinės analizės rezultatai. Konstrukų aprašomoji statistika...	105
9 lentelė. Tyrime naudotų skalių patikimumas.....	106
10 lentelė. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo (subjektyvaus) koreliacija su faktiniu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu (objektyviu).....	106
11 lentelė. Socialinės-demografinės respondentų charakteristikos	109
12 lentelė. Respondentų nuotolinio darbo charakteristikos.....	110
13 lentelė. Aprašomoji statistika	111
14 lentelė. Pradinio regresijos modelio suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo koeficientai	113
15 lentelė. Galutinio regresijos modelio suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo koeficientai	114
16 lentelė. Regresijos modelio emociniam įsipareigojimui koeficiento testų rezultatai	116
17 lentelė. Regresijos modelio tęstiniam įsipareigojimui koeficiento testų rezultatai	116
18 lentelė. Regresijos modelio normatyviniam įsipareigojimui koeficiento testų rezultatai.....	117
19 lentelė. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir organizacinio įsipareigojimo koreliacijos rodikliai	118
20 lentelė. Regresijos modelio laiko, skirto šeimai ir draugams koeficiento testų rezultatai.....	119
21 lentelė. Regresijos modelio laiko, skirto sau koeficiento testų rezultatai ...	120

22 lentelė. Regresijos modelio laiko, skirto darbui koeficiento testų rezultatai.....	121
23 lentelė. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso koreliacijos rodikliai	122
24 lentelė. 'a' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-emocinis išipareigojimas</i>).....	127
25 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-emocinis išipareigojimas</i>).....	128
26 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-emocinis išipareigojimas</i>).....	128
27 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	129
28 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-tęstinis išipareigojimas</i>).....	130
29 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-tęstinis išipareigojimas</i>).....	130
30 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	131
31 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-normatyvinis išipareigojimas</i>).....	132
32 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-normatyvinis išipareigojimas</i>).....	132
33 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	133
34 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas šeimai ir draugams</i>).....	134
35 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas šeimai ir draugams</i>).....	135
36 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	135
37 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas sau</i>)	136
38 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas sau</i>)	137
39 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	137
40 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas darbui</i>)	138
41 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas darbui</i>)	139

42 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	139
43 lentelė. 'a' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-emocinis isipareigojimas</i>).....	140
44 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-emocinis isipareigojimas</i>).....	141
45 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-emocinis isipareigojimas</i>).....	141
46 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	142
47 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-tęstinis isipareigojimas</i>).....	143
48 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-tęstinis isipareigojimas</i>)	143
49 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	144
50 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-normatyvinis isipareigojimas</i>).....	145
51 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-normatyvinis isipareigojimas</i>)	145
52 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	146
53 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas šeimai ir draugams</i>).....	147
54 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas šeimai ir draugams</i>).....	148
55 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	148
56 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas sau</i>).....	149
57 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas sau</i>)	150
58 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	150
59 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas darbui</i>)	151
60 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (<i>rezultato kintamasis-laikas, skirtas darbui</i>)	152
61 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*	152
62 lentelė. Mediatoriaus poveikio rezultatai	153
63 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai.....	156

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Nuotolinio darbo tipai pagal darbo vietas, laiko ir nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo elementus	29
2 pav. Nuotolinio darbo modelio požymiai, lemiantys nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.	37
3 pav. Organizacinio išsipareigojimo tridimensinis modelis pagal Meyer ir Allen (1991)	54
4 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą aiškinančios teorijos ir modeliai	63
5 pav. Veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	66
6 pav. Konceptualus modelis ir keliamos hipotezės.....	85
7 pav. Empirinio tyrimo atlikimo etapai	90
8 pav. Klasikinis tarpinio kintamojo analizės modelis	125
9 pav. Statistinė klasikinė tarpinio kintamojo schema	125
10 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir emocinio išsipareigojimo	127
11 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir tęstinio išsipareigojimo.....	129
12 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir normatyvinio išsipareigojimo	131
13 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir laiko, skirto šeimai ir draugams	134
14 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir laiko, skirto sau	136

15 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir laiko, skirto darbui	138
16 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir emocinio įsipareigojimo	140
17 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir tęstinio įsipareigojimo	142
18 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir normatyvinio įsipareigojimo	144
19 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir laiko, skirto šeimai ir draugams	147
20 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir laiko, skirto sau	149
21 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir laiko, skirto darbui.....	151
22 pav. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, jį lemiančių veiksnių, mediatoriaus bei susijusių konstrukčių ir išvadų modelis	164

ĮVADAS

Temos aktualumas. Intensyvi informacinių ir komunikacinių technologijų skvarba į darbo rinką sąlygojo ir darbo organizavimo procesų modernizavimą. Informacijos skaitmeninimas bei telekomunikacijos sudarė sąlygas daugumą intelektualinės veiklos darbų atlikti ne tik darbovietės patalpose, bet ir kitose nuo pagrindinės darbo vietos nutolusiose erdvėse. Tad, technologijų revoliucijai palaipsniui išvaduojant modernų intelektualinį darbą nuo fizinės vietos suvaržymų, nuotolinis darbas pasaulyje tampa vis spartėjančia tendencija.

Pasaulio ekonomikos forumas nuotolinį darbą įvardija kaip vieną didžiausių pastarųjų metų darbo ekonomikos transformacijų. Kaip socialinis reiškinys, nuotolinis darbas pradėjo formuotis 20 amžiaus aštuntajame dešimtmetyje JAV. Čia taip pat buvo fiksuotos pirmosios nuotolinio darbo užuomazgos, ir 1972 metais pradėti nuotolinio darbo idėjos tėvu tituluojamo profesoriaus Jack M. Nilles tyrinėjimai, įrodę ilgalaikę šios lanksčios darbo organizavimo formos teikiamą ekonominę bei socialinę naudą. Todėl nuotolinio darbo sparčiausias plitimas fiksuotas JAV. Gallup (2015) ataskaitoje teigiama, kad 2015 metais nuotoliniu būdu dirbo apie 37 proc. visos darbo jėgos JAV.

Europoje nuotolinio darbo pradžią galima būtų sieti su 1997 m. liepos mėn. Europos Komisijos priimtomis rekomendacijomis dėl darbo rinkos ir informacinės visuomenės socialinių dimensijų plėtros. Rekomendacijose buvo įtraukti ir įsipareigojimai skatinti nuotolinį darbą (teledarbą) Europoje. 2002 m. liepos mėn. buvo priimtas Europos Sąjungos socialinių partnerių (Europos profesinių sąjungų konfederacija (UTUC), Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (UNICE), Europos amatų, mažų ir vidutinių įmonių asociacija (UAPME), Europos viešąsias paslaugas teikiančių darbdavių ir įmonių centras (CEEP)) susitarimas dėl teledarbo. Minėtame susitarime buvo apibrėžti ir tokie svarbūs principai kaip: įdarbinimo bei darbo sąlygos, darbo organizavimas, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimai, mokymai, kolektyviniais susitarimais nustatytos darbuotojų teisės, asmenų privatumo ir kiti aspektai. Tai buvo svarbus žingsnis šios naujos darbo organizavimo formos plitimui Europoje, susitarimas pačioms valstybėms sudarė sąlygas savanoriškai rinktis minėtų nuostatų realizavimą.

Minėtos rekomendacijos bei susitarimai paskatino nuotolinio darbo plitimą ir už JAV ribų, tačiau kiek mažesniu tempu. Eurofund (2017) duomenimis, Europos Sąjungai priklausančiose valstybėse nuotoliniu būdu dirbo 17 proc.,

o didžiausias dirbančiųjų nuotoliniu būdu darbuotojų skaičius yra fiksuojamas Danijoje (37 proc.). Lietuvoje tik apie 13 proc. darbo jėgos dirba nuotoliniu būdu, o didžiausias tokių darbuotojų paplitimas yra fiksuojamas telekomunikacijų ir informacinių technologijų paslaugų sektoriuje.

Nuotolinio darbo plėtrą ir jo naudojimo intensyvumą didžiąją dalimi nulėmė ir technologiniai, darbo rinkos bei demografiniai pokyčiai. Informacinių technologijų plėtojimo ir naudojimo intensyvumas darbo vietoje lėmė ir tai, jog organizacijos nariai dažnai dirba skirtingose geografinėse zonose, neturėdami tiesioginio fizinio kontakto, o komunikacijai ir ryšiai palaikyti naudojasi informacijos ir komunikacijos technologijomis. Visa tai lemia, jog darbuotojai, kartais to neįsąsūdami, tarpusavyje bendrauja ne fiziškai susitinkdami, o per atstumą, naudodamiesi informacinėmis technologijomis bei įvairias, su darbu susijusias užduotis, atlieka susibūrę į virtualias komandas.

Technologiniai pasiekimai, jų kaitos sparta ir pasaulinė konkurencija tarp organizacijų lemia pokyčius ir darbo rinkoje. Verslo organizacijos vis dažniau susiduria su gabių darbuotojų trūkumu, todėl yra priverstos „kovoti“ už talentingiausius darbuotojus. Dar kitaip šis fenomenas įvardijamas, kaip talentų karai (angl. *talent wars*). *Linkedin* (2018) atliktas tyrimas prognozuoja, jog 2030 metais globalus talentų trūkumas gali siekti 85,2 milijonus žmonių, o verslui tai reikštų trilijonus dolerių siekiančias prarastas ekonomines galimybes. Su didžiausia talentų krize (angl. *talent crunch*) susidurs žinioms imlios pramonės šakos (angl. *knowledge-intensive industries*).

Greta šių nepalaujamų iššūkių, dėl demografinių pokyčių, kasdien darbo rinką papildo į ją žengiantys, išsilavinę ir moderniąsias technologijas išmanantys Y kartos atstovai, pasižymintys ne lojalumu darbdaviui, bet siekiantys turėti daugiau lankstumo darbe bei sėkmingai suderinti darbo, asmeninio gyvenimo bei šeimos interesus. Y kartos darbuotojų nelojalumas ir sparti kaita yra viena opiausių šių dienų organizacijų problemų, tad mokslininkų tarpe diskutuojama, kaip pritraukti ir išlaikyti tūkstantmečio kartos talentus (angl. *Millennial talent*), kurie labiausiai ir prisideda prie verslo sėkmės (Petrucci, 2017). Deloitte (2016) atlikto tūkstantmečio kartos tyrimo metu buvo nustatyta, kad lankstumas darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo integracija, kuri leidžia darbuotojams susidaryti jiems tinkamą darbo tvarkaraštį ir darbo užduotis atlikti ne tik darbo vietoje, labiausiai motyvuoja darbuotojus ir skatina jų išsipareigojimą organizacijai, taip didinant ir organizacijos stabilumą darbuotojų atžvilgiu.

Siekis turėti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą yra svarbus visai talentingai darbo jėgai, tačiau daugeliui žmonių visame pasaulyje dažnai

tampa nepasiekiamu tikslu. Demografiniai pokyčiai, tokie, kaip didėjantis skaičius šeimų, kuriose dirba abu partneriai, didėjantis dirbančių vienišų tėvų skaičius, didėjančios rūpinimosi kitais atsakomybės, susijusios su darbo jėgos senėjimu, o kartu ir technologiniai pokyčiai, susiję su komunikacijų technologijų plėtra, leidžiančiomis pasiekti darbuotoją 24 val. per parą, 7 dienas per savaitę, sukuria iššūkius darbuotojams, siekiantiems sėkmingai suderinti šias dvi gyvenimo sritis. Mokslininkai vienareikšmiškai sutinka, kad darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas, pusiausvyros tarp šių dviejų sričių nebuvimas prisideda prie tokių neigiamų pasekmių, kaip išaugęs streso lygis, mažesnis pasitenkinimas darbu, kas tiesiogiai lemia ir didesnę darbuotojų kaitą, mažesnę įsipareigojimą organizacijai.

Dėl to žiniomis grįstos ekonomikos sąlygomis funkcionuojančios verslo organizacijos yra itin priklausomos nuo svarbiausio ir unikaliausio organizacijos turto – žmogiškųjų išteklių, jų turimų žinių, gebėjimų. Tad tampa būtina reaguoti į naujus darbuotojų lūkesčius – siekį turėti geresnį balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, lankstumą darbe. Visa tai skatina organizacijas, siekiančias atliepti minėtuosius iššūkius, taikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą skatinančias ir/ar šeimai palankias priemones, padedančias spręsti darbuotojų naujų poreikių tenkinimo bei organizacinio įsipareigojimo problemas, diegti lanksčius darbo organizavimo metodus, tokius, kaip nuotolinis darbas.

Mokslinės problemos ištyrimo lygis. Atlikta išsami nuotolinio darbo ir jo naudojimo intensyvumo, organizacinio įsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimų analizė atskleidė analizuojamos problematikos aktualumą mokslininkų tarpe. Darbui nuo organizacijos biuro nutolusioje erdvėje apibūdinti tyrėjų tarpe yra vartojamos teledarbo (angl. *Telework; Teleworking*); darbo namuose/namudinio darbo (angl. *Home-working; Home-based telework; Working from home*); nuotolinio darbo arba darbo namuose, naudojantis ryšių priemonėmis (angl. *Telecommuting*); virtualaus biuro; virtualaus darbo (angl. *Virtual work*); lankstaus darbo (angl. *Flexiplace; Flexible work*) ir darbo per atstumą (angl. *Distance work*) sąvokos. Terminologijų įvairovė rodo sąvokos turinio problematiką, o jos tikslumo trūkumas ir mokslinėje literatūroje egzistuojanti didelė nuotolinio darbo apibrėžčių įvairovė tampa gana svaria kliūtimi nagrinėti nuotolinio darbo reiškinį (Allen ir kt., 2015).

Atkreiptinas dėmesys, kad didžioji dalis tyrimų koncentravosi į nuotolinio darbo, kaip reiškinio, tyrimus, neįvertinant jo naudojimo intensyvumo. Viena iš galimų priežasčių, lėmusių tokių tyrimų stoką, yra ta, jog intensyvumas

darbo kontekste yra menkai išplėtotas konstruktas. Mokslinėje literatūroje yra pasigendama bendros teorijos, kuria būtų grindžiami darbo intensyvumo tyrimai. Skirtingų disciplinų tyrėjai, tirdami darbo intensyvumą, akcentuoja skirtingus intensyvumą sudarančius aspektus, tokius kaip: tempas, darbo pastangos ir poveikis (Green, 2004), laiko poreikis (ilgesnės darbo valandos), emociniai reikalavimai (darbo streso lygis) ir darbo poreikis (darbo krūvis) (Burke ir kt., 2010), didelis darbo greitis, trumpi terminai arba nepakankamas laikas darbui atlikti (Ozutku ir Altindis, 2013), vaidmens perkrova, laiko poreikis ir dirbtos valandos (Boxal ir Macky, 2014).

Nuotolinio darbo tyrimų kontekste galima atrasti keletą nuotolinio darbo intensyvumo interpretacijų, bandant jį apibrėžti pagal laiką, kurį darbuotojai praleidžia atliekant užduotis nuo organizacijos biuro nutolusioje aplinkoje, sumą (Biron ir van Veldhoven, 2016; Hoornweg ir kt., 2016), pagal namuose išdirbtų valandų arba dienų per savaitę skaičių (Nyaanga, 2012), pagal procentinę per savaitę išdirbtų nuotoliniu būdu valandų dalį (Golden, 2006), tačiau visumoje neįvertinant kitų svarbių nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo požymių, tokių kaip: apimties, pastangų, vietos ar užduoties. Taigi atlikta analizė rodo, jog sutarimo dėl subjektyvaus (reflektyvinio) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo konstrukto matavimo tinkamumo yra stokojama.

Nuotolinis darbas nėra tik naujas užduočių pateikimo ir vykdymo būdas. Jis sukuria naują darbo organizavimo formą, kurioje kitaip veikia užduočių nustatymai, susiduriama su didesnėmis integracijos problemomis, kitokiomis nei įprasta vadovų atsakomybėmis, darbuotojų įgūdžiais bei gebėjimais. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, nuotolinio darbo naudojimui didelę įtaką daro įvairūs organizaciniai ir su žmogiškaisiais ištekliais susiję požymiai, kurie kartu gali teigiamai arba neigiamai nulemti nuotolinio darbo paplitimą organizacijose arba nuotolinio darbo nebuvimą. Tyrėjai savo atliktais moksliniais tyrimais patvirtina, kad organizacijos, priimančios sprendimą diegti nuotolinio darbo organizavimo formą, turi įvertinti darbuotojų asmeninius požymius ir jų tinkamumą nuotoliniam darbui (de Vries ir kt. 2018; Bailey ir Kurland, 2002; Shockley ir Allen, 2012; Lapierre ir Allen, 2012; Wiesenfeld, 2003; Morgan, 2004; Gilster, 1997). Kita dalis mokslininkų teigia, jog nuotoliniam darbui ir jo naudojimui įtaką daro ir įvairūs organizacijos požymiai, tokie, kaip darbo pobūdis ir darbo užduočių specifikos tinkamumas nuotoliniam darbui, organizacijos požiūris į nuotolinį darbą bei organizacijos aprūpinimas technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu (de Vries ir kt., 2018; Bailey ir Kurland, 2002; Golden ir Veiga, 2008; Allen ir kt., 2015; Kelly ir Kalev, 2006; Garrett ir Danziger,

2007; Waber, 2013; Mueller ir kt., 2011). Vis dėlto, analizuotoje mokslinėje literatūroje stokojama kompleksinio tokių požymių vertinimo, siekiant nustatyti, kurie iš minėtų požymių turi didžiausią įtaką ne tik nuotolinio darbo, kaip lanksčios darbo organizavimo formos, įgyvendinimui organizacijoje, bet svarbiausia – suvokiamam jo naudojimui intensyvumui.

Disertacijoje analizuojamos problematikos kontekste pastebėtina, kad užsienio tyrėjai nemažai dėmesio skyrė analizuojant ir atskleidžiant ryšį tarp nuotolinio darbo ir bendro organizacinio įsipareigojimo (Bailey ir Kurland, 2002; Hill ir kt., 2010; Golden ir kt., 2008; Hunton ir Norman, 2010; Golden, 2006; Biron ir van Veldhoven, 2016; Hanna de Vries ir kt., 2018). Minėtųjų tyrimų apžvalga ir analizė atskleidė, kad yra pasigendama tyrimų, kurie ne tik įtrauktų suvokiamo suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą, bet ir įvertintų jo poveikį skirtingoms organizacinio įsipareigojimo dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui.

Analizuojant ir vertinant nuotolinio darbo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso konstrukto sąsajas, užsienio mokslininkų tarpe jos yra vertinamos nevienareikšmiškai. Dalis tyrėjų (Sullivan ir Lewis, 2001; Gajendran ir Harrison, 2007; Fonner ir Roloff, 2010; Bailey ir Kurland, 2002; Johnson ir kt., 2008; Hill ir kt., 2003) išskiria teigiamą nuotolinio darbo poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Tačiau esama ir tyrimų, kuriuose teigiama, jog nuotolinis darbas ne visuomet padeda išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Baruch ir Nicholson, 1997; Sullivan ir Lewis, 2001; Russell ir kt., 2009; Allen, 2012; Bailey ir Kurland, 2002), o priešingai, yra siejamas su darbo ir šeimos arba asmeninio gyvenimo konfliktu. Nepaisant gana plataus tyrimų spektro, tyrėjų tarpe yra stokojama tyrimų, kurie įvertintų suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Disertacijoje tiriama mokslinė problema siejama su tuo, jog ligšioliniuose moksliniuose tyrimuose nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis organizaciniam įsipareigojimui (emociniam, tęstiniam ir normatyviniam) bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui kartu nebuvo tirtas.

Be to, pasigendama tyrimų, kurie kompleksiskai įvertintų asmeninių ir organizacinių požymių įtaką nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui. Galiausiai, disertacijos tyrimo kontekste įvertinamas asmeninių ir organizacinių požymių poveikis organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant, kaip medijuojančiam kintamajam.

Įvertinus apžvelgtus probleminius analizuojamos temos aspektus, galima teigti, jog yra ypatingai stokojama tyrimų, kurie įtrauktų nuotolinio darbo

naudojimo intensyvumą, kaip esminį veiksnių, darančių skirtingą poveikį organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, tuo pačiu pasireiškiant ir asmeniniams bei organizaciniams požymiams. Visa tai leidžia formuluoti **mokslinę problemą**, kuri yra formuluojama probleminiu klausimu – kokią poveikį suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui daro asmeniniai ir organizaciniai požymiai ir, koks yra suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Atsakant į iškeltą tyrimo klausimą, būtų užpildytos šiuo metu mokslinėje nuotolinio darbo literatūroje egzistuojančios tyrimų spragos, kurias šia disertacija bus siekiama užpildyti.

Tyrimo objektas – suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis darbuotojų įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Darbo tikslas – nustatyti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui, pasireiškiant asmeniniams ir organizaciniams požymiams.

Darbo tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

- Apžvelgti nuotolinio darbo koncepciją ir apibūdinti nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą, atliekant nuotolinio darbo požymių analizę.
- Išnagrinėti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teorinius aspektus, išskiriant jų svarbą kylančių naujų iššūkių kontekste.
- Atskleisti nuotolinio darbo, jo naudojimo intensyvumo ir jį veikiančių asmeninių bei organizacinių požymių, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąsajas.
- Sudaryti konceptualų suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, pasireiškiant asmeniniams ir organizaciniams požymiams, modelį.
- Įvertinti asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinktų organizacinių požymių poveikį suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

- Įvertinti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.
- Įvertinti, kokią poveikį asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinkti organizaciniai požymiai turi organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant, kaip medijuojančiam kintamajam.

Ginamieji teiginiai

- Suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui didžiausią teigiamą poveikį daro organizacijos požiūris į nuotolinį darbą, kiek mažesnę - asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu.
- Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą poveikį emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui, o didžiausias teigiamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis yra normatyviniam išsipareigojimui.
- Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro vienodai teigiamą poveikį laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam sau.
- Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro teigiamą poveikį organizaciniam išsipareigojimui (visoms trimis dimensijoms: emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui); laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam sau, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant, kaip medijuojančiam kintamajam.
- Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro teigiamą poveikį tik organizaciniam išsipareigojimui (visoms trimis dimensijoms: emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui), suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant, kaip medijuojančiam kintamajam.

Tyrimo metodai. Teoriniuose disertacijos skyriuose, siekiant apibendrinti teorinius ir praktinius nuotolinio darbo, jo naudojimo intensyvumo, organizacinio išsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso mokslinius tyrimus, atlikta sisteminė, lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė bei apibendrinimas.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas dviem etapais. Pirmuoju etapu buvo atliekamas bandomasis kiekybinis tyrimas, kurio pagrindinis tikslas –

sudaryto klausimyno testavimas. Atliekant bandomąjį tyrimą buvo siekiama įvertinti kurtų skalių vidinį patikimumą, apskaičiuojant *Cronbach's alpha* koeficientus. Taip pat buvo tikrinama, ar respondentai lengvai supranta pateiktus klausimus, ar anketos pildymo instrukcija bei nurodymai yra lengvai suprantami bei aiškūs.

Antruoju etapu buvo atliekamas pagrindinis kiekybinis tyrimas – apklausa internetu. Įvertinus bandomojo kiekybinio tyrimo metu gautas pastabas, buvo pakoreguotas klausimynas kiekybiniam tyrimui. Pagrindinio tyrimo įrankį sudarė demografinių ir nuotolinio darbo požymių klausimų blokai bei septyni konstruktai, iš kurių penki buvo sudaryti remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, o du kitų tyrėjų sudaryti konstruktai. Sudarant lietuviškas kitų tyrėjų kurtų konstrukto klausimų formuluotes buvo taikomas dvigubo vertimo metodas.

Pagrindiniai kiekybinių duomenų analizės metodai buvo naudojami šie: tiriančioji faktorinė analizė, patikimumo analizė (*Cronbach's Alpha*), koreliacinė analizė, regresinė analizė ir mediatoriaus poveikio analizė. Kiekybinio tyrimo duomenys buvo apskaičiuoti naudojant statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programinį paketą *IBM SPSS Statistics 23*.

Mokslinis darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas

- Atlikta nuotolinio darbo ir jo naudojimo intensyvumo sampratos problematikos bei požymių analizės apžvalga, siekiant apibrėžti nuotolinio darbo koncepciją ir apibūdinti nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.
- Pateikta išsami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso koncepcijų, aiškinančių teorijų bei modelių analizė, kuria siekiama konkrečiau apibūdinti ir patikslinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso fenomeno lauką.
- Nagrinėjant nuotolinio darbo įtaką organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, pirmą kartą įtrauktas itin retai tiriamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas.
- Pirmą kartą atliktas sistemingas ir išsamus empirinis tyrimas, siekiant užpildyti mokslinių tyrimų spragą bei praplėsti nuotolinio darbo tyrimų lauką, nustatant sąsajas tarp asmeninių ir organizacinių požymių, suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, organizacinio įsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ryšius. Kartu visų šių minėtųjų konstrukto ryšys nebuvo tyrinėtas.

- Išplėsta mokslinių tyrimų bazė tiriant asmeninių ir organizacinių požymių įtaką organizaciniam išpareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant, kaip medijuojančiam kintamajam.
- Pasiūlyta ir pritaikyta nauja metodika objektyviai, išsamiai ir aiškiai nustatyti ne tik suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį organizaciniam išpareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, bet ir asmeninių bei organizacinių požymių poveikį minėtiesiems konstruktsams.
- Išplėsta mokslinių tyrimų bazė tiriant suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį atskiroms organizacinio išpareigojimo dimensijoms: emociniam, tęstiniam, normatyviniam išpareigojimui bei atskiroms darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms: laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau bei laikui, skirtam darbui.
- Sudarytas sisteminis suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, jį lemiančių veiksnių, mediatoriaus bei susijusių konstrukto modelis papildys mokslinius tyrimus naujomis teorinėmis išvalgomis bei leis ateities nuotolinio darbo tyrimuose turėti metodologinio pagrindo bendrumą bei tęstinumą.

Praktinis darbo reikšmingumas

- Atskleista asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir organizacijos požiūriu į nuotolinį darbą svarba Lietuvoje ir jų teigiama įtaka suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.
- Empirinio tyrimo rezultatai suteikia galimybę įrodyti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo didžiausią teigiamą įtaką normatyviniam išpareigojimui; laikui, skirtam šeimai ir draugams bei laikui, skirtam sau.
- Sudaryti nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir jį lemiančių veiksnių tyrimo instrumentai sudaro realias praktines jų taikymo galimybes ir kitų tyrėjų moksliniuose darbuose.
- Empirinio tyrimo rezultatai, o kartu ir pateiktos išvalgos yra aktualios žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniais ir įmonių vadovams, suteikiant jiems galimybę išsamiau suvokti nuotolinio darbo, kaip lanksčios darbo organizavimo formos, svarbą bei atnešamą realią naudą dinamiškos aplinkos sąlygomis, bei tai pritaikyti praktinėje veikloje, siekiant spręsti talentingų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo problemas.

Disertacijos loginė struktūra. Disertacijos tikslas ir uždaviniai nulėmė disertacinio darbo loginės struktūros susiformavimą. Disertaciją sudaro įvadas, septynios pagrindinės dalys, kurias sudaro keturi teorinės analizės skyriai, tyrimo metodikos skyrius, mokslinė diskusija bei empirinių duomenų analizės skyrius, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas bei priedai.

Pirmosios keturios dalys sudaro teorinį disertacijos pagrindimą. Pirmojoje teorinės analizės dalyje pateikiama mokslinių tyrimų apžvalga, atskleidžiant nuotolinio darbo ir jo naudojimo intensyvumo konceptualų pagrindimą, sąvokos problematiką, nuotolinio darbo elementus bei požymius, lemiančius nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą ir jo įgyvendinimą organizacijoje. Šioje dalyje taip pat pateikiama nuotolinio darbo įgyvendinimo poveikio literatūros analizė, aptariant šios lanksčios darbo organizavimo formos poveikį darbuotojams, organizacijai ir visuomenei. Antrajame teorinės dalies skyriuje aptariamas organizacinis išsipareigojimas, kaip mokslinių tyrimų objektas, pristatant jo sampratą, koncepcinius modelius, lemiančius veiksnius bei pasekmes. Trečiojoje disertacijos dalyje apžvelgiamas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso fenomenas bei jo raiška žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Pristatoma darbo ir asmeninio gyvenimo balanso samprata, tyrimų kryptys, konstrukta aiškinančios teorijos bei modeliai. Analizuojami veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, aptariant minėtojo reiškinio teigiamus aspektus bei jo trūkumo pasekmes. Ketvirtajame skyriuje aptariami teoriniai nuotolinio darbo, jo naudojimo intensyvumo, darbuotojų išsipareigojimo organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso sąsajų aspektai.

Penktoji dalis skirta aptarti ir pristatyti empirinio tyrimo metodologiją. Joje pateikiamas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, konceptualus modelis, disertacijoje keliamos hipotezės, tyrimo organizavimas, kiekybinio tyrimo metodika ir duomenų analizės metodai, instrumentas, atliekama tyrimo metu naudotų matavimo priemonių validumo ir patikimumo analizė.

Šeštoji dalis skirta empirinio tyrimo rezultatų analizei, aptarimui bei hipotezių tikrinimui. Šioje dalyje pirmiausiai pateikiama aprašomoji statistika. Toliau, eiliškumo tvarka yra atliekama regresinė ir koreliacinė analizės, siekiant išsiaiškinti asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinktų organizacinių požymių įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui ir tuo pačiu nustatyti, kaip nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas veikia darbuotojų skirtingas organizacinio

įsipareigojimo dimensijas bei skirtingas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijas. Galiausiai, atlikta mediatoriaus poveikio analizė, siekiant įvertinti kokią reikšmę nepriklausomų kintamųjų (asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinkti organizaciniai požymiai) ir priklausomų kintamųjų (organizacinis įsipareigojimas ir darbo-asmeninio gyvenimo balansas) ryšiui turi tarpinis kintamasis – suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas.

Septintoji dalis skirta mokslinei diskusijai, apibendrinančiai empirinio tyrimo rezultatus.

Mokslinio darbo rezultatų aprobavimas ir sklaida

Straipsniai recenzuojamuose ir tęstiniuose periodiniuose mokslo leidiniuose:

1. Jurgaitytė, N., Česnyienė, R., Stankevičienė, A. (2015). Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, 71, 2015, p. 84-96. ISSN 1392-0561.
2. Jurgaitytė, N., Gerikienė, V., Stankevičienė, A. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, 74, 2016, p. 7-24. ISSN 1392-0561.
3. Jurgaitytė, N., Diskienė, D., Stankevičienė, A. (2017). Challenges for Human Resource Department: The Case of Millennials in the Workplace. *Proceedings of the 13th European Conference on Management, Leadership and Governance, 2017*, p. 67-78. ISBN: 978-1-911218-64-7.

Pranešimai mokslinėse konferencijose:

1. Jurgaitytė, N., Diskienė, D., Stankevičienė, A. (2017). Challenges for Human Resource Department: The Case of Millennials in the Workplace. *13th European Conference on Management Leadership and Governance, 2017 m. gruodžio 11 – 12 d. d., Londonas, Didžioji Britanija.*
2. Jurgaitytė, N. (2019). Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto mokslinė konferencija *Informacijos ir komunikacijos teorijos ir praktikos raiškos 2019*, 2019 m. kovo 29 d., Vilnius, Lietuva.

Disertācijas apimtis

Darbo apimtis – 211 psl. iŃskaitant priedus. Pateikti 22 paveikslai, 63 lentelēs bei 3 priedai. Disertācijojē panaudoti 213 literatūros Ńaltinių.

1. NUOTOLINIO DARBO IR JO NAUDOJIMO INTENSYVUMO KONCEPTUALUS PAGRINDIMAS

1.1. Nuotolinio darbo samprata ir jos problematika

Nuotolinio darbo koncepcija įprastai siejama su 1990 m. prasidėjusia informacinių technologijų era. Tačiau pirmosios istoriškai užfiksuotas nuotolinio darbo užuominos randamos 20 amžiaus 6-ajame dešimtmetyje JAV išleistoje Norbert Wiener knygoje „Žmogiškasis įmonių naudojimas: kibernetika ir visuomenė“ (angl. *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*). Minėtoje knygoje autorius aprašė Europoje gyvenantį architektą, per nuotolį prižiūrintį statybos darbus vykstančius JAV. Pateikdamas tokį nuotolinio darbo pavyzdį autorius akcentavo, jog fizinis architekto būvimas darbovietėje nėra reikalingas, kadangi visi nurodymai bei reikalingi dokumentai gali būti perduoti naudojant tam metui būdingas ryšio priemones, tokias kaip ultrafaksas, telefonas ir teletaipas (Wiener, 1989).

Kaip socialinis reiškinys nuotolinis darbas pradėjo formuotis 20 amžiaus aštuntajame dešimtmetyje JAV. 1972 metais nuotolinio darbo ir teledarbo idėjos tėvu ir tyrimų pradininku vadinamas profesorius Jack M. Nilles pradėjo pirmuosius nuotolinio darbo tyrimus. Netrukus, 1973 m. jis pristatė ir nuotolinio darbo sąvoką (angl. *telecommuting*), reiškiančią darbinių funkcijų atlikimą naudojantis telekomunikacinėmis priemonėmis ir fiziškai nebūnant darbo vietoje.

Kaip tyrimų sritis nuotolinis darbas tuo laikotarpiu buvo pasirinkta neatsitiktinai. Naftos krizė ir tuo metu iškilęs naujų energijos taupymo būdų poreikis sąlygojo nuotolinio darbo aktualumą (Avery ir Zabel, 2001). Nuo 1973 m. profesoriaus Jack M. Nilles prasidėti eksperimentiniai tyrimai su jame dalyvavusiomis įmonėmis įrodė, jog trumpuoju laikotarpiu reikėjo papildomai investuoti tam, kad darbuotojai turėtų visas reikalingas priemones, reikalingas užduotis atlikti nuotoliniu būdu, tačiau investicijos ilguoju laikotarpiu pasiteisino, ir darbo našumas išaugo. Tai buvo vienas iš pirmųjų žingsnių siekiant įrodyti, kad ilgalaikė ekonominė bei socialinė nauda, teikiama nuotolinio darbo, turėtų skatinti darbdavius aktyviau integruoti nuotolio darbo kaip lankstaus darbo organizavimo formos metodą.

Ankstyvuosiuose tyrimuose, galimybė dirbti per nuotolį ar namuose, naudojantis telekomunikacijų ryšiais buvo įvardijama kaip teledarbas (angl. *telework*) arba darbas namuose, naudojantis ryšių priemonėmis (angl. *telecommuting*) (Martino, 1979; Giuliano, 1981). Nuotolinio darbo tyrėjams pripažįstant, jog *telework* ir *telecommuting* sąvokų tapatinimas gali kelti

keblumų ateities tyrimams, Sullivan (2003) teigė, jog terminas *telecommuting* turėtų būti vartojamas tyrimuose, kuriuose nuotolinis darbas yra siejamas su transporto poveikiu (kaip tai buvo suvokiama ir pirmuosiuose Jack M. Nilles nuotolinio darbo tyrimuose). Mokslininko teigimu, *telecommuting* sąvokos negalima tapatinti su *telework* terminu, kadangi gali atsirasti nesusipratimų, kuomet yra pernelyg išskiriamas transportavimo aspektas ir tuose tyrimuose, kuriuose analizuojami visai kiti nuotolinio darbo aspektai. Vėliau, mokslininkai Bridoux ir Taskin (2010) išvelgė ir geografinę šių dviejų koncepcijų atskyrimą, pažymėdami, jog sąvoka *telecommuting* labiau paplitusi ir vartojama JAV atliekamuose moksliniuose tyrimuose, tuo tarpu terminas *telework* įprastai vartojamas Europoje.

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog kiek vėlesniuose nuotolinio darbo tyrimuose, tyrėjai (pvz. Belanger ir Allport, 2008) šias dvi sąvokas toliau vartojo kaip sinonimus. Tačiau atsirado ir tokių mokslininkų (pvz. Bridoux ir Taskin, 2010), kurie teledarbą (angl. *telework*) apibūdino kaip daug platesnę sąvoką, apimant įvairias darbo organizavimo formas neturint pastovios darbo vietos, t.y. darbą namuose, kliento biure, bendro naudojimo erdvėje, keliaujant.

Analizuojant mokslinę nuotolinio darbo literatūrą galime pastebėti, jog moksliniai tyrimai pasižymi darbą nuo organizacijos biuro nutolusioje erdvėje apibūdinančių sąvokų įvairove (1 lentelė) ir jų tikslumo trūkumu.

Mokslininkų teigimu darbą nuo organizacijos biuro nutolusioje erdvėje apibūdinančių terminologijų įvairovė tampa svaria kliūtimi tyrinėti nuotolinio darbo reiškinių, palyginti skirtingų tyrimų rezultatus. Minėtos sąvokos, nors iš dalies ir sutampa, dažnai nurodo skirtingas po jomis slypinčias nuotolinio darbo koncepcijas. Tai daro įtaką pasirinktam tyrimo dizainui ir imčiai.

Allen ir kt. (2015) taip pat pažymi, jog nuotolinio darbo supratimą dar labiau apsunkina šia tema atliekami tyrimai skirtingose mokslo srityse (pvz., informacijos sistemų, vadybos, komunikacijos, psichologijos ir kt.), kur akcentuojami skirtingi dalykai, o atskirų sričių publikacijos ne visada remiasi kitų sričių tyrimų rezultatais.

Dėl šios priežasties 2 lentelėje pateikiama išsami ir susisteminta nuotolinio darbo sąvokų ir jų reikšmių paaiškinimų analizė skirtingų tyrimų kontekste.

1 lentelė. Darbą nuo organizacijos darbovietės nutolusioje erdvėje apibūdinančių terminologijų įvairovė, randama mokslinėje literatūroje (sudaryta autorės)

Sąvoka	Autoriai
Teledarbas (angl. <i>Telework, Teleworking</i>)	Martino (1979); Giuliano (1981); Kurland ir Bailey (1999); Konradt ir kt. (2000); Baruch (2001); Sullivan (2003); Belanger ir Allport (2008); Bridoux ir Taskin (2010); Fonner ir Roloff (2010); Morganson, Major, Oborn, Verive ir Heelan (2010); Nakrošienė ir Butkevičienė (2016)
Darbas namuose, namudinis darbas (angl. <i>Homeworking; Home-based telework; Working from home</i>)	Harris (2003); Vittersø ir kt. (2003); Ammons ir Markham (2004); Halford (2006)
Nuotolinis darbas arba darbas namuose, naudojantis ryšių priemonėmis (angl. <i>Telecommuting</i>)	Martino (1979); Nilles (1994); Bailey ir Kurland (2002); Cooper ir Kurland (2002); Thatcher ir Zhu (2006); Siha, Monroe (2006); Golden (2006); Kossek ir kt. (2006); Gajendran ir Harrison (2007); Pearce (2009); Bélanger, Watson-Manheim ir Swan (2013); Allen ir kt. (2015)
Virtualus biuras (angl. <i>Virtual office</i>)	Martino (1979); Giuliano (1981); Hill ir kt. (2003)
Virtualus darbas (angl. <i>Virtual work</i>)	Martino (1979); Giuliano (1981); Siha ir Monroe (2006); Golden (2006, 2008); Gajendran ir Harrison (2007); Humala (2015)
Lankstus darbas (angl. <i>Flexiplace; Flexible work</i>)	Shockley ir Allen (2007)
Darbas per atstumą (angl. <i>distance work</i>)	Nilles (1997); Bailey ir Kurland (2002)

2 lentelėje pateikiamų alternatyvių literatūroje naudojamų sąvokų turinys rodo, kad skirtingi terminai atspindi ir skirtingas sąvokas, konceptualizacijas. Konkrečiau, „teledarbo“ (angl. *telework*) terminas naudojamas kaip „nuotolinio darbo“ (angl. *telecommuting*) ir „virtualaus darbo“ (angl. *virtual work*) sinonimas (Gajendran ir Harrison, 2007; Siha ir Monroe, 2006) ir iš pradžių dažnai būdavo apibrėžiamas kaip darbas atliekamas nuo pagrindinės darbovietės nutolusioje erdvėje arba iš namų. Vėliau šie terminai buvo praplėsti, įtraukiant į juos informacijos ir komunikacijos technologijų panaudojimą (Daniels, Lamond ir Standen, 2001).

2 lentelė. Nuotolinio darbo konstrukta apibūdinančios apibrėžtys (sudaryta autorės)

NAUDOJAMŲ SAŲOKŲ TURINYS	
Konstrukto pavadinimas ir apibrėžimai	Publikacija
Teledarbas/Nuotolinis darbas (angl. <i>Telework; Teleworking</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbas iš bet kur ir bet kuriuo metu, arba darbo funkcijų atlikimas nutolusioje darbo vietoje.</i> 	Kurland ir Bailey (1999)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbo organizavimo forma, kai darbas iš dalies arba visiškai atliekamas darbuotojui nesant įprastoje darbo vietoje įmonėje, panaudojant informacines ir ryšių paslaugas.</i> 	Konradt, Schmoock, ir Malecke (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lankstaus darbo susitarimas, kuriame darbuotojai atlieka visą arba dalį darbo fiziškai nuo darbdavio nutolusioje vietoje, naudojantis informacinėmis technologijomis.</i> 	Baruch (2001)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbas, atliekamas darbuotojų, kurie (a) dirba per atstumą iš namų arba iš nepagrindinio įmonės biuro, (b) daugiausia dirba ne biure, ar kitose su darbo funkcijomis susijusiose vietose, (c) reguliariai dirba iš skirtingų vietų – namų, biuro ir kitų su darbo funkcijomis susijusių vietų.</i> 	Morganson, Major, Oborn, Verive ir Heelan (2010)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbo forma, kai darbuotojai savo nuolatinį darbą atlieka kitoje nei įprasta darbo vietoje, naudodamiesi ryšių technologijomis.</i> 	Fonner ir Roloff (2010)
Nuotolinis darbas arba darbas namuose naudojantis ryšių priemonėmis (angl. <i>Telecommuting</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Paskirstytas” darbo būdas, leidžiantis darbuotojams atlikti darbo užduotis iš kitų vietų, bendrauti su kitais žmonėmis organizacijoje ir už jos ribų (pvz., iš namų arba nepagrindinio biuro), pasitelkiant informacijos ir komunikacijos technologijas.</i> 	Bailey ir Kurland (2002); Thatcher ir Zhu (2006)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbas, kai dalį laiko dirbama ne įprastoje darbo vietoje, dažnai – iš namų, komunikuojant kompiuterinėmis technologijomis.</i> 	Golden (2006)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbas, atliekamas iš namų, dažnai pasitelkiant ryšių technologijas.</i> 	Kossek, Lautsch ir Eaton (2006)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alternatyvi darbo forma, kai darbuotojai užduotis, kurios paprastai atliekamos pagrindinėje arba centrinėje įmonės darbo vietoje, bent dalį laiko atlieka iš kitur, elektroninėmis komunikacijos priemonėmis bendraudami su kitais žmonėmis organizacijoje ir už jos ribų.</i> 	Gajendran ir Harrison (2007)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistemos, leidžiančios darbuotojams atlikti įprastines, oficialiai jiems pateiktas užduotis namuose arba kitoje jiems patogioje vietoje.</i> 	Pearce (2009)

NAUDOJAMŲ SĄVOKŲ TURINYS

Konstrukto pavadinimas ir apibrėžimai	Publikacija
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informacijos ir komunikacijos technologijų naudojimas siekiant papildyti arba pakeisti nuotolinio darbo sąlygas, kai darbuotojams privaloma vykti į įprastinį biurą.</i> 	Bélanger, Watson-Manheim ir Swan (2013)
Lankstus darbas (angl. <i>Flexible work; Flexiplace</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alternatyvios darbo galimybės, leidžiančios atlikti darbą nepaisant tradicinių įprastą darbo dieną apibrėžiančių laiko ir (ar) erdvės ribų.</i> 	Shockley ir Allen (2007)
Darbas per atstumą (angl. <i>Remote work</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbo susitarimas, kai darbuotojas gyvena ir dirba vietoje, iš kurios nebūtų galima kasdien atvykti į biurą; paprastai tai yra nuotolinis darbas visą darbo dieną ir ši alternatyvi darbo vieta galiausiai gali būti įforminta kaip nuolatinė darbo vieta.</i> 	U.S. Office of Personnel Management (2013); O’Leary ir Cummings (2007)
Virtualus darbas (angl. <i>Virtual work</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Virtualus darbas apibūdina situaciją, kai žmonės dirba skirtingose geografinėse vietose bei pasitelkia informacijos ir komunikacijos technologijas verslo procesams valdyti; “virtualybė” apibūdina kontekstą, kai įmonės yra tinklais susijungusios ir dirba kartu su klientais, vartotojais ir interesų grupėmis.</i> 	Humala (2015)
Paskirstytas darbas (angl. <i>Distributed work</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbuotojai dirba skirtingose geografinėse vietose ir pasitelkdami kompiuterines technologijas, bendradarbiaudami siekia bendro tikslo.</i> 	Hakonen, Boscha-Sijtsema (2014)

Teledarbo arba nuotolinio darbo (angl. *telework; teleworking*) terminas, Bridoux ir Taskin (2010) teigimu paprastai apima daugiau darbo organizavimo formų, neturint pastovios darbo vietos - darbą ne centriniame biure iš daugelio skirtingų vietų (įskaitant darbą visu etatu iš namų, bet nebūtinai apsiribojant tik namais), darbą nuosavame iš namų valdomame versle, darbą iš viešo interneto prieigos taško, darbą kaimyniniuose darbo centruose, keliaujant, kliento ofise. Minėtoji sąvoka apima didelę veiklos rūšių įvairovę ir gali būti naudojama apibūdinti bet kuriai situacijai, kai dirbama ir reguliariai darbo funkcijas atliekama ne darbuotojui įprastoje darbo vietoje, o kitoje, nuo pagrindinio biuro nutolusioje vietoje, naudojantis technologijomis (Fitzer, 1997). Darbuotojai gali dirbti nuotoliniu būdu ne visą laiką, derindami tokį darbą su įprastiniu darbu biure, arba visą laiką, nors pastarieji atvejai yra retesni (Bailey ir Kurland, 2002; Gajendran ir Harrison, 2007).

Teledarbo arba nuotolinio darbo (angl. *telework; teleworking*) forma dažniausiai taikoma paslaugų sektoriuje, o rečiausiai – gamybos pramonėje. Taigi, nuotolinis darbas įprastai įmanomas tik veiklose (profesijose), kur darbas atliekamas informacinių – komunikacinių technologijų pagalba, o darbo produktas (intelektinis) yra tekstinis dokumentas ar valdymo sprendimas (nurodymas).

Mokslinėse publikacijose pateiktų nuotolinio darbo terminų ir jų turinio paaiškinimų analizė iliustruoja, jog visi apibrėžimai remiasi ta pačia prielaida, kad nuotolinis darbas apima darbą kurioje nors nuo pagrindinio įmonės biuro nutolusioje vietoje. Dar vienas daugumos apibrėžimų bendras bruožas – ryšio ir informacinių technologijų panaudojimas darbui atlikti (įskaitant komunikaciją), kai dirbama ne pagrindiniame organizacijos padalinyje. Vis dėlto tyrėjai pripažįsta, kad menkai tikėtina, kad standartizuotas apibrėžimas bus priimtas, nes nuotolinis darbas apima kelias dimensijas – geografinę, IT naudojimo ir darbo organizavimo formas.

Allen ir kt. (2015) atkreipia dėmesį, kad pateikti nuotolinio darbo apibrėžimai neatsižvelgia į *nuotolinio darbo apimtį įvairovę* (t. y. nuo kelių valandų per savaitę iki beveik viso darbo laiko dirbamo nuotoliniu būdu); *darbo santykių pobūdį* (pvz., darbas didelėje įmonėje, asmeninis verslas iš namų, laisvai samdomas darbuotojas); *nuo pagrindinio biuro nutolusių darbo vietą* (pvz., namuose, šalia gyvenamosios vietos ne didžiuosiuose miestuose, skambučių centruose, pardavimo vietose, viešbučiuose, oro uostuose ir kt.).

Žvelgiant į nuotolinio darbo problematiką Europos Sąjungos kontekste būtina pažymėti, kad unifikotas nuotolinio darbo terminas atsirado tik 2002 m. liepos 16 d., kuomet buvo pasirašytas Europos bendrasis susitarimas dėl nuotolinio darbo (angl. *European Framework Agreement on Telework*). Minėtuoju susitarimu buvo suformuluota vieninga nuotolinio darbo samprata susitarimo 2 straipsnyje apibrėžiama kaip “darbo organizavimo ir/ar atlikimo forma, naudojantis informacinėmis technologijomis, darbo sutarties/santykių kontekste, kai darbas, kuris taip pat galėtų būti atliekamas darbdavio patalpose, yra reguliariai atliekamas kitur nei darbovietė” (European Framework Agreement on Telework, 2002).

Nuotolinio darbo sąvokos problematika aktuali ir Lietuvoje. Darbui nuo organizacijos biuro nutolusioje erdvėje apibrėžti vartojamos *nuotolinio darbo, e. darbo, lankstaus darbo* ir *darbo namuose sąvokos*, turinčios panašią reikšmę. 2010 m. birželio 22 d. įstatymu Nr. XI-927 (įsigaliojo 2010-08-01) pakeistas Darbo kodekso 115 straipsnis „Darbo sutartis su namudininkais“ į „Nuotolinio darbo sutartis“. Pakeitimas įnešė daugiau aiškumo - reglamentavo

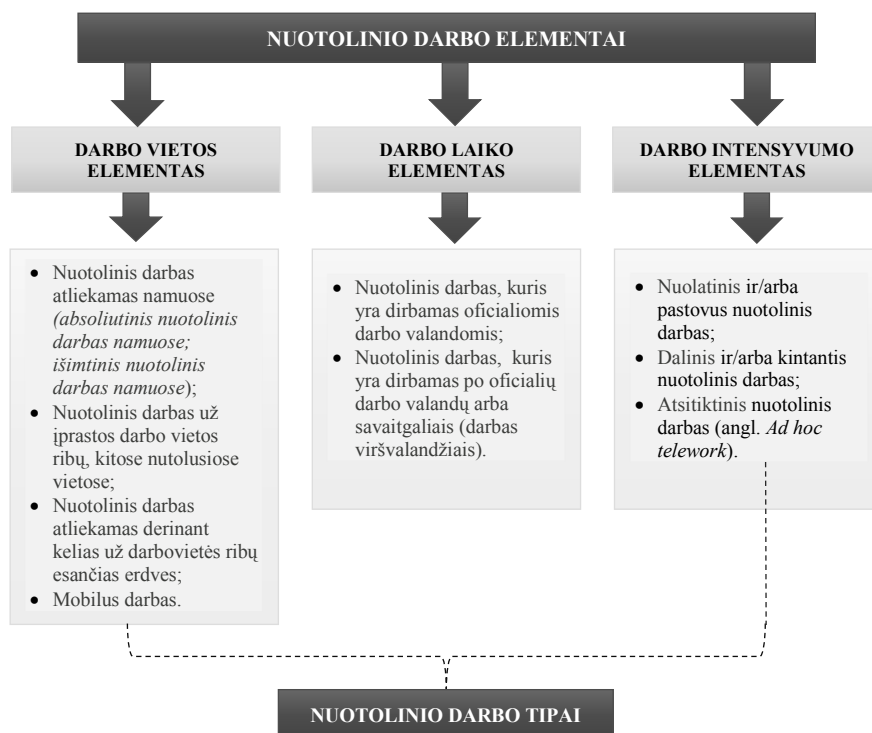
naują darbo sutarties rūšį, naują darbo organizavimo formą, taip pat ir naują sąvoką Lietuvoje – *nuotolinį darbą*.

Minėtoji sąvoka pakeitė iki tol galiojusią *namudinio darbo* apibrėžtį, kuomet namudiniu darbu (2002 m. birželio 4 d. įstatymu Nr. IX-926 priimto Darbo kodekso (įsigaliojo 2003-01-01) 115 straipsnyje „Darbo sutartis su namudininkais“) vadintas – „darbas, kurį atlieka asmuo, susitaręs su darbdaviu, už sulygtą darbo užmokestį namuose“ (Vyriausybės 2003 m. rugpjūčio 19 d. nutarimas Nr. 1043). Kiek vėliau, 2016 m. rugsėjo 14 d. įstatymu Nr. XII-2603 priėmus naują Lietuvos Respublikos darbo kodekso redakciją, nuo 2017 m. liepos 1 d. apibrėžiant nuotolinį darbą pradėta vartoti ir *teledarbo* sąvoka. Remiantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 straipsniu, *nuotolinis darbas (teledarbas)* yra apibrėžiamas kaip - “Darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas technologijas” (Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016). Tai pat minėtame įsakyme yra teigiame, jog “skiriant dirbti nuotoliniu būdu raštu nustatomi darbo vietos reikalavimai (jeigu tokie keliami), darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės, aprūpinimo jomis tvarka, naudojimosi darbo priemonėmis taisyklės, taip pat nurodomas darbovietės padalinys, skyrius ar atsakingas asmuo, kuriam darbuotojas turi atsiskaityti už atliktą darbą darbdavio nustatyta tvarka” (Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016).

Apibendrinant, darbą nuo darbovietės nutolusioje erdvėje apibūdinančių terminologijų įvairovė, tikslumo trūkumas ir mokslinėje literatūroje egzistuojanti didelė nuotolinio darbo apibrėžčių įvairovė apsunkina nuotolinio darbo problematikos nagrinėjimą. Vis dėlto, atlikta mokslinės literatūros analizė leido išskirti esminius šios darbo organizavimo formos požymius, tad šioje disertacijoje, nuotolinis darbas yra apibrėžiamas kaip “darbo organizavimo forma, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas iš dalies arba visiškai atlieka ne darbdavio patalpose, o kitoje nutolusioje darbo vietoje, naudojantis informacinėmis technologijomis” (Kurland ir Bailey, 1999; Konradt ir kt., 2000; Baruch, 2001; Fonner ir Roloff, 2010).

1.2. Nuotolinio darbo elementai, lemiantys nuotolinio darbo tipų išskyrimą

Haddon ir Brynin (2005) pažymi, jog nuotolinis darbas nėra homogeninis darinys, o analizuotos nuotolinio darbo apibrėžtys neištraukia darbo vietos, laiko ir apimties įvairovės, kas lemia skirtingų nuotolinio darbo tipų išskyrimą. Vis dėlto, tyrėjų Kurland ir Bailey (1999); Daniels ir kt. (2001); Sullivan (2003); Pyöriä (2003); Haddon ir Brynin (2005); Garrett ir Danzinger (2007); Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) darbuose yra išskiriami nuotoliniam darbui būdingi **darbo vietos, laiko, nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo elementai**, analizuojamas jų veikimo pobūdis bei sąveika. Tokia mokslininkų pateikiama nuotolinį darbą sudarančių elementų klasifikacija leidžia nuotolinį darbą suskirstyti į atskirus nuotolinio darbo tipus pagal darbo vietą (t. y. kur darbas yra atliekamas nuotoliniu būdu), laiko paskirstymą (t. y. kada yra dirbama nuotoliniu būdu) ir naudojimo intensyvumą (t. y. kiek dažnai (ilgai) darbuotojas dirba nuotoliniu būdu) (1 pav.).



1 pav. Nuotolinio darbo tipai pagal darbo vietos, laiko ir nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo elementus (sudaryta autorės)

Darbo vietos elementas. Vienas iš esminių nuotolinio darbo tipo išskyrimo požymių yra darbo vietos elementas. Nors ir visuotinai pripažinto autorių darbuose nuotolinio darbo apibrėžimo nėra, vis dėlto šis konstruktas dažniausiai apibūdinamas kaip darbas, atliekamas ne pagrindiniame organizacijos biure, o kitose nuo darbdavio patalpų nutolusiose vietose. Erdvinio elemento išskyrimas leidžia nuotolinį darbą klasifikuoti pagal tai, kokioje vietoje yra dirbama bei darbo vietos reguliarumą, tad mokslininkai Kurland ir Bailey (1999); Daniels ir kt. (2001) išskiria atitinkamus nuotolinio darbo tipus:

- **Nuotolinis darbas atliekamas namuose** (angl. – *home-based telework*) – kai darbo funkcijos yra atliekamos darbuotojo namuose. Pagal reguliarumą ir nustatytą vietą, nuotolinis darbas namuose taip pat yra skirstomas į *aboliutinį nuotolinį darbą namuose*, kai darbo funkcijos yra atliekamos reguliariai tik namuose ir į *išimtinį nuotolinį darbą namuose*, kai darbuotojas tik tam tikras darbo funkcijas ar jų dalis atlieka namuose.
- **Nuotolinis darbas atliekamas už įprastos darbo vietos ribų, kitose nutolusiose vietose.** Įprastai kalbama apie darbuotojo namus, „satelitinius ofisus“ (angl. *satellite offices*), kurie nėra pagrindinės darbdavio patalpos, tačiau jose dirba tos įmonės darbuotojai, „kaimyninius darbo centrus“ (identiškas „satelitiniam ofisui“, tačiau jame dirba daugiau nei vienos įmonės darbuotojai) ar kitą aplinką.
- **Nuotolinis darbas atliekamas derinant kelias už darbovietės ribų esančias aplinkas**, kai darbuotojai darbinės funkcijas atlieka įvairiose vietose, įskaitant tą pačią arba skirtingas valstybes. Svarbu, kad pasirinkta nuotolinė erdvė – pastovi ar kintanti, būtų tinkama atlikti darbuotojui priskirtas darbo funkcijas.
- **Mobilus darbas** (angl. *mobile working*) pasireiškia kuomet darbuotojas savo darbinės funkcijas atlieka įvairiose vietose, nesant nustatytos darbo vietos – pavyzdžiui, keliaujant, viešbučiuose, kliento patalpose. Mobilieji darbuotojai dažnai keliauja, o naudodamiesi ryšių technologijomis keliaudami dirba automobiliuose, lėktuvuose, iš viešbučių ar kitų panašaus pobūdžio vietų.

Darbo laiko elementas. Kitas svarbus elementas nuotolinio darbo tipo išskyrimui yra darbo laiko elementas. Pagal tai, kada yra dirbama nuotoliniu būdu, mokslininkės Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) išskiria du nuotolinio darbo tipus:

- *Nuotolinis darbas, kuris yra dirbamas oficialiomis darbo valandomis.*
- *Nuotolinis darbas, kuris yra dirbamas po oficialių darbo valandų arba savaitgaliais (t.y. darbas viršvalandžiais).* Atkreiptinas dėmesys, jog kai kurie autoriai (pvz. Sullivan, 2003; Pyöriä, 2003) darbo viršvalandžiais nelinkę laikyti atskiru nuotolinio darbo tipu.

Nuotolinio darbo intensyvumo elementas. Nuotolinis darbas gali skirtis ir savo periodiškumu. Tad pagal nuotoliniu būdu dirbamo laiko požymius, Perez Perez ir kt. (2003); Gajendran ir Harrison (2007); Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) išskiria tokius nuotolinio darbo tipus:

- *Nuotolinį darbą, kuris yra dirbamas visą darbo laiką* (angl. *full-time telework*). Šiuo atveju, darbuotojas visą darbo laiką ar dieną (t.y. nuolat) dirba ir visas darbo funkcijas atlieka ne darbdavio patalpose, o namuose ar kitoje nuo darbdavio patalpos nutolusioje vietoje.
- *Nuotolinį darbą, kuris yra dirbamas ne visą darbo laiką, dalinis ir/arba kintantis* (angl. *partial telework*), pasireiškia tuomet, kai darbo funkcijos nuotoliniu būdu yra atliekamos ne pastoviai, tačiau skiriant tam tikrą darbo laiko dalį dirbti nutolus nuo įprastinės darbo vietos.
- *Atsitiktinis nuotolinis darbas* (angl. *ad hoc telework, occasional telework*) – priklausantis nuo poreikio ir pasireiškiantis darbo laiko trukmės nepastovumu. Įprastai atsitiktinis nuotolinis darbas yra atliekamas be jokios specialios rašytinės sutarties, žodžiu susitariant konkrečioje situacijoje.

Pažymėtina, jog didžioji dalis atliktų tyrimų neskirstydavo nuotolinio darbo pagal periodiškumą ar atsitiktinumą, o dėmesį skyrė darbuotojams, dirbantiems nuotolinį darbą visą savo darbo laiką (angl. *full-time teleworkers*). Vis dėlto, šiuolaikiniai moksliniai tyrimai įtraukia ir periodiškai bei atsitiktinai nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus, kurie tam tikrą darbo laiką dirba per nuotolį, o kitas funkcijas atlieka darbdavio patalpose (Garett ir Danzinger, 2007).

Informacinių technologijų elementas. Dar vienas elementas neatsiejamas nuo nuotolinio darbo yra *informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas*. Brynin ir Haddon (2005) atsižvelgdami į informacijos ir komunikacijos technologijų darbo funkcijoms atlikti pobūdį, o kartu ir darbo vietos, nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo bei laiko elementus, išskyrė atitinkamas *nuotolinių darbuotojų grupes*:

- *Tinklo namudininkai* (angl. *net homeworkers*) – namuose dirbantys ir darbo funkcijoms atlikti internetu besinaudojantys darbuotojai;

- *Kompiuterių namudininkai* (angl. *pc homeworkers*) – namuose dirbantys ir darbo funkcijoms atlikti kompiuteriu besinaudojantys darbuotojai;
- *Mobiliųjų telefonų naudotojai* (angl. *mobile users*) – darbuotojai, kuriems darbo funkcijoms atlikti yra svarbus mobilusis ryšys, bet ne kompiuteris ar internetas;
- *Dienos namudininkai* (angl. *day homeworkers*) – darbuotojai, įprastomis darbo valandomis dirbantys namuose, tačiau nesinaudojantys kompiuteriu, internetu, o mobiliuoju telefonu besinaudojantys tik tiek kiek to reikalauja jų užduotys;
- *Dienos namudininkai, dirbantys viršvalandžius* – darbuotojai, kurie nuotoliniu būdu dirba tik po darbo valandų ar savaitgaliais namuose, tačiau nesinaudoja kompiuteriu, internetu, o mobiliuoju telefonu naudojami tik tiek, kiek to reikalauja darbo užduotys.

Danzinger ir Garrett (2007) papildė nuotolinių darbuotojų grupes pagal tai, ar darbuotojas turi sutartinių *darbo santykių* su darbdaviu, ar ne. Pagal tai autorius pateikė du nuotolinių darbuotojų tipus:

- *Laisvai samdomi darbuotojai* (angl. *freelance teleworkers*). Įprastai, tokio tipo darbuotojai nors ir dirba nuotoliniu būdu, neturi sutartinių santykių su darbdaviu, o paprastai dirba su įvairiais klientais.
- *Nuotoliniai darbuotojai, turintys sutartinius darbo santykius su darbdaviu*. Tai apima tuos nuotoliniu būdu dirbančius asmenis, kurie dirba pagal darbo sutartis, egzistuojančius darbo santykius.

Apibendrinant galima teigti, kad atskiri nuotolinį darbą sudarantys elementai (darbo vietos, laiko, naudojimo intensyvumo), jų pobūdis bei sąveika leido išskirti atitinkamus nuotolinio darbo tipus. O informacinių technologijų ir darbo santykių elementai sudarė sąlygas išskirti ir atskiras nuotolinių darbuotojų grupes. Pažymėtina ir tai, jog informacinių technologijų elementas yra laikytinas vienu iš ryškiausių požymių, atskiriančių paprastą nuotolinio darbo rūšis (įprastą namudinį darbą ar kitų darbo funkcijų atlikimą nuotoliniu būdu nenaudojant informacinių technologijų priemonių) ir teledarbą, kuomet pasireiškia nuotolinio darbo požymių visuma.

1.3. Nuotolinio darbo požymiai, lemiantys nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą

Nuotolinis darbas nėra tik naujas užduočių pateikimo ir vykdymo būdas. Jis sukuria naują darbo organizavimo formą, kurioje kitaip veikia užduočių nustatymai, susiduriama su didesnėmis darbuotojų integracijos problemomis, kitokiomis nei įprasta vadovų atsakomybėmis, darbuotojų įgūdžiais bei gebėjimais. Remiantis Bailey ir Kurland (2002), nuotolinio darbo naudojimui didelę įtaką darantys įvairūs organizaciniai ir su žmogiškaisiais ištekliais susiję iššūkiai lemia lėtą nuotolinio darbo plitimą organizacijose. Organizacijos, priimančios sprendimą diegti nuotolinio darbo organizavimo formą, turi identifikuoti *organizacijos požymių tinkamumą* nuotoliniam darbui ir *darbuotojų asmeninių požymių tinkamumą* nuotoliniam darbui, kas lemia tiek ir patį nuotolinio darbo kaip lanksčios darbo organizavimo formos įgyvendinimą organizacijoje, tiek ir jo naudojimo intensyvumą.

Intensyvumas. Intensyvumas darbo kontekste yra menkai išplėtotas konstruktas. Pažymėtina ir tai, jog mokslinėje literatūroje yra pasigendama bendros teorijos, kuria būtų grindžiami darbo intensyvumo tyrimai, o skirtingų disciplinų tyrėjai, nagrinėdami darbo intensyvumą, naudojo skirtingas sistemas. Tyrėjai Fiksenbaum ir kt. (2010); Burke ir kt. (2010) taip pat patvirtina darbo intensyvumo problematiką, pažymėdami, kad darbo intensyvumas yra konstruktas, kuris dar nėra gerai išplėtotas, apibrėžtas ir ištirtas.

Nepaisant menko pagrindimo ir problematikos, mokslinėje literatūroje galima rasti ganėtinai skirtingų intensyvumą sudarančių aspektų. Skirtingų disciplinų tyrėjai teigia, jog darbo intensyvumą sudaro tokie aspektai kaip tempas, pastangos („darbo pastangos“) ir poveikis (Green, 2004), laiko poreikis (ilgesnės darbo valandos), emociniai reikalavimai (darbo streso lygis) ir darbo poreikis (darbo krūvis) (Burke ir kt., 2010), didelis darbo tempas, trumpi terminai arba nepakankamas laikas darbui atlikti (Boisard ir kt., 2003; Ozutku ir Altindis, 2013), vaidmens perkrova, laiko poreikis ir dirbtos valandos (Boxal ir Macky, 2014).

Burke ir kt. (2009); Green (2001) analizuodami intensyvumo darbe komponentą išskiria pastangų ir tai, kaip intensyviai dedamos pastangos per dirbtą laiką. Minėtieji tyrėjai darbo intensyvumą vertina kaip su pastangomis susijusią veiklą, „darbo pastangas“. Green (2001) šiuo atvju darbo pastangas apibūdina kaip „fizinio ir (arba) psichinio indėlio į darbo užduotis, atliktas darbo dieną, greitį“. Minėtasis tyrėjas daugiausia dėmesio skyrė „pastangų

pokyčiams“, kai respondentų buvo paprašyta palyginti jų dabartinę dabartinę padėtį su ta, kuriuos turėjo prieš penkerius metus.

Kaip ir Green (2001); Burchell ir Fagan (2004) darbo intensyvumą suvokia kaip su pastangomis susijusią veiklą, „fizinio ir (arba) psichologinio indėlio į darbo užduotis, atliktas darbo dieną arba „darbo greitį“ (Burchell ir Fagan, 2004).

Granter, E. ir kt. (2018) tuo tarpu atkreipia dėmesį, kad analizuojant darbo intensyvumą ypač paplitusi koncepcija yra darbo krūvis ir laikas, greitas darbo tempas, ilgos darbo valandos ir nesibaigiančio darbo krūvio jausmas (Felstead ir kt., 2013; Green, 2004). Tyrėjai pažymi, kad tai įprasta tam tikroms profesijoms, ypač linkusios į ilgų darbo valandų kultūrą – tarnautojams, profesionaliems darbuotojams.

Kalleberg (2013) akcentuoja, jog darbo intensyvumas yra apibrėžiamas kaip darbo tempo ir planavimo kontrolė, kuri yra viena iš darbo kokybės dimensijų. Pastebima, jog atlikta ir keletas tyrimų dėl darbo intensyvumo darbo kokybės kontekste (pvz. Boxall ir Macky, 2014; Kalleberg, 2013).

Be to, literatūroje galima rasti ir kitų sąvokų, apibūdinančių darbo intensyvumą. Kai kurie tyrinėtojai naudoja terminą „sunkiai dirbantys“, kad nustatytų darbo intensyvumą kaip laiko komponentą (dirbtas valandas) ir intensyvumo perspektyvą (pastangų intensyvumas darbe) (Ozutku ir Altindis, 2013; Burke ir kt., 2010).

Burke ir El- Kot (2009) atkreipia dėmesį, kad dauguma darbo intensyvumo tyrimų buvo atlikti Šiaurės Amerikoje, Jungtinėje Karalystėje ir Japonijoje, t. y. išsivysčiusiose šalyse, kuriose yra įprastos ilgos darbo valandos.

Vis dėlto, akivaizdu, kad sunku intensyvumą išmatuoti objektyviai. Dėl šios priežasties, suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas disertacijoje matuojamas pagal subjektyvų tokių aspektų kaip pastangų, darbo krūvio ir darbo laiko (darbo tempo) visumos vertinimą. Kadangi atliekamas reflekyvinis matavimas, indikatoriai sudaro skalę, o ne indenksą.

Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Nuotolinio darbo tyrimų lauke pastebėta, kad tyrėjai retai analizuoja nuotolinį darbą pagal jo naudojimo intensyvumą. Analizuotuose moksliniuose tyrimuose pastebėta, kad jeigu šis aspektas ir būna įtraukiamas, dažniausiai jis matuojamas atsižvelgiant į nuotoliniu būdu išdirbtų valandų arba dienų per savaitę skaičių arba procentine nuotolinio darbo dalimi. Biron ir van Veldhoven (2016) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą apibrėžia pagal laiką, kurį darbuotojai praleidžia atliekant užduotis nutolus nuo centrinės darbo vietos, suma. Nyaanga (2012) nuotolinio darbo intensyvumą matuoja tik pagal namuose išdirbtų valandų arba dienų per savaitę skaičių, apsiribodami tik

viena nuotolinio darbo vieta – namais. Tyrėjai Hoornweg ir kt. (2016) taip pat nuotolinio darbo intensyvumą matuoja pagal nuotoliniu būdu išdirbtų valandų skaičių per savaitę, kuomet 8 val. arba mažiau per savaitę laikoma žemu nuotolinio darbo intensyvumu, tuo tarpu 8 val. per savaitę ir daugiau reiškia aukštą nuotolinio darbo intensyvumą. Golden (2006) atliktame tyrime nuotolinio darbo intensyvumą apibrėžia pagal tai kiek proporcingai (kiek procentų) per savaitę darbuotojai dirba nuotoliniu būdu.

Autoriai Gajendran ir Harrison (2007), Perez Perez ir kt. (2003) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą linkę apibūdinti pagal periodiškumą, išskirdami *pastovų nuotolinį darbą* (angl. *full-time telework*), *dalinį ir/arba kintantį nuotolinį darbą* (angl. *partial telework*) ir *atsitiktinį nuotolinį darbą* (angl. *ad hoc telework*). Pastovus nuotolinis darbas pasireiškia tuomet, kai darbuotojas visą darbo laiką dirba iš namų ar kitos nuo pagrindinio biuro nutolusios vietos, naudodamasis informacinėmis technologijomis. Dalinis ir/arba kintantis nuotolinis darbas atitinka darbą, kuris yra dirbamas derinant darbą iš namų ar kitos nuo pagrindinio biuro nutolusios vietos su darbu iš pagrindinio ofiso. Šiuo atveju darbuotojas visiškai neatitrūksta nuo biuro gyvenimo, kadangi dalį darbo užduočių atlieka jame. Galiausiai, atsitiktinis nuotolinis darbas pasireiškia tik retkarčiais, o tarp dažniausiai įvardijamų atsitiktinio darbo pavyzdžių yra nurodomos ligos (pastebėtina, kad pagal Lietuvos teisinį reglamentavimą joks darbas ligos atveju neleistinas) ar neplanuoti vaiko priežiūros atvejai.

Garrett ir Danziger (2007) pažymi, kad ankstyvieji nuotolinio darbo moksliniai tyrimai įtraukdavo tik pastoviai nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus. Tuo tarpu šiuolaikiniai nuotolinio darbo tyrimai dažniausiai įtraukia ir tuos darbuotojus, kurie nuotoliniu būdu dirba ne pastoviai ir darbą pagrindiniame darbovietės ofise derina su kitomis nuo pagrindiniu biuro nutolusiomis vietomis.

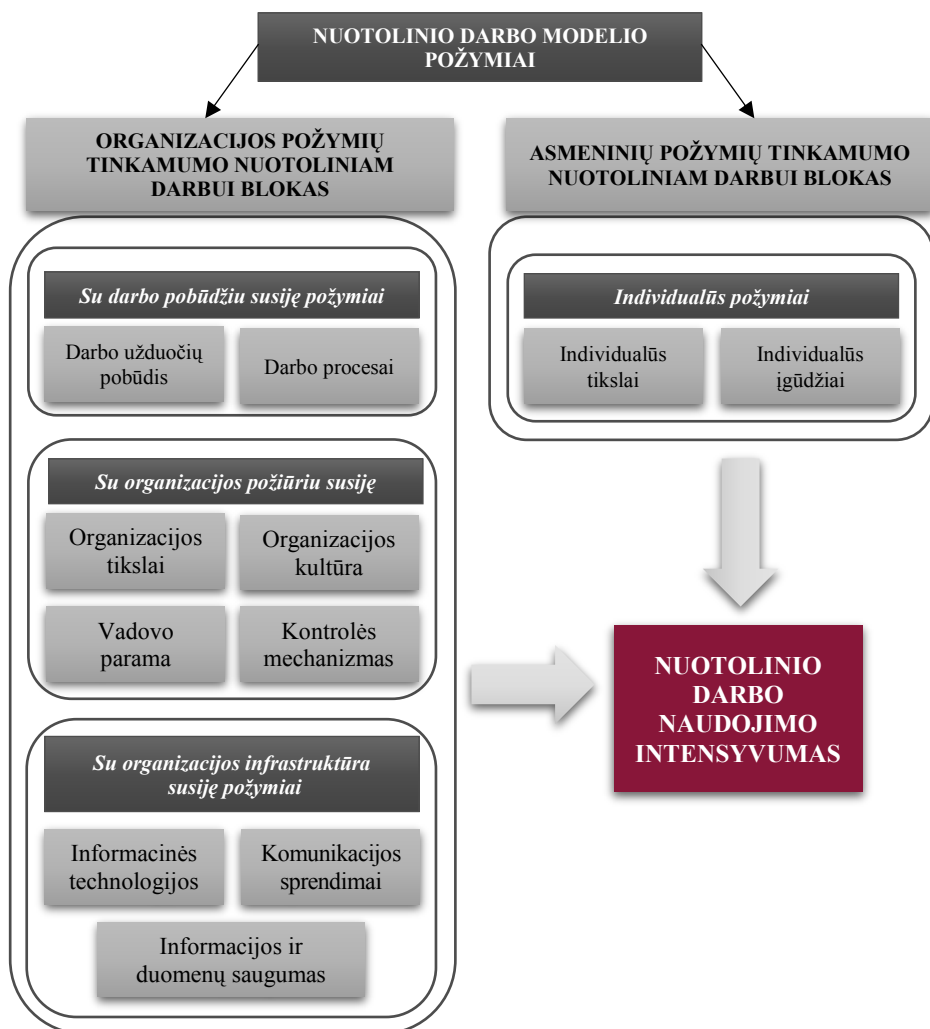
Antai tyrėjai Fay ir Kline (2012); Konradt ir kt. (2003); Scott ir Timmerman (1999), savo tyrimuose įtraukdami nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo elementą, nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus skirsto į *didesnio intensyvumo nuotolinius darbuotojus* (angl. *higher-intensity teleworkers*), kurie praleidžia didžiąją dalį arba visas darbo dienas dirbdami nuo pagrindinės darbovietės biuro nutolusioje vietoje ir *mažesnio intensyvumo nuotolinius darbuotojus* (angl. *lower-intensity teleworkers*), kurie didžiąją dalį darbo dienų praleidžia dirbdami iš pagrindinio įmonės ofiso, o nuotoliniu būdu dirba tik vieną ar dvi dienas per savaitę. Bailey ir Kurland (2002), Wiesenfeld ir kt. (2001) atkreipia dėmesį, kad mažesnio intensyvumo nuotoliniai darbuotojai (dirbantys ne visą darbo dieną nuotoliniu būdu), rečiau

patiria socialinę izoliaciją. Socialinės izoliacijos problema, kuomet apribojamas bendravimas su kolegomis ar vadovais dažniausiai pasireiškia didesnio intensyvumo darbo nuotoliniams darbuotojams. Tuo tarpu mažesnio intensyvumo nuotoliniai darbuotojai tai kompensuoja socialine sąveika tomis dienomis, kai yra dirbama iš pagrindinio organizacijos biuro.

Nuotolinio darbo modelio požymiai. Atlikta nemažai reikšmingų tyrimų, kuriais siekta nustatyti veiksnius, skatinančius keisti nusistovėjusius darbo modelius ir kurti nuotolines informacijos ir komunikacijos technologijų panaudojimu paremtas darbo vietas. Baruch (2001) nuomone, literatūroje skiriama nepakankamai dėmesio nuotolinio darbo įgyvendinimo procesui, tad pasiūlė sisteminių požiūrį nuotoliniam darbui tirti, kuris apima ne tik nuotolinį darbą skatinančius priimti veiksnius ar prielaidas, bet ir nuotolinio darbo vadybos procesus. Viena iš bandymų atskleisti šiuos procesus aprašė Siha ir Monroe (2006), kurie pabrėžė trijų aspektų svarbą įgyvendinant nuotolinį darbą: *vadovo indėlį* (pvz., pasirenkant tinkamus darbuotojus, pritaikant savo vadovavimo metodus nuotoliniam darbui); *darbuotojo indėlį* (pvz., savidisciplinos ir savimotyvacijos gebėjimus); *tinkamų informacijos ir komunikacijos technologijų prieinamumą*.

Tyrėjai taip pat atkreipė dėmesį į būtinybę identifikuoti „tinkamus individus“ „tinkamiems darbams“ atlikti, o kartu ir tinkamus vadovus bei tinkamą kontekstą, siekiant maksimaliai išnaudoti tokio darbo modelio teikiamus privalumus.

2 pav. pateiktoje schemoje parodoma, kad nuotolinio darbo sėkmę ir naudojimo intensyvumą lemia *organizacijos požymių tinkamumo blokas* ir *asmeninių požymių tinkamumo blokas*. Pateiktas paveikslas atskleidžia, jog nė vienas iš šių požymių atskirai, t. y. darbo pobūdžio, organizacijos požiūrio, technologijų ar individualūs gebėjimai/įgūdžiai kartu su individualiais tikslais – pavieniui negali nulemti nuotolinio darbo sėkmingo įgyvendinimo ir jo naudojimo intensyvumo, tačiau derinant šiuos požymius galima pasiekti sėkmingų rezultatų.



2 pav. Nuotolinio darbo modelio požymiai, lemiantys nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą (sudaryta autorės)

I blokas - Organizacijos požymių tinkamumas nuotoliniam darbui

Su darbo pobūdžiu susiję požymiai. Siekiant nustatyti, kiek nuotolinio darbo forma tinkama konkrečiam darbui, būtina išsiaiškinti darbo pobūdį ir darbo procesus. Nuotolinio darbo forma tinkama ne visiems darbo pobūdžiams. Darbai, kurie gali būti “fiziškai” perkelti ir/arba atliekami internetu laikomi labiausiai tinkančiais dirbti nuotoliniu būdu. Lister ir Harnish (2011) teigimu, palyginus su bendru dirbančiųjų skaičiumi, didžioji dalis nuotoliniu būdu dirbančiųjų darbuotojų dirba su švietimo ir mokslo,

profesionalumu ir vadyba susijusiuose sektoriuose ir apima su informacija, finansais, draudimu ar paslaugomis susijusias profesijas.

Analizuojant su darbo pobūdžiu sijusias užduotis, būtina išanalizuoti, kiek konkreti užduotis yra susijusi su kitų darbuotojų, grupių ar padalinių atliekamomis užduotimis. Šiuo atveju, Thompson (1967) pasitelkia įprastą užduočių tarpusavio priklausomybės tipologiją:

1. *Kaupiamoji priklausomybė* (angl. *pooled interdependence*), kai tarp atskirų darbuotojų nereikalingas intensyvus apsikeitimas informacija, kiekvienas užduotį atliekantis žmogus atlieka atskirą darbo dalį.
2. *Nuoseklioji priklausomybė* (angl. *sequential interdependence*), kai informacija perduodama viena kryptimi iš vieno darbuotojo kitam, panašiai kaip dirbant prie surinkimo linijos (konvejerio).
3. *Abipusė priklausomybė* (angl. *reciprocal interdependence*), kai informacija juda abiem kryptimis tarp darbuotojų, turinčių bendradarbiauti, kad atliktų užduotį.
4. *Komandinė priklausomybė* (angl. *team interdependence*), panaši į abipusę priklausomybę, išskyrus tai, kad informacija komandoje juda labai greitai.

Pateikta tipologija atskleidžia, kad nuotolinei darbo formai galimai tinkama užduotis bus susijusi su kitokiais komunikacijos ir koordinavimo reikalavimais. Nesugebėjimas tinkamai keistis informacija gali paskatinti informacijos decentralizavimą, o dėl to gali atsirasti darbo dubliavimas ir didėti klaidų tikimybė. Todėl nuotoliniam darbui labiau tinkamos užduotys, kurioms nėra reikalinga intensyvi komunikacija su kitais darbuotojais (DeSanctis, 1984), tad labiausiai tinkamu nuotolinei darbo formai galima laikyti mažiau interaktyvumo reikalaujantį darbą. Tokio darbo pavyzdžiai yra programavimas, tekstų rašymas, grafinis dizainas, kai reikalingas tik iš anksto numatytas, periodiškas kontaktas su bendradarbiais.

Užduoties koordinavimo intensyvumas priklauso ir nuo užduočių tarpusavio priklausomybės tipo. Kaupiamosios priklausomybės atveju užduotys gali būti standartizuotos ir decentralizuotos, joms įprasta taikyti biurokratinę priežiūrą, kurią galima atlikti technologinėmis priemonėmis, stebint ar ribojant užduočių vykdymą. Vykdamt nuosekliai vieną su kita susijusias užduotis, reikalingas kruopštus tvarkaraščio laikymasis. Nuotolinio darbo atveju tokį koordinavimą galima atlikti pasitelkus bendrą (visų darbuotojų naudojamą) užduočių valdymo sistemą (intranetą) arba tradiciškai su vadybininko priežiūra. Abipusės ir komandinės priklausomybės užduotims reikalingas abipusis darbuotojų prisitaikymas prie nuolatinio darbų koordinavimo.

Su organizacijos požūriu susiję požymiai. Analizuojant su organizacijos požūriu susijusius ypatumus, įprastai atsižvelgiama į keturis požymius: *organizacijos tikslus*, siekiant nustatyti kokiu tikslu organizacija diegia nuotolinio darbo formą (pvz., siekiama lėšų taupymo, produktyvumo didinimo ir kt.), *organizacijos kultūrą ir vadovo paramą bei kontrolės mechanizmus*.

Kalbant apie *organizacijos tikslus* mokslinėje literatūroje yra išskiriami lėšų taupymo (Bailey ir Kurland, 2002), produktyvumo didinimo (Golden ir Veiga, 2008; Bosua ir kt., 2012), patrauklaus darbdavio įvaizdžio (Solano ir Kleiner, 2001), noro atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus tikslai, kurių organizacijos siekia taikydamos nuotolinio darbo formą. Lėšų taupymas dažnai susijęs su erdvės ir energijos taupymu miesto centre įsikūrusiuose biuruose. Dažna priežastis pereiti prie nuotolinio darbo formos yra siekis didinti produktyvumą, tikintis, jog nuotolinis darbas su ilgesniais nepertraukiamais susikaupimo periodais gali paskatinti kūrybiškumą, darbuotojų entuziazmą, efektyvų laiką, kuris kitu atveju būtų praleidžiamas kelionėje į darbą, panaudojimą, geresnį darbingiausių dienos valandų išnaudojimą, ir mažesnę nedarbingumo dienų skaičių. Patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas ir atsižvelgimas į darbuotojų pageidavimus reiškia, kad įmonės nuotolinį darbą laiko efektyvia priemone pritraukti labiausiai kvalifikuotus darbuotojus ir sumažinti darbuotojų kaitą, suteikiant jiems papildomų paskatų.

Kitas, ne ką mažiau svarbus požymis, lemiantis nuotolinio darbo įgyvendinimą ir naudojimo intensyvumą yra *organizacijos kultūra ir vadovo parama* (Allen ir kt., 2015). Organizacijos kultūra yra bendra įsitikinimų, vertybių ir normų visuma, neišvengiamai lemianti grupės narių elgesį. Kultūra susiformuoja per ilgą laiką ir remiasi bendra patirtimi, sukaupta sėkmingai sprendžiant grupėje organizacijoje išskylančias problemas. Tai reiškia, jog pati organizacija yra kultūra, kuri vystosi, keičiasi ir reaguoja į pokyčius. Nuotolinis darbuotojas, kuris nedalyvauja tame vystymosi procese ir nesukaupia bendros patirties su bendradarbiais, pradeda prarasti kontaktą su organizacijos realybe ir vis labiau atitrūksta nuo jos. Reikia atkreipti dėmesį, kad visi neformalūs pokalbiai, pasikeitimas informacija, patirtys skatina nerašytų taisyklių ir bendrų vertybių formavimąsi, o jos lemia darbuotojų elgesį. Norėdamas suprasti ir perimti tas vertybes, normas bei jų pokyčius, darbuotojas turi dalyvauti įvykiuose kartu su kitais.

Perteikti organizacijos vertybes per kompiuterį gali būti sunku. Žmogaus biologija, kuri yra įpratusi dirbti su žmonėmis, yra lėtesnė nei technologija. Tai paaiškina, kodėl kai kurios organizacijos nėra linkusios diegti nuotolinio

darbo formos arba tai leidžia daryti tik ilgai jose dirbantiems darbuotojams, jau spėjusiems perimti organizacijos kultūrą.

Vadovo parama taip pat vaidina svarbų vaidmenį diegiant nuotolinio darbo formą. Kelly ir Kalev (2006) teigimu, nepaisant to, kad daugumoje organizacijų darbuotojai turi teisę prašyti leidimo dirbti nuotoliniu būdu, tačiau vadovai gali pasinaudoti teise tokį prašymą atmesti. Vadovų susirūpinimas, susijęs su nuotolinio darbo administravimu ir valdymu yra atsiradęs ne be priežasties. Vadovų įsitikinimas, kad jie negalės kontroliuoti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų, verčia juos neigiamai žiūrėti į nuotolinį darbą ir priešintis jo diegimui. Taip pat, priklausomai nuo darbo pobūdžio, darbuotojų elgesio stebėjimas gali būti sudėtingesnis.

Cooper ir Kurland (2002) teigia, jog nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai susiduria su mažesniu matomumu ir mažesne vadovų parama. Čia ypatumas yra tas, kad pastovų nuotolinį darbą dirbantys darbuotojai su kolegomis ir vadovais sąveikauja dažniausiai virtualiai. Todėl vadovų parama ir pasitikėjimas yra labai svarbūs aspektai, lemiantys nuotoliniu būdu dirbančio darbuotojo karjeros perspektyvas ir bendrą pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Su organizacijos požiūriu susiję požymiai apima ir *kontrolės mechanizmus*. Vadybiniu požiūriu esminiai iššūkiai, kylantys diegiant nuotolinio darbo formą, atsiranda dėl kai kurių su ja susijusių pokyčių, tarp kurių yra perėjimo nuo tiesioginės priežiūros prie valdymo per atstumą (Kurland ir Bailey, 1999). Dėl šios priežasties tampa būtinas vadovų gebėjimas vadovauti per atstumą dirbantiems darbuotojams, vykdam kontrolę, skatinant komunikaciją ir keitimąsi informaciją tarp fizinio kontakto neturinčių kolegų (Lautsch ir Kossek, 2011).

Pastebėtina, kad vadovų baimė, jog jie nebegalės kontroliuoti per atstumą dirbančių darbuotojų, pasak Kurland ir Cooper (2002) yra nepagrįsta, nes kontrolę galima vykdyti įvairiais elgesio būdais ir rezultatų pateikimo strategijomis. Tik vadovų įsitikinimas, kad jie negalės kontroliuoti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų, verčia juos neigiamai žiūrėti į nuotolinį darbą ir priešintis jo diegimui. Vadovų nuostatos pasak Nilles (1998) yra pagrindinė priešintis pokyčiams priežastis.

Su organizacijos infrastruktūra susiję požymiai. Organizacijos infrastruktūrą nuotoliniam darbui sudaro su informacinėmis technologijomis susijusi aplinka. Garrett ir Danziger (2007) teigimu, tai yra svarbus veiksnys, lemiantis nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Technologijų plėtra smarkiai padidino galimybę darbuotojams rinktis nuotolinio darbo formą. Naujos technologinės inovacijos – didėjantis kompiuterių ir duomenų rinkmenų mobilumas, elektroninis paštas, galimybė dalyvauti interaktyviuose

realaus laiko pokalbiuose su bendradarbiais ir (ar) klientais, vaizdo perdavimo galimybės, leidžiančios rengti virtualius susitikimus, sudarė prielaidas nuotolinio darbo paplitimui. Technologijos tapo neatsiejamu elementu, įgalinančiu darbuotojus atlikti jiems priskirtas darbo funkcijas už darbovietės ribų, apimant bendradarbių, vadovų ar klientų virtualias sąveikas naudojant įvairias informacines ir ryšio priemones.

Mokslininkų nuomonės dėl darbuotojų aprūpinimo informacinėmis technologijomis išsiskiria. Vieni tyrėjai teigia, kad nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus būtina aprūpinti kompiuteriu, kiti teigia, kad užtenka mobiliojo telefono, tuo tarpu treči teigia, kad bet kokia priemonė, naudojama informacijos mainams yra tinkama (Sullivan, 2003). Nuotolinio darbo technologijos turi atkurti svarbius centralizuotos darbo vietos aspektus, suteikiant darbuotojui prieigą prie būtinų informacijos išteklių, su jais dirbti (pvz., naršyti, ieškoti, redaguoti, apskaičiuoti ir kt.) bei keistis jais tarpusavyje (pvz. tekstu, balsu, vaizdu ir pan.) (Garrett ir Danziger, 2007).

Mokslininko Waber (2013) nuomone nuotolinio darbo sėkmė tiesiogiai priklauso ir nuo naudojamų komunikacijos priemonių, galinčių geriausiai imituoti akis į akį tarpusavio sąveiką. Tai yra svarbu todėl, kad elektroninės komunikacijos priemonės gali varžyti spontanišką pasikeitimą informacija, nes jomis perteikiama mažiau neverbalinių užuominų ir konteksto ženklų, kas gali lemti prastesnę darbuotojo gaunamo grįžtamojo ryšio kokybę.

Tyrėjai Giger ir kt. (2014) taip pat sutinka, kad ne visos naudojamos komunikacijos priemonės tai gali perteikti. Pavyzdžiui, dažniausiai bendravimui nuotoliniu būdu yra naudojamas el. paštas, tačiau susirašinėjant elektriniais laiškais neįmanoma perduoti gestų, emocijų, tad yra stokojama socialinio turiningumo. Tuo tarpu įvairūs vaizdo įrankiai, telekonferencijos, vaizdo konferencijos, įvairios pokalbių platformos (pvz. *Hangouts*, *Whatsapp*, *Skype* ir kitos) yra turtingesni, nes jais galima perduoti tam tikrus socialinius ženklus. Vis dėlto, autorių nuomone ir vaizdo įrankiai turi trūkumų, nes bendraujant per juos neįmanoma palaikyti abipusio akių kontakto, kas yra įprasta bendraujant akis į akį, to pasėkoje bendravimas tampa nenatūralus. Taip pat jais negalima perteikti iš pažiūros smulkių niuansų, būdingų betarpiškai komunikacijai, pvz., rankos paspaudimo, patapšnojimo per petį ar kitokio asmeninio įvertinimo.

Waber (2013) teigimu, svarbu užtikrinti ir neformalias kolegų tarpusavio sąveikas ir bendravimą, kurio yra dažnai pasigendama dirbant nuotoliniu būdu, tad naudojimas tokių programų kaip *Google Hangouts* gali padėti sumažinti šią problemą. Mokslininko nuomone, ateityje virtualios realybės ir holografijos technologijos leis dar labiau atkurti biuro aplinką.

Mokslininkai Mueller ir kt. (2011) atkreipia dėmesį, kad IBM jau pradėjo eksperimentuoti su virtualios realybės įrankiais tokiais kaip *Second Life*, kuris yra naudojamas vieningam internetiniam bendravimui ir bendradarbiavimui. Technologijos vis tobulėja ir žengia į priekį, tad mokslininkų Allen ir kt. (2015) nuomone, jau netolimoje ateityje darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu taps paprasčiau ir lengviau, kadangi išmaniosios sistemos padės sumažinti vieną iš pagrindinių su nuotoliniu darbu siejamų trūkumų – socialinę izoliaciją.

Vis dėlto, nepaisant bendravimui naudojamų technologijų trūkumų, O'Brien ir Hayden (2008) atkreipia dėmesį į tai, jog svarbu nepamiršti ir kaip įmanoma reguliariau organizuoti vaizdo konferencijų susitikimus ar susirinkimus. Jeigu to reguliariai pasiekti nepavyksta, tyrėjų nuomone, būtina rengti komandų kūrimo arba mokymų dienas, kuomet vienoje vietoje susirenka visi "išsibarstę" organizacijos darbuotojai.

II blokas – Asmeniniai (individualūs) požymiai, lemiantys tinkamumą nuotoliniam darbui. Organizacijai nusprendus diegti nuotolinio darbo formą kitas svarbus momentas yra identifikuoti darbuotojus, tinkamus dirbti nuotoliniu būdu. Moksliniuose nuotolinio darbo tyrimuose dažniausiai išskiriami du asmeniniai (individualūs) požymiai, svarbūs dirbant nuotoliniu būdu: *individualūs tikslai* ir *individualūs įgūdžiai*.

Individualūs tikslai arba motyvai dirbti nuotoliniu būdu gali būti įvairūs ir priklausyti nuo lyties, šeimyninės padėties, asmenybės savybių (de Vries ir kt., 2018). Bailey ir Kurland (2002) teigimu, sunku įvardinti pagrindinius tikslus, nes kiekvieno darbuotojo individualūs motyvai gali išskirti. Vis dėlto, mokslininkai Sullivan ir Lewis (2001); Shockley ir Allen (2012) išskiria *produktyvumą* kaip motyvą, kuris yra siejamas su darbuotojo galimybe dirbti jo produktyviausiu paros metu ir pašalinių trikdžių darbo vietoje nebuvimą; *asmeninio gyvenimo motyvą*, kuris siejamas su darbuotojo galimybėmis patenkinti ne darbo poreikius (pvz., rūpintis nuolatinės priežiūros reikalaujančiais šeimos nariais). Tuo tarp Mokhtarian ir kt. (1998) prie kitų motyvų išskiria ir *sutaupyto laiko ar pinigines išlaidas, skirtas kelionei į darbą*, tuo pačiu *prisedant ir prie ekologijos*, mažinant automobilių srautus, siejamus su kasdienine kelione į darbą ir atgal.

Mokslininkas DeSanctis (1984) prie individualių motyvų, darančių nuotolinį darbą patrauklesnį darbuotojams taip pat išskiria *lėšų taupymą, galimybę pačiam valdyti savo darbo laiką*. Laikas ir lėšų taupymas susijęs su sumažėjusiu kelionės į darbą atstumu (ar su tuo, kad iš viso nebereikia vykti į darbą), o darbo namie atveju – su mažesne pietų kaina ir mažesnėmis išlaidomis verslo aprangai. Be to, autoriai atkreipia dėmesį, kad lankstesnės

darbo valandos ypač reikalingos darbuotojams, kurie turi prižiūrėti vaikus arba senyvus giminaičius, tačiau ir tokių išsipareigojimų neturintys darbuotojai gali teikti pirmenybę lanksčiam darbo organizavimo grafikui. Be to, nepagrindiniame biure arba namie dirbantys darbuotojai patiria mažiau trukdžių, tad gali netrunkamai atlikti daugiau susikaupimo reikalaujančias darbo užduotis.

Shockley ir Allen (2012) atlikę tyrimą taip pat nustatė, kad darbuotojai, turintys daugiau su šeima susijusių išsipareigojimų labiau linkę dirbti nuotoliniu būdu. Vis dėlto, mokslininkai de Vries ir kt. (2018) su šeima siejamus motyvus linkę vertinti atsargiai, pažymėdama, kad čia atsiranda pavojus nuostatai, kad jeigu darbuotojas dirba iš namų, jis turi būti ir labiau atsakingas už visus su buitimi susijusius rūpesčius, o ne darbą, kadangi darbuotojas visa laiką praleidžia namuose.

Mokslininkai Belanger (1999); Shockley ir Allen (2012); Sullivan ir Lewis (2001) taip pat nustatė, jog moterys vis dėlto yra labiau nei vyrai linkusios rinktis nuotolinio darbo formą. Mokhtarian ir kt. (1998) teigimu, moterys labiau nei vyrai taip pat yra linkusios išvelgti ir daugiau nuotolinio darbo privalumų nei vyrai.

Individualūs įgūdžiai. Darbui nuotoliniu būdu, tyrėjų nuomone gali reikėti ir specifinių individualių įgūdžių. Kompiuterinių technologijų eroje būtina sąlyga prisitaikyti prie kintančios aplinkos tampa ir naujos darbuotojų kompetencijos – *skaitmeninis raštingumas* (angl. *digital literacy*). Tai fundamentalūs įgūdžiai, be kurių neišsivaizduojama daugelio specialistų kasdienybė darbe. Gilster, (1997) skaitmeninį raštingumą apibrėžė kaip “gebėjimą suprasti ir naudoti kompiuteryje pateikiama informaciją įvairiais formatais iš įvairių šaltinių”. Taigi skaitmeninis raštingumas yra įvardijamas kaip vienas iš pagrindinių gebėjimų, kuris apima sugebėjimą patikimai ir kritiškai naudotis visomis skaitmeninėmis technologijomis ieškant informacijos, bendraujant ir sprendžiant problemas.

Be tokių esminių kaip *darbo kompiuteriu įgūdžių*, tinkamų nuotoliniam darbui bruožų pavyzdžiai apima: *gebėjimą dirbti savarankiškai, individualaus darbo tempo valdymą ir mažą bendravimo akis į akį poreikį* (Bailey ir Kurland, 2002).

Planavimo gebėjimai ir kiti savireguliacijos įgūdžiai taip pat gali pasitarnauti dirbant nuotoliniu būdu (Lapierre ir Allen, 2012). Tam reikalinga *savimotyvacija* ir *savidisciplina*. Taip pat turi būti žinoma, kad darbuotoju bus galima pasikliauti iškilus svarbiam klausimui ar kritinėje situacijoje. Šią savybę galima įvertinti žinant darbuotojo punktualumą bei pagal tai, kaip greitai darbuotojas atsako į laiškus ir skambučius. Tačiau svarbiausias

įrodymas yra ankstesnės sėkmingai įvykdytos užduotys. Kaip pavyzdys, jei žmogus sako, kad užduotis bus atlikta 11 val., bet iki to laiko jos nepadaro, įsisuka sniego gniūžtės efektas, kai pradeda vėluoti ir kitos su pirmąja susijusios užduotys, ir galiausiai įmonė gali prarasti projektą ar didelę pinigų sumą. Dėl šios priežasties nuotoliniams darbuotojui yra privaloma turėti puikius *darbo laiko valdymo įgūdžius*.

Struktūruotas elgesys (angl. *structuring behavior*) pasak Wiesenfeld ir kt. (2003) taip pat yra svarbus, siekiant tinkamai planuoti ir organizuoti darbo dieną. Tai apima ir darbo aplinkos susikūrimą, kuri yra atskirta nuo trikdžių, kasdieninių užduočių tvarkaraščio turėjimas, darbo dienos tikslų nusistatymas. *Gebėjimas organizuoti ir nustatyti prioritetus*, gaunant keletą užduočių vienu metu gali iššaukti chaotišką elgesį. Dėl šios priežasties, dirbant nuotoliniu būdu, svarbiausia yra ne pateikti įrodymų, kad kažką padarei, o pasiekti rezultatų ir atlikti darbus laiku. Wiesenfeld ir kt. (2003) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad struktūruotas elgesys, gebėjimas organizuoti ir nustatyti prioritetus gerokai sumažino ir patiriamą streso lygį bei sumažino darbo ir asmeninio/šeiminio gyvenimo konfliktus.

Morgan (2004) atkreipia dėmesį į darbo laiko planavimo įgūdžius (angl. *time-planning skills*), kuriuos laiko vienais iš esminių įgūdžių dirbant nuotoliniu būdu. Geri laiko planavimo įgūdžiai, anot mokslininkų, lemia ne tik didesnę produktyvumą bet ir pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad technologiniai pokyčiai kartu su intensyvėjančia informacinių ir komunikacinių technologijų skvarba į darbo rinką sąlygojo naujų darbo formų, darbuotojų kompetencijų poreikį ir darbo organizavimo procesų modernizavimą. Nuotolinis darbas būdamas nauja darbo organizavimo forma išsiskiria kitokiu užduočių nustatymu, didesnėmis integracijos problemomis, specifiniais vadovų vadovavimo gebėjimais bei darbuotojų įgūdžiais. Dėl šios priežasties organizacijoms, priimančioms sprendimą suteikti savo darbuotojams galimybę dirbti nuotoliniu būdu, būtina apsvarstyti ir identifikuoti organizacijos požymių (su darbo pobūdžiu, organizacijos požiūriu ir organizacijos technologijų infrastruktūra susijusių požymių) bei asmeninių požymių (individualių požymių – įgūdžių ir tikslų) tinkamumo nuotoliniam darbui visumą, kurie didžiąja dalimi nulemia ir tai kokių intensyvumu darbuotojai dirba nuotoliniu būdu.

1.4. Nuotolinio darbo, kaip lanksčios darbo organizavimo formos poveikis darbuotojams, organizacijai ir visuomenei

Nuotolinis darbas sulaukė nemažai tyrėjų ir visuomenės dėmesio analizuojant šios lanksčios darbo organizavimo formos sukuriamas naudas. Vis dėlto, pažymėtina ir tai, jog mokslininkų darbuose išskiriami ne tik teigiami, tačiau ir neigiami nuotolinio darbo aspektai. Dėl šios priežasties, nuotolinio darbo poveikis yra analizuojamas iš trijų galimų perspektyvų, atsižvelgiant į jo teigiamą ir neigiamą poveikį darbuotojams, organizacijai ir visuomenei. Nors pastarasis poveikis vadybos literatūroje yra nagrinėjamas gana retai. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad nuotolinio darbo poveikis darbuotojams ir organizacijoms gali reikšmingai skirtis, priklausomai nuo to, ar darbuotojas nuotoliniu būdu dirba visa darbo laiką, ar tik dalį. Tad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas vaidina gana svarbų vaidmenį, paaiškinantį skirtingų nuotolinio darbo poveikio išvadų formavimą.

Nuotolinio darbo poveikis darbuotojams

Mokslinių publikacijų analizė rodo, kad įvairių tyrėjų atliktuose teoriniuose ir empiriniuose tyrimuose, nuotolinio darbo teigiamas poveikis darbuotojams yra siejamas su *didesniu pasitenkinimu darbu* (Biron ir van Veldhoven, 2016; Gajendran ir Harrison, 2007; Bailey ir Kurland, 2002, Be'linger ir kt., 2013), *autonomija darbe* (Gajendran ir Harrison, 2007; Lamond ir kt., 2003), *mažesniu darbe patiriamu stresu lygiu* (Siha ir Monroe, 2006; Gajendran ir Harrison, 2007, Duxbury ir Halinski, 2014), *mažesniu darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktu/geresniu balansu* (Sullivan ir Lewis, 2001; Gajendran ir Harrison, 2007; Bailey ir Kurland, 2002), *galimybe rūpintis išlaikytiniais (t. y. tais šeimos nariais, kuriems yra būtina nuolatinė priežiūra)* (Sullivan ir Lewis, 2001).

Golden ir Veiga (2005) didesnę pasitenkinimą darbu sieja su tuo, jog nuotolinis darbas darbuotojams suteikia daugiau savarankiškumo (angl. *autonomy*) darbe, kas taip pat lemia ir didesnę lankstumą darbe, leidžiantį darbuotojams labiau suderinti ir savo asmeninio gyvenimo poreikius. Tyrėjai taip pat atkreipė dėmesį, kad pasitenkinimas darbu tiesiogiai priklauso ir nuo jo intensyvumo. Atlikti tyrimai parodė, jog darbuotojai, kurie nuotoliniu būdu dirba tik dalį darbo laiko, t. y. kelias dienas per savaitę, yra daug labiau patenkinti savo darbu nei tie, kurie nuotoliniu būdu dirba visą laiką (Gajendran ir Harrison, 2007). Visa tai yra siejama su socialine ir profesine izoliacija, kuri pasireiškia nuolatos dirbant nuo biuro nutolusiose vietose. Gajendran ir Harrison (2007) atlikta metaanalizė taip pat nustatė teigiamą ryšys tarp

nuotolinio darbo ir pasitenkinimo darbu, teigdamas, kad nuotolinis darbas mažiau kenkia šeimos išsipareigojimams, o kartu ir mažina darbe patiriamo streso lygį.

Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai taip pat turi daugiau savarankiškumo darbe (Gajendran ir Harrison, 2007; Kurland ir kt. 1999; Lamond ir kt., 2003), lyginant su taip dirbuotojais, kurie nuotoliniu būdu dirbti galimybės neturi. Gajendran ir kt. (2014) tyrimas nustatė, kad autonomija darbe priklauso ir nuo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo. Kuo daugiau darbuotojas praleidžia laiko dirbdamas nuotoliniu būdu, tuo jo suvokiama darbo autonomija yra didesnė.

Mažesnis darbe patiriamo streso lygis, Gajendran ir Harrison (2007) teigimu, gali būti susijęs ir su didesne autonomija darbe, kurią suteikia nuotolinis darbas. Tuo tarpu tarp dažniausiai nurodomų stresorių darbe išskiria - biuro politiką, keliavimą į darbą, kai darbuotojas vėluoja į darbą, nepasitenkinimą nuolatinio ilgu keliavimu į darbą. Teigiama, kad nuotolinis darbas kaip lanksti darbo organizavimo forma, minėtųjų stresorių padeda išvengti.

Galimybė dirbti nuotoliniu būdu arba iš namų, daugelio tyrėjų yra laikoma viena iš priemonių gerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, rūpintis šeimos nariais, kuriems yra būtina nuolatinė priežiūra. Hill ir kt. (2003), palyginę tradiciniame biure dirbančius darbuotojus, mobilius („virtualius“) darbuotojus ir iš namų dirbančius darbuotojus, nustatė, kad iš namų dirbantys specialistai geriausiai vertino savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei darbo ir šeimos suderinimą.

Bailey ir Kurland (2002) atkreipia dėmesį, kad moterys, auginančios nepilnamečius vaikus, yra labiau motyvuotos dirbti nuotoliniu būdu dėl galimybės derinti darbo ir šeimos išsipareigojimus. Dėl šios priežasties moterys dažniau nei vyrai galimybę suderinti darbo ir šeimos išsipareigojimus dirbant nuotoliniu būdu įvardija kaip motyvavimo priemonę.

Tarp rečiau tyrėjų darbuose išskiriamų nuotolinio darbo teigiamų aspektų darbuotojams yra įvardijamos *didesnė darbo motyvacija* (Biron ir van Veldhoven, 2016), *didesnis darbuotojų įsitraukimu į darbą* (Biron ir van Veldhoven, 2016; Hanna de Vries ir kt., 2018), *mažesnės išlaidos, susijusios su darbuotojų kelione į darbą* (Hartig ir kt., 2007; Duxbury ir Halinski, 2014) *bei galimybė įsidarbinti turint negalią* (Morgan, 2004).

Nepaisant to, kad nuotolinis darbas bendrai yra vertinamas kaip darbuotojams daugiau privalumų nei trūkumų suteikianti darbo organizavimo forma, tyrėjų tarpe yra analizuojamas ir neigiamas nuotolinio darbo poveikis darbuotojams.

Nemaža dalis tyrėjų (Bailey and Kurland, 2002; Golden ir kt., 2008; Cooper ir Kurland, 2002; Hanna de Vries ir kt., 2018) *profesinę ir socialinę izoliaciją* įvardija kaip vieną didžiausių iššūkių darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu. Profesiniu atžvilgiu darbuotojai baiminasi, kad, jiems dingus iš vadovų ir kitų darbuotojų kasdienio matomumo biure lauko, bus daug sudėtingiau siekti paaukštinimo ar gauti kitokių paskatinimų. Socialiniu atžvilgiu nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai teigia, kad jiems trūksta neformalios komunikacijos, kuri įprastai vyksta biure tarp kolegų. Fizinis nebuvimas darbo vietoje ir dėl to sumažėjęs socialinis dalyvavimas su kolegomis gali sukelti socialinę stigmatizaciją. Dėl šios priežasties, socialinė izoliacija ir “gyvos” komunikacijos trūkumas yra laikomas vienu iš didžiausių neigiamų nuotolinio darbo bruožų (Baruch, 2001). Golden ir kt. (2008) teigimu, didesnė profesinė ir socialinė izoliacija yra tiesiogiai susijusi ir su darbuotojo mažesniu darbo našumu ar net didesniu noru palikti organizaciją.

Baruch (2001) vis dėlto įžvelgė ir teigiamų momentų akcentuodamas, kad bereikalingo bendravimo su kolegomis privalumas yra išaugęs darbuotojo produktyvumas ir sumažėjęs trikdžių, atsiradusių dėl nereikalingos sąveikos tarp kolegų, atvejų skaičius.

Paradoksalu ir tai, kad nuotolinis darbas gali iššaukti ir *konfliktą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo*, kadangi tai skatina darbo ir asmeninio gyvenimo sričių persipynimą. Bailey and Kurland (2002) teigimu įvairūs su šeimyniniais reikalais susiję trikdžiai, su nuotoliniu darbu siejamos ilgesnės darbo valandos, didesnis darbo dienų per savaitę skaičius daro neigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Russell ir kt. (2009) taip pat sieja nuotolinį darbą su ilgesnėmis darbo valandomis, o tai mokslininkų nuomone gali paskatinti didesnę stresą ir per didelį darbo krūvį, kuris ir yra siejamas su išaugusio konflikto tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pasireiškimu. Tad suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimus nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams tampa rimtu iššūkiu. Russell ir kt. (2009) teigimu ypatingai tai gali pasireikšti didelės įtampos reikalaujantį darbą dirbančiam darbuotojui, kadangi darbas iš namų gali trukdyti darbuotojui atsitraukti nuo darbo tiek mintyse, tiek fiziškai.

Tarp rečiau tyrėjų darbuose išskiriamų nuotolinio darbo neigiamų aspektų yra priskiriamas “*perdegimas*” arba *išsekimas nuo darbo* (Russell ir kt., 2009; Golden, 2006; Biron ir van Veldhoven, 2016), kurį lemia su nuotoliniu darbu siejamas *viršvalandinis darbas ir mažesnės karjeros* galimybės (Cooper ir Kurland, 2002), kurias nulemia mažesnis matomumas darbe.

Nuotolinio darbo poveikis organizacijai

Analizuojant nuotolinio darbo poveikį organizacijai, tyrėjai įprastai linę akcentuoti daugiausiai teigiamus nuotolinio darbo aspektus, tarp kurių, dažniausiai nurodomas *didesnis darbuotojų išipareigojimas organizacijai* (Biron ir van Veldhoven, 2016; Hanna de Vries ir kt., 2018; Golden ir kt., 2008; Golden, 2006; Bailey ir Kurland, 2002; Hunton ir Norman, 2010; Hill ir kt., 2010), *didesnis darbo našumas (produktyvumas)* (Golden ir kt., 2008; Baruch, 2001; Butler ir kt., 2007; Hill ir kt., 2010), *mažesnė darbuotojų kaita* (Kurland ir Bailey, 1999; Golden ir Veiga, 2008).

Didesnis darbuotojų išipareigojimas organizacijai mokslininkų tarpe yra įvardijamas kaip vienas esminių nuotolinio darbo formos privalumų organizacijai. Bailey ir Kurland (2002) atliktas tyrimas nustatė, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti darbu, o tai tiesiogiai didina jų lojalumą bei išipareigojimą organizacijai. Mokslininkai Hill ir kt. (2010) didesnį nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų išipareigojimą organizacijai sieja su tuo, jog tokie darbuotojai turi daugiau autonomijos darbe, kas tiesiogiai didina lankstumą darbe, mažina patiriamo streso lygį, nuobodulį ar net nuovargį. Hunton ir Norman (2010) tyrimas įrodė, kad didesnis išipareigojimas organizacijai yra tarp tų darbuotojų, kurie darbui nuotoliniu būdu derina skirtingas darbo vietas (pvz., darbą iš namų su darbu pagrindiniame biure ar kliento biure). Galiausiai, Golden (2006) atliktas tyrimas nustatė, kad kuo dažniau darbuotojas dirba nuotoliniu būdu, nepriklausomai nuo to ar derina skirtingas nuotolinio darbo vietas ar ne, tuo jis jaučia didesnį išipareigojimą organizacijai, kurioje dirba.

Didesnis darbo našumas (produktyvumas) dirbant nuotoliniu būdu tyrėjų nuomone yra laikomas dar vienu labai svariu argumentu organizacijoms svarstant įsivesti šią lanksčią darbo organizavimo formą. Didesnis darbuotojų našumas (produktyvumas) įvairių mokslininkų darbuose (pvz. Golden ir Veiga, 2008) yra siejamas su tuo, jog darbuotojai gali pasirinkti dirbti produktyviausiu darbu laiku, taip pat būti mažiau blaškomi aplinkinių kolegų. Ypatingai tai yra svarbu tuomet, kai reikia atlikti daug susikaupimo reikalaujančias darbo užduotis. Tyrėjų Butler ir kt., (2007); Hill ir kt., (2010) atlikti tyrimai taip pat patvirtino, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai yra produktyvesni negu vien tik biure dirbantys specialistai, o viena iš produktyvumo padidėjimo priežasčių yra geriau susikaupti leidžianti nuotolinio darbo aplinka. Galiausiai, Baruch (2001) išaugusį darbo produktyvumą sieja ir su mažesniu praleistų dienų dėl ligos ar asmeninių priežasčių skaičiumi.

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, jog Bailey ir Kurland (2002) nuotolinio darbo įtaką produktyvumui vertina atsargiau. Pastarųjų mokslininkų teigimu produktyvumo pokyčio tyrimai yra iškreipti, nes pokytis įprastai vertinamas remiantis paties darbuotojo įsivertinimu, arba vadovų įvertinimu, o tikrasis produktyvumas matuojamas retai. Tyrėjų nuomone didesnis darbo našumas (produktyvumas) atsiranda dėl ilgesnių darbo valandų, kurias lemia tai, jog darbuotojams nereikia vykti į darbą ir šį „papildomą“ laiką jie praleidžia dirbdami. Galiausiai mokslininkai akcentuoja ir tai, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dažnai pamiršta atskirti ribą tarp darbo ir laisvalaikio, tad dirba vakarais, viršvalandžius ar net savaitgaliais.

Nuotolinis darbas tyrėjų tarpe taip pat nurodomas kaip veiksmingas būdas *išlaikyti kvalifikuotus bei patyrusius darbuotojus, turėti mažesnę darbuotojų kaitą organizacijoje* (Kurland ir Bailey, 1999; Golden ir Veiga, 2008). Kurland ir Bailey (1999) pažymi, jog leisdama dirbti nuotoliniu būdu, organizacija suteikia darbuotojams lankstumą, leidžiantį lengviau suderinti darbo ir asmeninius ar su šeima susijusius reikalus. Taip pat nuotolinis darbas gali būti reikšmingas veiksnys, darantys įtaką darbuotojų išlaikymui, nes leidžia darbuotojui likti turimame darbe, jei jo/jos sutuoktinis ar partneris perkeliamas dirbti ir gyventi į kitą vietą. Galiausiai, tai yra efektyvi priemonė išlaikyti sveikatos problemų turinčius, su specifinėmis šeimos aplinkybėmis susidūrusius, pvz., gimus vaikui, po sunkios paties darbuotojo ar šeimos nario ligos, arba po nedarbingumo laikotarpio sveikstančius darbuotojus.

Tarp rečiau išskiriamų nuotolinio darbo privalumų organizacijai yra minimas *lėšų taupymas* (Bailey ir Kurland, 2002), kuris yra siejamas su mažesnėmis išlaidomis, susijusiomis su biuro patalpų išlaikymu (šildymo, kondicionavimo, apšvietimo), brangios įrangos priežiūra, automobilių statymo išlaidomis ir pan.

Nuotolinio darbo socialinis poveikis visuomenei

Mokslinėje nuotolinio darbo literatūroje įprastai yra pabrėžiamas nuotolinio darbo poveikis darbuotojo ir organizacijos lygmenyse. Vis dėlto reikšmingu aspektu tampa ir šios lanksčios darbo organizavimo formos socialinis poveikis visuomenei.

Zhu (2012) teigimu nuotolinio darbo naudojimo socialinis poveikis visuomenei pasireiškia darbuotojų veiklos tęstinumu, kuris yra siejamas su nelaimingų atsitikimų, stichinių nelaimių, tokių kaip žemės drebėjimai, tikimybe; ir didesnėmis darbo galimybėmis pensijinio amžiaus, judėjimo negalią ar kitų sveikatos problemų turintiems žmonėms; ekologija – mažinant

šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą bei eismo spūsčių valdymą, mažinant automobilių kelyje, ypač piko metu skaičių.

Tyrėjas Mello (2007) taip pat sutinka, kad vienas iš esminių nuotolini darbą diegti skatinančių visuomeninių veiksnių yra aplinkosauga ir eismo spūstys. Tad organizacijos, leisdamos savo darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu ir prisidėdamos prie mažesnių automobilių srautų keliuose, sumažėjusių eismo spūsčių, taip gali prisidėti prie ekologijos, mažesnės oro taršos, tad netiesiogiai daro teigiama poveikį aplinkai. Mokslininkai sutinka, jog naivu tikėtis, kad nuotolinis darbas galėtų išspręsti visas su kelionėmis į darbą susijusias problemas, tačiau lankstesnis ir mobilesnis darbas tikrai galėtų šiek tiek sumažinti spūstis, aplinkos taršą ir padidinti eismo saugumą.

Vis dėlto, socialinis poveikis platesnis, negu tradiciškai pateikiami argumentai dėl mažesnio poveikio aplinkai ir apima socialinės įtraukties bei ekonominio pobūdžio klausimus. Pavyzdžiui, daugelyje šalių didėjant susirūpinimui dėl darbo jėgos trūkumo ateityje yra pripažįstamas poreikis skatinti vyresnio amžiaus darbuotojus dalyvauti darbo rinkoje. Taip pat tai yra viena iš priemonių didinant neįgalųjų ar kitų sveikatos sutrikimų turinčiųjų asmenų galimybes dalyvauti darbo rinkoje (de Vries ir kt., 2018). Galiausiai, nuotolinis darbas gali būti kaip priemonė padidinti ir kaimo vietovėse gyvenančių darbuotojų įsidarbinimo galimybes.

Apibendrinant galima pasakyti, kad vis labiau ryškėjančios problemos, susijusios su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, stipriai išaugusi konkurencija lemia tai, kad organizacijos turi sparčiau reaguoti į aplinkos pokyčius bei konkurentų veiksmus. Neatsitiktinai nuotolinis darbas kaip lanksti ir darbuotojams patraukli darbo organizavimo forma sulaukė daug tyrėjų dėmesio, tad pasižymi tyrimų, analizuojančių šios lanksčios darbo organizavimo formos sukurtamų naudų darbuotojams gausa. Būtina pažymėti ir tai, kad nuotolinio darbo poveikis gali reikšmingai skirtis priklausomai nuo jo naudojimo intensyvumo ir priešingai, kartais gali sukurti tam tikrų neigiamų aspektų tokių kaip pervargimą ar išsekimą nuo darbo, darbo ir asmenio gyvenimo konfliktą. Vis dėlto, atlikti tyrimai rodo, jog nuotolinis darbas vienareikšmiškai duoda didesnę teigiamą naudą ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai ar net visuomenei, taip dar labiau sustiprinant šios lanksčios darbo organizavimo formos teikiamų privalumų spektrą.

2. ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS KAIP MOKSLINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

2.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata

Analizuojant organizacinio įsipareigojimo sampratą mokslinėje literatūroje susiduriama su šios sąvokos konceptualizavimo problema. Organizacinio įsipareigojimo apibrėžčių įvairovė sudaro kliūtis šio reiškinių prigimčiai nustatyti. Vienos apibrėžtys organizacinį įsipareigojimą apibūdina labiau kaip reiškinį, laikant jį kaip: *nuostata* dėl organizacijos (Johnson ir kt., 2010; Ahmad ir Rainyee, 2014); skatinančia imtis veiksmų *vidine jėga* (Meyer ir kt., 2006); *psichologine būseną*, kuri susieja darbuotoją su organizacija (Allen ir Meyer, 1991; Yousef, 2016) arba *psichologiniu ryšiu* su organizacija (O'Reilly ir Chatman, 1986; Mercurio, 2015). Tuo tarpu kitose apibrėžtyse išvelgiamos įsipareigojimo priežastys arba pasekmės – įsipareigojimas kaip *manai* tarp darbuotojo ir organizacijos (Angle ir Perry, 1981), įsipareigojimas kaip *atitikimas* tarp darbuotojo ir organizacijos vertybių, tikslų (O'Reilly ir Chatman, 1986; Mercurio, 2015), įsipareigojimas kaip *motyvacija* (Meyer ir Herscovitch, 2001; Posey, Roberts, Lowry, 2015).

Vieni pirmųjų bandymų nagrinėti organizacinį įsipareigojimą – t. y. darbuotojo santykį su organizacija rėmėsi Becker (1960) “grupių lažybų” teorija, kurioje buvo teigiama, jog darbuotojo išlikimą organizacijos nariu nulemia per tam tikrą laikotarpį susidariusių sąnaudų, dėl kurių tampa sunku palikti savo įprastą veiklą.

Būtina pastebėti ir tai, jog organizacinio įsipareigojimo reiškinys pasižymi apibrėžčių gausa. Skirtingos teorinės perspektyvos, kurios palaipsniui ir istoriškai formavosi, lėmė vienodo apibrėžimo trūkumą, tuo pačiu sudarydamos prielaidas skirtingoms sąvokos interpretacijoms, nuomonių išsiskyrimui tyrėjų tarpe.

Nemaža dalis mokslininkų organizacinį įsipareigojimą suvokia kaip psichologinio pobūdžio ryšį tarp individo ir organizacijos. Porter ir kt. (1974) nuomone organizacinis įsipareigojimas yra suvokiamas kaip *darbuotojo pastangas organizacijos labui, stiprus noras likti organizacijoje kartu su jos tikslų bei vertybių pripažinimu* (Mercurio, Z. A., 2015). Sheldon (1971) organizacinio įsipareigojimo apibrėžtyje taip pat akcentuoja darbuotojo *ketinimą dirbti siekiant organizacijos tikslų*, akcentuodama su tuo susijusį teigiamą organizacijos vertinimą. Savo ruožtu Lee (1971) organizacinį įsipareigojimą apibūdina kaip tam tikrą darbuotojo *priklausomybę arba lojalumą organizacijai*.

Remiantis Mowday ir kt. (1979) nuomone, organizacinis įsipareigojimas apibrėžiamas per asmens dalyvavimo organizacijoje jėgą, kuri pasireiškia tvirtu įsitikinimu ir organizacijos tikslų pripažinimu, pastangomis organizacijos labui bei stipriu noru likti organizacijoje, siekiant jos tikslų. Tyrėja Robbins (2006) apibūdina organizacinį įsipareigojimą, suvokdama jį per lojalumo organizacijai bei susitapatinimo su pačia organizacija rodiklį. Gbadamosi (2005) organizacinį įsipareigojimą taip pat linę sieti su lojalumu organizacijai. Būtina pastebėti, kad tokia apibrėžčių įvairovė ir sinonimiškų lojalumui sąvokų vartojimas sukelia nemažai painiavos.

Tyrėjai vadybinėje literatūroje yra linę išskirti tris požiūrius į organizacinį įsipareigojimą – *elgesio*, kuris dar yra vadinamas mainų (investavimo) arba kaštų požiūriu, *psichologinį*, dar kitaip vadinamą nuostatomis ir *integruotą*, apjungiantį abu minėtuosiuose požiūrius.

Elgesio požiūriu įsipareigojimas organizacijai siejamas su darbuotojo atliktais veiksmais, dėl kurių ateityje jam tampa sudėtinga palikti organizaciją. Elgesio požiūriu, anot Cohen (2007) yra įprasta paaiškinti stiprų ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo ir kaitos organizacijoje. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad elgesio požiūris tyrėjų tarpe dar yra vadinamas ir mainų (investavimo) požiūriu. Minėtojo požiūrio (investicijų teorijos) atstovas Becker (1960) teigė, kad individai siekia nuolatinio su darbo funkcijomis siejamo vaidmens atlikimo, kuris yra siejamas su pilnai arba tik iš dalies užslėptomis investicijomis, tokiomis kaip turima teigiama reputacija darbovietėje, kurios netektų palikdamas organizaciją. Tyrėjas taip pat pridūrė, kad su laiku minėtoji vertė tik didėja, tad individui tampa vis sudėtingiau priimti sprendimą išeiti iš organizacijos. Savo ruožtu Meyer ir Allen (1991) kritikavo tokį aiškinimą teigdami, jog Becker (1960) pateikė ne elgesio, o labiau psichologinį požiūrį, siejamą su asmens suvokimu apie nuostolius, patiriamus palikus narystę organizacijoje.

Kalbant apie *psichologinį* požiūrį į organizacinį įsipareigojimą, anot Porter ir kt. (1974) tai yra individo tapatumo su organizacija ir išitraukimo į ją jėga. Minėtoji jėga pasireiškia labai įvairiai – per tikėjimą ir priėmimą organizacijos vertybių bei tikslų, siekiu dėti pastangas dėl organizacijos gerovės bei troškimu likti organizacijoje. Vis dėlto atkreiptinas dėmesys, jog psichologinis įsipareigojimas didžiąją dalimi yra nulemtas tokių sąlygų kaip darbinė patirtis, asmeninės individo charakteristikos ir asmens suvokimas apie organizaciją.

Galiausiai, Meyer ir Allen (1991) apjungdami šiuos du požiūrius suformavo *integruotą požiūrį* į organizacinį įsipareigojimą. Sujungę elgesio ir psichologinį perspektyvas mokslininkai ganėtinai praplėtė organizacinio

įsipareigojimo suvokimą, apibrėždami jį kaip būseną, įtraukiančią individo santykį su organizacija bei apimančią jausmus ir įsitikinimus.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinio įsipareigojimo konstrukto nevienodas suvokimas tyrėjų tarpe ne tik apsunkina, bet ir skatina šio reiškinio nagrinėjimą. Įvairios istoriškai besiformavusios teorinės perspektyvos, skirtingų požiūrių į organizacinio įsipareigojimo reiškinį išskyrimas lemia ir skirtingas mokslininkų interpretacijas. Bendrai, išanalizavus organizacinio įsipareigojimo sampratą, matyti, kad organizacinis įsipareigojimas yra tapęs daugiakomponenčiu reiškiniu, pasireiškiančiu per darbuotojų psichologinę būseną, ryšį tarp asmens ir organizacijos, vidinę jėgą, nuostata, susijusia su asmens tapatinimusi su organizacija, pareigos jausmu ir galimų nuostolių paliekant organizaciją įvertinimu.

2.2. Organizacinio įsipareigojimo koncepciniai modeliai ir jų apžvalga

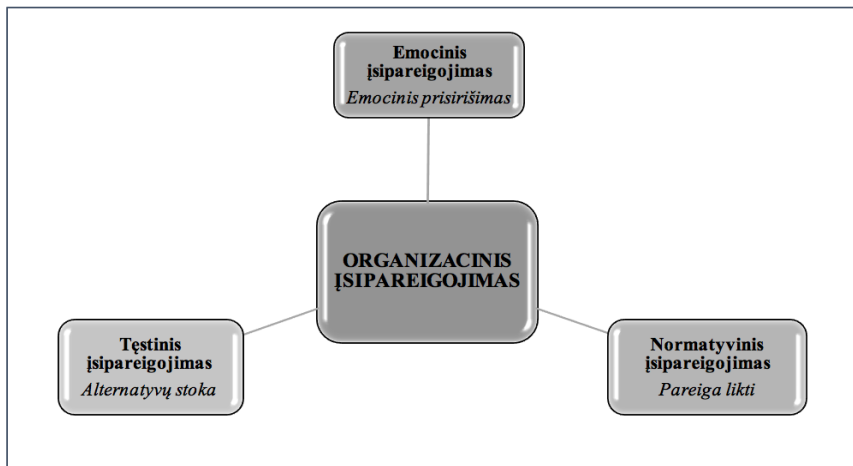
Organizacinio įsipareigojimo reiškinys pasižymi koncepcinių modelių gausa. Atkreiptinas dėmesys, kad ankstyvieji organizacinio įsipareigojimo tyrimai rėmėsi *vienadimensinio* arba *vienakomponenčio* organizacinio įsipareigojimo modeliu. Tyrėjas Becker (1960), *vienadimensinio* arba *vienakomponenčio* organizacinio įsipareigojimo modelyje išskyrė ekonominio pobūdžio įsipareigojimo dimensiją, akcentuodami mainus tarp individo investuojamo laiko, energijos, emocijų ir organizacijos ekonominių, socialinių bei psichologinių naudų. Tuo pačiu akcentuodami ir tai, jog palankesni tarpusavio mainai lemia didesnę darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Tuo tarpu Porter ir kt. (1974) *vienadimensinį* arba *vienakomponenį* organizacinio įsipareigojimo modelį sudarė ne ekonominio pobūdžio, o vertybinio įsipareigojimo dimensija, kuri reiškė pozityvią sąsają su organizacija. Pastarųjų mokslininkų koncepcija organizacinio įsipareigojimo tyrimuose yra likusi kaip pradinis atskaitos taškas dar iki šių dienų.

Vis dėlto, mokslininkai (Angle ir Perry, 1981; Bar-Hayim ir Berman, 1992; Mayer ir Schoorman, 1998) atkreipdami dėmesį į *vienadimensinio* modelio trūkumus, sukūrė keletą *dvidimensinių* organizacinio įsipareigojimo modelių. Angle ir Perry (1981) teigimu organizacinis įsipareigojimas apima tiek ir pozityvią sąsają su organizacija – vertybinį įsipareigojimą, tiek ir ekonominius mainus tarp organizacijos ir darbuotojo, kurie nulemia įsipareigojimą likti organizacijoje. Bar-Hayim ir Berman (1992), remdamiesi Angle ir Perry (1981) dvidimensiniu modeliu, minėtojo modelio *vertybinį įsipareigojimą* reformulavo į *aktyvų įsipareigojimą*, apibūdinamą kaip indentifikuojančiu ir

įtraukiančiu į organizaciją. Tuo tarpu *įsipareigojimo likti organizacijoje* dedamoji buvo pakeista į *pasyvų įsipareigojimą*, kuris suvokiamas kaip troškimas likti įsidarbinusiu. Galiausiai, mokslininkai minėtų autorių vieną iš koncepcinio modelio dimensijų - *įsipareigojimą likti organizacijoje* pakeitę į *tęstinį/nuolatinį įsipareigojimą* ir savo dvidimensinį modelį papildė *vertybiniu įsipareigojimu* (t. y. pozityvia sąsaja su organizacija).

Kiek vėliau sekė ir *tridimensinių* organizacinio įsipareigojimo modelių radimasis. Vieni pirmųjų bandymų pristatyti tokį modelį buvo Kelman (1958). Tyrėjas išskyrė tris konceptualiai skirtingas organizacinio įsipareigojimo dimensijas - *abipusio susitarimo* (tarpusavio mainų), *susitapatinimo su organizacija* (buvimas jos nariu) ir *organizacijos ir individo vertybių sutapimo*. Remdamiesi aptarto modelio prielaidomis, O'Reilly ir Chatman (1986) suformulavo alternatyvias prisirišimo prie organizacijos formas. Tyrėjų nuomone ryšys tarp organizacijos ir darbuotojo gali atitikti: nusistatymo/afekcinį įsipareigojimą, kuris laikytinas nuolankumu; tęstinį įsipareigojimą arba kitaip tariant susitapatinimą su organizacija bei norminį įsipareigojimą, kuris pasireiškia per vertybių sutapimą.

Vis dėlto plačiausiai moksliniuose tyrimuose taikomas, daugiausiai empiriškai tyrinėtas ir patvirtintas yra Meyer ir Allen (1991) sukurtas *tridimensinis* organizacinio įsipareigojimo modelis, apimantis tris sudėtinius įsipareigojimo komponentus: *emocinį/afekcinį*, *tęstinį/nuolatinį* ir *normatyvinį/formalųjį* (3 pav.).



3 pav. **Organizacinio įsipareigojimo tridimensinis modelis pagal Meyer ir Allen (1991)** (sudaryta autorės)

Minėtosios trys organizacinio įsipareigojimo dimensijos (emocinė, tęstinė ir normatyvinė) suvokiamos ne kaip rūšys, o kaip atskiri komponentai,

atspindintys savitą psichologinę darbuotojo būseną. Darbuotojas gali patirti kiekvieną iš šių psichologinių būsenų, tačiau skirtingu laipsniu.

Emocinis (afekcinis) įsipareigojimas (angl. *affective commitment*) apibūdinamas kaip darbuotojo emocinis prisirišimas prie darbovietės, išitraukimas į jos veiklą, susidomėjimas jos tikslais ir vertybėmis bei tapatinimasis su ja. Ši įsipareigojimo dimensija siejama su darbuotojo emociniu prisirišimu prie organizacijos, susitapatimu su organizacijos filosofija. Teigiama, jog emocinis įsipareigojimas padeda darbuotojui lengviau įsiliesti į darbo kolektyvą, jausti didesnę pasitenkinimą darbu. Pažymėtina ir tai, kad emocinis įsipareigojimas dažniau pasireiškia didesnę darbinę patirtį turintiems asmenims, siejamas su darbuotojo komforto jausmu organizacijoje. Efektyviausiai emocinis įsipareigojimas yra kuriamas per gerus ir etiškus abipusius darbuotojo ir organizacijos, kurioje individas dirba, santykius.

Tęstinis/nuolatinis įsipareigojimas (angl. *continuance commitment*) minėtųjų tyrėjų darbuose yra siejamas su ekonominiais organizacijos ir darbuotojo mainais bei pasireiškia nuostolių, siejamų su organizacijos palikimu ir tikėtinomis naudomis, liekant organizacijoje, įvertinimu. Tai reiškia, jog darbuotojas dirba organizacijoje, nes daug netektų ją palikęs. Tęstinis įsipareigojimas taip pat dažnai yra siejamas ir su darbuotojo baime keisti darbą. Tad tęstiniu būdu įsipareigojęs darbuotojas yra linkęs likti organizacijoje dėl įsitikinimo, kad taip privalo elgtis ir jam to reikia (Meyer ir Allen, 1991).

Normatyvinis/formalusis įsipareigojimas (angl. *normative commitment*) atspindi darbuotojo pareigos ir atsakomybės likti organizacijoje, kurioje dirba, jausmą. Pagrindinės normatyvinio įsipareigojimo savybės yra tvirtas moralinis įsipareigojimas organizacijai ir organizacijos taisyklių laikymasis. Darbuotojas jaučiantis normatyvinį įsipareigojimą tiki, jog privalo joje likti, todėl jam yra labai sunku priimti sprendimą keisti darbą dėl jaučiamo didelio kaltės jausmo pačiai organizacijai, kolegoms. Taigi darbuotojas organizacijoje lieka ne vien dėl formalumo.

Apibendrinant, išskiriama nemažai organizacinio įsipareigojimo koncepcinių modelių, iš kurių kiekvienas bandė apibrėžti vyraujančias priežastis, nulemiančias darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Vis dėlto, daugelio tyrėjų empiriškai patikimas ir pagrindines organizacinio įsipareigojimo teorijas apspindintis yra Meyer ir Allen (1991) tridimensinis organizacinio įsipareigojimo modelis, apimantis emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Trys atskiri įsipareigojimo komponentai (trijų dimensijų konstruktai) reiškia, jog darbuotojas, skirtingu mastu gali patirti

visas tris psichologines būsenas, o atskiri komponentai gali daryti skirtingą poveikį darbuotojo elgsenai. Patvirtinta ir tai, jog skirtingi organizacinio išsipareigojimo komponentai gali būti veikiami skirtingų veiksnių, todėl ir sukelia įvairias darbuotojo elgesio ir požiūrio pasekmes. Todėl siekiant nustatyti darbuotojų išsipareigojimą organizacijai svarbu analizuoti jį įtraukiant visas tris išsipareigojimo dimensijų dedamąsias.

2.3. Organizacinį išsipareigojimą lemiantys veiksniai bei pasekmės

Organizacinės elgsenos moksliniai tyrimai patvirtinta, kad vienas tinkamiausių būdų, padedančių darbuotojui atsisakyti ketinimų palikti savo darbovietę yra jo išsipareigojimo organizacijai stiprinimas. Mokslininko Rifai (2005) teigimu darbuotojo išsipareigojimo organizacijai didinimas, reikalaujantis nemažai laiko sąnaudų ir pastangų, atkreipia vis didesnę tyrėjų dėmesį. Suvokimas, jog organizacinis išsipareigojimas yra tiesiogiai siejamas su darbuotojų kaita organizacijoje, skatina tyrėjus vis labiau analizuoti veiksnius, lemiančius didesnę darbuotojo išsipareigojimą organizacijai bei pateikia teigiamas aptariamojo koncepto pasekmes tiek ir organizacijai, tiek ir pačiam individui.

Organizacinį išsipareigojimą didinantys veiksniai. Kumpikaitė ir Rupšienė (2008), atlikusios tarptautinių tyrimų apžvalgą nustatė, kad tarp organizacinių veiksnių, didinančių išsipareigojimą organizacijai yra išskiriamos organizacijos vertybės, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso programos, autonomija, išitraukimas ir dalyvavimas organizacijos valdyme, karjeros galimybės, vidinė komunikacija, santykiai su kolegomis ir vadovu bei vadovavimo kompetencijos. Be to, mokslininkės pažymėjo, jog išsipareigojimas organizacijai priklauso ir nuo individualių asmens veiksnių, tokių kaip lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo stažas.

Mokslininkai Du ir kt. (2015) atkreipia dėmesį, kad įvairūs multidimensiniai veiksniai, darantys poveikį organizaciniam išsipareigojimui paprastai yra vertinami per psichologinį kontraktą, kurį pasak Robinson ir kt. (1994) apima ideologiniai, vystymo ir ekonominiai aspektai. Ideologiniai aspektai yra orientuoti į socialinės gerovės bei galimybių darbuotojui išitraukti į socialinę veiklą gerinimą. Kontrakto vystymo ideologija apima santykius, jų palaikymo ilgaamžiškumą bei organizacijos pastangas suteikti darbuotojui mokymosi bei profesinio tobulėjimo galimybes. Galiausiai, ekonominiai organizacinio išsipareigojimo aspektai yra orientuoti labiau į trumpalaikius sprendimus, tokius kaip atlyginimas, priedai, premijos.

Balkans (2007) analizuodamas organizacinį išsipareigojimą, taip pat atkreipė dėmesį į multidimensinius veiksnius teigdamas, kad darbuotojas ateina į organizaciją, turėdamas tam tikrus poreikius, norus, galimybes, akcentuoja ne tik materialinius poreikius, bet atkreipia dėmesį ir į moralinius, psichologinius, profesinius veiksnius. Tyrėjo teigimu, ypač aktualiomis tampa tokios priemonės, kaip darbuotojo tobulėjimo galybės; sąlygų, sudarančių saviraiškai darbe sudarymas; karjeros perspektyvų numatymas; įdomus darbo turinys; geras psichologinis klimatas ir kt. Visa tai lemia, jog išsipareigojusį darbuotoją su organizacija pradeda sieti ne tik materialinė nauda, o ir organizacinės charakteristikos bei emocinis komfortas, suteikiamas dirbant organizacijoje.

Mash ir Cohen (2018) savo tyrimuose akcentavo vadovavimo stiliaus įtaką organizaciniam išsipareigojimui. Tyrėjų teigimu, transformacinis vadovavimas, kuris yra apibūdinamas kaip darbuotojus rezultatų siekti įkvepiantis, į sprendimų priėmimo procesus įtraukiantis, padedantis darbuotojams augti bei tobulėti, o kartu ir atsižvelgiantis į kiekvieno darbuotojo gebėjimus bei poreikius, valdymo stilius, padeda užtikrinti didesnę išsipareigojimą organizacijai. Savo vertybėmis bei vidine motyvacija transformacinis lyderis, įkvepia bei motyvuoja keistis, išsipareigojant organizacijos vizijai ir taip reiškiant organizacijai lojalumą.

Mokslininkai taip pat išskyrė veiksnius, darančius poveikį atskiriems organizacinio išsipareigojimo komponentams – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui. Khan ir kt. (2011) nustatė, kad išsitraukimas į darbą kaip veiksnys darbo didelę įtaką emociniam ir normatyviniam išsipareigojimui, tuo tarpu tęstiniam išsipareigojimui, reikšmingos įtakos darančių veiksnių nebuvo rasta. Mokslininkų teigimu tai parodo, jog organizacijos, turinčios didesnę darbuotojų išsitraukimą į darbą skatinančią organizacinę kultūrą, turės labiau išsipareigojusius savo organizacijai darbuotojus.

Tuo tarpu naujausi išsipareigojimo organizacijoje tyrimai išskiria lankstų darbo laiką ir vietą, lankstumą darbo santykiuose, darbo autonomiją, įmonių socialinę atsakomybę kaip esminius veiksnius, lemiančius didesnę darbuotojų išsipareigojimą organizacijoje (Bakker ir Bal, 2010; Ten Brummelhuis ir kt., 2012; Bal ir DeLange, 2015).

Organizacinio išsipareigojimo teigiamos pasekmės organizacijai ir darbuotojui. Darbuotojų išsipareigojimo tyrimai yra sulaukę didelio ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo tyrėjų, bet ir pačių žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų susidomėjimo. Išaukęs dėmesys yra siejamas su įvairiomis

organizacinio įsipareigojimo teigiamomis pasekmėmis organizacijai ir darbuotojui.

Mokslininkai teigia, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra siejamas su tokiomis teigiamomis pasekmėmis kaip: *didesniu klientų pasitenkinimu* (Coffman ir GonzalezMolina, 2002); *didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu* (Meyer ir kt., 2002); *darbuotojų išsaugojimu* (Coffman ir GonzalezMolina, 2002); *produktyvumu ir pelnu* (Coffman ir GonzalezMolina, 2002); *mažesne darbuotojų kaita ir pravaikštomis* (Meyer ir kt., 2002; Becker ir kt., 1996); *didesne darbo motyvacija* (Moynihan, Pandey, 2007); *pilietiška elgsena darbe* (Bagdžiūnienė ir kt., 2013); *geru organizaciniu įsitraukimu* (Meyer ir kt., 2002; O'Reilly ir Chatman, 1986); *kokybiškai atliekamu darbu*.

Tuo tarpu teigiamos organizacinio įsipareigojimo pasekmės pačiam darbuotojui yra analizuojamos fragmentiškiau, dažniausiai siejant su darbuotojo *geresne psichologine būseną darbe, pasitenkinimu darbu, našumu bei asmeninių idėjų skleidimu bei motyvacija* (Schaufeli ir Salanova, 2007; Yousef, 2016). Taigi, įsipareigojimas organizacijai yra siejamas su kokybišku darbuotojo funkcionavimu, suteikiant jam bendrumo su organizacija jausmą, kas tiesiogiai lemia, jog darbuotojas patenkina savo prasmės organizacijoje suvokimo poreikį (Genevičiūtė-Janonienė ir kt. 2015). Mokslininkų teigimu tuo pačiu tai leidžia darbuotojui patirti saugumo jausmą, jaučiant priklausomybę savo organizacijai, tad sumažėja ir su dideliu stresu susijusių situacijų atvejų.

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacinio įsipareigojimo tiesioginės sąsajos su darbuotojų kaita lemia šio konstrukto svarbą šiuolaikinėje hiperdinamiškoje ir konkurencingoje darbo rinkoje. Darbuotojų organizacinį įsipareigojimą didinančių veiksnių analizė bei praktinis pritaikymas organizacijoje susilaukia vis didesnio tyrėjų ir praktikų dėmesio. Tvirtas darbuotojo įsipareigojimas organizacijai ne tik padeda užtikrinti mažesnę darbuotojų kaitą, bet ir yra siejamas su tokiais organizacijai palankiais faktoriais kaip darbuotojų lojalumu, pasiryžimu siekti organizacijos tikslų, produktyvumu, geresniais veiklos rezultatais. Įsipareigoję darbuotojai pasižymi geresne psichologine būseną, visapusiškai atsiduoda darbui ir yra labiau patenkinti bendrai gyvenimu. Tad didesnis įsipareigojimas organizacijai atneša apipusę naudą, kurią tiesiogiai gali pajauti tiek ir pati organizacija, tiek ir darbuotojas.

3. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO FENOMENAS IR JO RAIŠKA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE

3.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso samprata ir tyrimų kryptys

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas pastaruosiu metu tampa vis aktualesnė mokslinių tyrimų tema verslo, politikos ir socialinėje srityse. Pirmieji akademiniai darbo ir asmeninio gyvenimo sąveikos tyrimai pasirodė 20 a. 7 deš. pabaigoje, kai Kahn ir kt. (1964) nustatė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas yra reikšmingas darbuotojų streso šaltinis. JAV 20 a. 8 deš. pabaigoje, pradėjus ryškėti demografiniams darbo jėgos pokyčiams, tokiems kaip didėjantis dirbančių moterų, abiejų dirbančių tėvų ir vienišų tėvų skaičius, taip pat paskatino susirūpinimą darbuotojų gerove bei gyvenimo kokybe (Kossek ir kt., 2010).

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimų ištakas galima sieti su skirtingus vaidmenis derinančių moterų tyrimais, pastarąjį konstrukta įvardijant *darbo ir šeimos konfliktu*. Kahn ir kt. (1964) darbo ir šeimos konfliktą apibrėžė kaip „konflikto tarp skirtingų vaidmenų formą, kai su vaidmenimis darbe ir šeimoje susiję poreikiai kuriuo nors aspektu yra nesuderinami“. Tai reiškia, kad atsiranda priešprieša tarp darbo ir/ar šeimos vaidmenų, kuriuos kartu tampa sudėtinga suderinti.

Ankstyvuosiuose darbo ir asmeninio gyvenimo tyrimuose įprastai buvo vartotinas *darbo ir šeimos gyvenimo balanso* terminas. Darbo ir šeimos poreikių derinimo aspektas buvo pasirinktas neatsitiktinai. Tokiu būdu geriausiai atsiskleidė su darbu nesusiję poreikiai, susiję su vaikų priežiūra, o tokio pobūdžio tyrimuose daugiausia būdavo kalbama apie su vaikų priežiūra išsipareigojimus turinčius darbuotojus, tradiciškai – moteris. Kiek vėliau tyrėjai ir organizacijos pripažino, jog visi darbuotojai, net ir neturintys šeimos ar vaikų, turi su darbu nesusijusį asmeninį gyvenimą. O Grisslich ir kt. (2012) atkreipė dėmesį ir į tai, kad individams reikia skirti laiko ir sau – jie nori turėti „laiko su savimi“ (angl. *me time*). Toks požiūris nulėmė, jog tyrimai susitelkė ir į tokius klausimus – kaip paskirstomas darbai ir socialiniam gyvenimui skiriamas laikas. Visa tai sąlygojo naujos sąvokos – *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso* susiformavimą.

Atkreiptinas dėmesys, kad darbo ir asmeninio gyvenimo bei darbo ir šeimos balanso terminai nėra neutralūs. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso

sąvoka apima visus darbuotojus, net ir neturinčius šeimos, o darbo ir šeimos balanso sąvoka jų neapima. Vis dėlto kai kurie autoriai naudoja darbo ir šeimos balanso terminą bendrąja prasme, įvardydami darbo ir su darbu nesusijusių gyvenimo sričių santykį (Hammer ir Zimmerman, 2011).

Siekiant apibrėžti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą tyrėjų tarpe yra pasigendama visuotinai priimto apibrėžimo. Daugumoje apibrėžčių darbo ir asmeninio gyvenimo balansas konceptualizuojamas kaip darbo ir asmeninės gyvenimo sferos derinimas. Antroji autorių grupė šį balansą apibrėžia kaip asmeninio pasitenkinimo laipsnį, kai individui pavyksta pasiekti harmoniją tarp visų gyvenimo sričių (3 lentelė).

3 lentelė. **Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvokos aiškinimas mokslinių tyrimų kontekste** (sudaryta autorės)

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvokos aiškinimas	Autoriai (metai)
<i>Kasdieninių veiklų darbe ir ne darbe valdymas, kai pasiekama pusiausvyra tarp šių sričių.</i>	Chang ir kt. (2010)
<i>Subjektyvus harmonijos tarp individo darbo ir ne darbo veiklų bei asmeninio gyvenimo vertinimas.</i>	Brough ir kt. (2014)
<i>Laiko paskirstymas tarp savo darbo ir kitų veiklų, pvz., šeimos, asmeninių pomėgių bei bendruomeninių veiklų.</i>	Smith ir kt. (2016)
<i>Pasitenkinimo darbe ir asmeniniame gyvenime atliekamais vaidmenimis vertinimas, atsižvelgiant į tuo gyvenimo momentu skiriamus prioritetus.</i>	Greenhaus ir Allen (2010)
<i>Procesas, kurio metu atrandama asmeninė prasmė ir jaučiamas pasitenkinimas skirtingais vaidmenimis ir gyvenimo aspektais.</i>	Evans ir kt. (2013)
<i>Sąmoningas balansas tarp priimtinių kasdieninių darbo rezultatų ir visose gyvenimo srityse patiriamo džiaugsmo, įtraukiant tris veiksnius: darbą, socialinį gyvenimą, save.</i>	Hoffman ir kt. (2008)
<i>Tinkamas funkcionavimas bei pasitenkinimas darbo ir namų srityse, kai kyla kiek įmanoma mažesnis konfliktas tarp skirtingų vaidmenų.</i>	Clark (2000)

Dauguma tyrėjų sutinka, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansą galima laikyti sėkmingu, kai individai yra vienodai įsitraukę į darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis ir abiem jais patenkinti. Nors balansas reiškia santykinai vienodą veiklų paskirstymą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, tačiau užtikrinti, kad visada būtų vienodas paskirstymas vis dėlto negalima. Smith ir kt. (2016) teigimu, teorinį paaiškinimą, kodėl žmonės nori pasiekti tinkamą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, gali pateikti dvi pagrindinės teorijos –

Maslow poreikių hierarchijos teorija ir McClelland poreikių teorija. Pagrindinis Maslow teorijos principas teigia, kad žmogaus elgesį lemia jo nepatenkinti poreikiai. Jei žmogus visas pastangas skiria tik darbui, jis nepasieks visiško pasitenkinimo gyvenimu. McClellando motyvacinių poreikių teorija teigia, kad individo priklausymo grupei poreikiai skatina jį kurti asmeninius santykius taip pat ir už darbo santykių ribų. Tad siekiant visiško pasitenkinimo gyvenimu, yra reikalingas tinkamas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Pažymėtina ir tai, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balanso terminas iš tiesų nurodo, jog egzistuoja konfliktas ir nesuderinamumas tarp darbo ir kitų gyvenimo sričių (Grisslich ir kt., 2012). Casper ir kt. (2018) darbo ir asmeninio gyvenimo balanso konstrukte išvelgia vaidmenų pusiausvyros (visapusiškas dalyvavimas visose gyvenimo vaidmenyse), konflikto nebuvimo, vienodo įtraukimo ir vienodo pasitenkinimo darbo ir šeimos vaidmenimis, lūkesčių, susijusių su vaidmenų, dėl kurių deramasi, aspektus. Tuo tarpu Grisslich ir kt. (2012) ir Hoffman ir kt. (2008) atlikti moksliniai tyrimai nustatė laiko, skirto sau svarbą darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukte. Mokslininkų teigimu, darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukte būtina įtraukti „savęs“ veiksnį, kadangi žmonės nori turėti daugiau laiko sau kasdieninėse veiklose.

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, jog pirmieji darbo ir asmeninio gyvenimo tyrimai daugiau dėmesio skyrė moterims ir jos vaidmeniui derinant analizuojamas sritis. Tokį tyrėjų susitelkimą ties moterimis ir dirbančiomis motinomis daugiausia galima paaiškinti nuostatomis, kad atsakomybė už rūpinimąsi šeima ir šeimos gerove yra priskiriama tik moterims. Vis dėlto, šiuolaikiniai darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimai įtraukia ir vyrų vaidmenį, kadangi darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas, įsitraukimas į šeimos gerovę, vaikų priežiūrą tampa aktualus ir vyrams (Evans ir kt., 2013).

Moksliniuose darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimuose, darbo ir šeimos vaidmenims nuolat sąveikaujant tarpusavyje tyrėjai dažnai išskiria tokias dvi kryptis – *darbo ir šeimos konfliktas* arba *šeimos ir darbo konfliktas* (angl. *work-family conflict*, *family-work conflict*) bei *darbo ir šeimos praturtinimas* (angl. *work-family enrichment*).

Darbo ir šeimos konfliktas įprastai kyla, kai darbo patirtys ima trukdyti šeimos gyvenimui. Dažniausiai darbo patirtys yra siejamos su darbe patiriamu stresu, ilgomis darbo valandomis, dažnomis komandiruotėmis, tarpasmeniniais konfliktais darbe, vaidmenų persidengimu, karjeros pokyčiais, organizacijos kultūra ar vadovų elgesiu. Johari ir kt. (2018) darbo ir šeimos konfliktą aiškina kaip individų poreikį atlikti skirtingus vaidmenis,

pvz., vyro ar žmonos, tėvų, draugų. Individai, kuriems tenka derinti kelis darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis, dažniau patiria darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą. Kuo daugiau vaidmenų atlieka individas, tuo daugiau išteklių reikia jiems atlikti, ir tuo labiau tikėtina, kad jis ar ji patirs darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą.

Tuo tarpu *šeimos ir darbo konfliktas* kyla, kai šeimos patirtys trukdo darbui. Įprastai šeimoje kylantys sunkumai, Chernyak-Hai ir Tziner (2016) teigimu, būna susiję su nepilnamečių vaikų ar vyresnių žmonių priežiūra, tarpasmeninis konfliktais kylančiais šeimoje, su nepalaikančiais šeimos nariais. Tyrimais atskleista, kad 40 proc. dirbančių tėvų patiria *šeimos ir darbo konfliktą* bent kažkuriuo gyvenimo tarpsniu (Allen ir kt., 2000), todėl ši tema kelia ypatingą tyrėjų susidomėjimą. Tyrėjai pažymi, jog *darbo ir šeimos* bei *šeimos ir darbo konfliktas* yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su psichologine asmens savijauta, pasitenkinimu darbu bei gyvenimu.

Vis dėlto darbas ir šeima ne visada yra nesuderinami ir ne visada trukdo vienas kitam. Remdamiesi šia prielaida, Greenhaus ir Powell (2006) *įvedė darbo ir šeimos praturtinimo* sąvoką. Minėtieji autoriai darbo ir šeimos praturtinimą apibrėžia kaip situaciją, kai vieno vaidmens patirtys teigiamai veikia kito vaidmens atlikimą ir jį atliekant pasiektus rezultatus. Kaip pavyzdys, praturtinimas įvyksta, kai vienas vaidmuo pagerina kito vaidmens rezultatus ar turi jam kitokį teigiamą poveikį (Greenhaus ir Powell, 2006). Darbo ir šeimos praturtinimas yra teigiama darbo ir šeimos sinergija. Ši sąvoka taip pat apima abipusę sąveiką – darbo patirtys gali praturtinti šeimos gyvenimą, arba šeimos patirtys gali pagerinti darbinio gyvenimo kokybę.

Iš to, kas išdėstyta pirmiau, matyti, kad asmens vaidmens darbe ir asmeninio gyvenimo balansas yra dinamiška sąvoka, kintanti laiku reaguojant į individo ir organizacijos poreikius. Dėl šios priežasties, sunku taikyti bendras gaires visiems darbuotojams, nes kiekvienas individas turi skirtingus gyvenimo prioritetus. Vis dėlto, konflikto tarp skirtingų vaidmenų nebuvimas, psichologinis pasitenkinimas, pusiausvyros tarp kasdieninių veiklų darbe ir ne darbe valdymas, gebėjimas suderinti su darbu ir šeima susijusius vaidmenis bei laiko skyrimas sau yra tų aspektų derinys, geriausiai apibrėžiantis tinkamą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

3.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą aiškinančios teorijos ir modeliai

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas yra tapęs rimtu iššūkiu daugumos pasaulyje dirbančios darbo jėgos. Ši problema pasireiškia įvairiu stiprumu ir įvairiomis formomis tiek tarp vyrų, tiek tarp moterų. Poreikis tinkamai suvaldyti darbą ir asmeninį gyvenimą tampa skatinančiu derinimo (balanso paieškos) veiksmais. Tai susiję ir su sparčiais pokyčiais darbo aplinkoje, pasikeitimais šeimos vaidmenyse (Grisslich ir kt., 2012). Tyrėjai iš įvairių mokslo sričių yra pritaikę daugelį teorinių požiūrių ir modelių sąveikai tarp individų profesinio ir asmeninio gyvenimo paaiškinti (4 pav.)



4 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą aiškinančios teorijos ir modeliai (sudaryta autorės, remiantis Zadeck ir Mosier (1990), Clark (2000), Morris ir Madsen (2007), Eagly ir Wood (2011))

Pažymėtina, jog ankstyvieji darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimai rėmėsi Zadeck ir Mosier (1990) penkiais pagrindiniais modeliais, aiškinančiais santykį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo – *segmentacijos modeliu*, *šalutinio poveikio modeliu*, *kompensacijos modeliu*, *instrumentiniu modeliu* ir *konfliktų modeliu*.

- **Segmentacijos modelyje** (angl. *segmentation model*) yra keliami prielaida, kad darbas ir ne darbas yra dvi skirtingos gyvenimo sritys, kurios funkcionuoja atskirai ir neturi įtakos viena kitai. Vis dėlto, mokslininkų darbuose, segmentacijos modelis yra pristatomas veikiau kaip teorinis požiūris negu empiriškai pagrįstas modelis.
- **Šalutinio poveikio modelyje** (angl. *spill over model*) yra teigiama, kad viena iš šių sričių – t. y. darbas arba asmeninis gyvenimas gali daryti teigiamą arba neigiamą įtaką kitai sričiai. Šalutinio poveikio modeliui pagrįsti yra atlikta nemažai mokslinių tyrimų, tačiau vis dar išlieka poreikis išsamiau paaiškinti tokio poveikio prigimtį, priežastis ir pasekmes.
- **Kompensacijos modelyje** (angl. *compensation model*) akcentuojama, kad darbas ir šeima yra dvi gyvenimo sritys ir jei ko nors trūksta vienoje srityje, tai galima gauti iš kitos srities. Kompensacijos modelyje kaip pavyzdžiu yra aiškinama, kad jeigu turimas darbas teikia nepakankamai iššūkių ar pasitenkinimo, tai galima kompensuoti atliekant svarbų vaidmenį vietos bendruomenėje ne darbo metu.
- **Instrumentiniame modelyje** (angl. *instrumental model*) pabrėžiama, kad vienos srities veikla gali paskatinti sėkmę kitoje srityje. Klasikinis pavyzdys, aiškinantis instrumentinio modelio principą, yra situacija, kai darbuotojas šalia įprasto darbo kelias dienas dirba nereguliarius viršvalandžius norėdamas sutaupyti pinigų nuosavo būsto ar automobilio įsigijimui.
- **Konfliktų modelyje** (angl. *conflict model*) teigiama, kad asmenys, susiduriantys su dideliu paklausos lygiu visose gyvenimo srityse ir priversti padaryti sudėtingus pasirinkimus, gali patirti psichologinius konfliktus nuo per didelės apkrovos.

Kiek vėliau sąveikai tarp individų profesinio ir asmeninio gyvenimo aiškinti Clark (2000); Morris ir Madsen (2007) pasiūlė dar du minėtuosius modelius papildančias teorijas, kurias įvardijo kaip *darbo ir šeimos ribų teorija* ir *išteklų eikvojimo ir praturtinimo teorija*.

- **Darbo ir šeimos ribų teorijoje** (angl. *work/family border theory*) teigiama, kad kiekvienas asmuo atlieka skirtingus vaidmenis konkrečiose gyvenimo srityse, pvz., darbo ir šeimos, kurias paprastai skiria fizinės, laiko ir psichologinės ribos. Remiantis šia teorija, individai kasdien kerta minėtas ribas tarp darbo ir šeimos sričių. Ir būtent nuo tų ribų požymių, pvz., lankstumo ir pralaidumo, priklauso

darbo ir šeimos sričių integracija, lengvas judėjimas tarp jų arba atvirkščiai – tarp jų kylantis konfliktas (Clark, 2000).

- **Išteklių eikvojimo ir praturtinimo teorijos** (angl. *resource drain theory and enrichment theory*). Remiantis *išteklių eikvojimo teorija* ištekliai, tokie kaip laikas, energija, pinigai ir dėmesys yra riboti. Dėl šios priežasties, naudojant šiuos išteklius vienoje srityje, jų lieka mažiau kitai sričiai. Dažniausiai išteklių eikvojimo teorija aiškinama pavyzdžiu, kai darbuotojas skiria daugiau laiko darbui, ir dėl to lieka mažiau laiko šeimai ar kitiems su darbu nesusijusiems vaidmenimis. Priešingai, *praturtinimo teorija* aiškina, kiek vienos srities instrumentinių išteklių (įgūdžių, gebėjimų, vertybių) arba emocinių išteklių (nuotaikos, pasitenkinimo) patirtys yra naudingos kitai sričiai, arba kaip vienos srities patirtys pagerina kitos srities gyvenimo kokybę (Morris ir Madsen, 2007).

Mokslininkai Eagly ir Wood (2011) teorijas santykiui tarp darbo ir asmeninio gyvenimo paaiškinti papildė *socialinių vaidmenų ir vaidmenų ribų teorijomis*.

- **Socialinių vaidmenų teorija** (angl. *social role theory*) teigia, kad su kiekvienu individo vaidmeniu yra siejami tam tikri lūkesčiai. Iš individo tikimasi, kad jis tinkamai atliks skirtingus vaidmenis, tad jeigu nepavyksta atlikti vaidmens, atitinkant jam keliamus reikalavimus, tai sukelia kitų grupės narių nepasitenkinimą (Eagly ir Wood, 2011).
- **Vaidmenų ribų teorija** (angl. *role boundary theory*) aiškina, kad individai stengiasi supaprastinti ir sutvarkyti savo aplinką, sukurdami ir išlaikydami ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Individai, kuriems pavyksta atskirti darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis, rečiau galvoja apie darbą būdami namie, ir atvirkščiai.

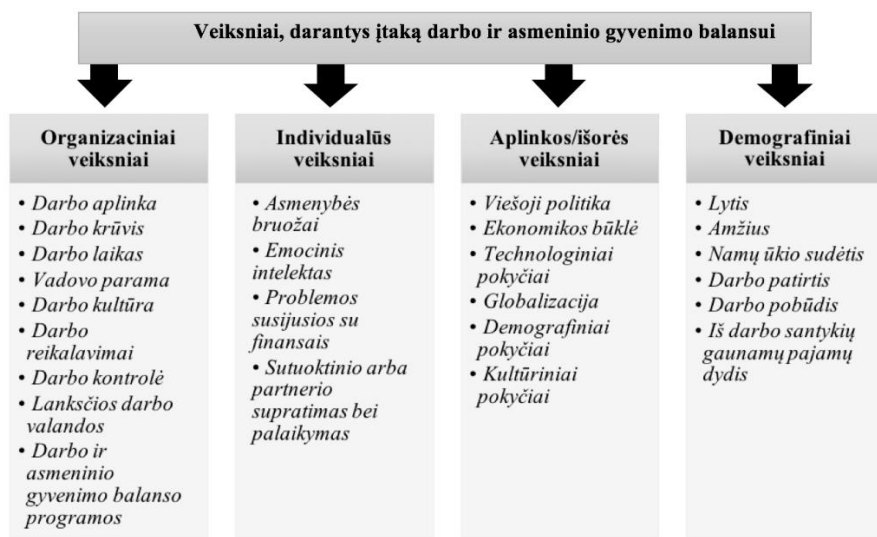
Nepaisant to, kad įvairūs darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimai gali pateikti skirtingus paaiškinimus ir skirtis savo turiniu, dauguma jų remiasi vienomis ar kitomis aukščiau išvardintomis teorijomis, aiškinančiomis santykį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo sričių.

3.3. Veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas daugeliui žmonių vis dar lieka sunkiai pasiekiamas tikslas (Kossek ir kt., 2011). Demografiniai pokyčiai, tokie kaip didėjantis skaičius šeimų, kuriose dirba abu partneriai, didėjantis

dirbančių vienišų mamų/tėvų skaičius, didėjančios rūpinimosi kitais atsakomybės, susiję su darbo jėgos senėjimu bei technologiniai pokyčiai, susiję su komunikacijos technologijomis, leidžiančiomis pasiekti darbuotoją 24 val. per parą, 7 dienas per savaitę, sukuria iššūkius individams, norintiems suderinti gerus rezultatus darbe ir sėkmingus asmeninius santykius Greenhaus ir Kossek, 2014). Nors pastaruoju metu smarkiai padaugėjo darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimų, dažnai lieka neaišku ir yra stokojama sisteminio požiūrio į jį lemiančius veiksnius.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą veikiančius veiksnius galima sugrupuoti į keturias veiksnių kategorijas: *organizacinius veiksnius* (angl. *organizational factors*), *individualius veiksnius* (angl. *individual factors*), *aplinkos/išorės veiksnius* (angl. *societal factors*) ir *demografinius veiksnius* (5 pav.).



5 pav. Veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (sudaryta autorės)

Organizaciniai veiksniai. Mezerolle ir Goodman (2011) tarp *organizacinių veiksnių* išskiria *darbo aplinką, darbo krūvį, darbo laiką* ir *ryšį su vadovu (vadovo paramą)*. Autorių nuomone, darbo aplinka, ypatingai jeigu ji nėra tinkama (pvz., nešvari), veikia darbuotojų sveikatą, o tai lemia ir įvairių ligų atsiradimą. Per didelis darbo krūvis taip pat didina darbe patiriamo streso lygį, o tai gali lemti ir darbuotojo polinkį dažniau keisti darbą. Ilgesnės darbo valandos, darbas viršvalandžiais arba netinkamai sureguliuotos darbo valandos lemia mažesnį pasitenkinimą darbu.

Minėtieji tyrėjai kaip vieną iš svarbių darbo ir asmeninio gyvenimo balanso veiksnių išskiria darbuotojo santykį su vadovu. Palaikantis ir supratingas vadovas, jo parama motyvuoja darbuotoją ir lemia didesni pasitenkinimą darbo rezultatais.

Guest (2002) organizacinius veiksmus, lemiančius darbo ir asmeninio gyvenimo balansą papildė *darbo kultūra* ir *darbo reikalavimais*. Tuo tarpu Abendroth ir Dulk (2011) prie organizacinių veiksnių priskyrė *darbo kontrolę* bei *lanksčios darbo valandas*.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansui didelę įtaką daro žmogiškųjų išteklių valdymo politika. Konrad ir Mangel (2000) pažymi, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansą organizacijoje lemia joje įdiegtos *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso programos*. Tokios programos apima: vaikų priežiūros paslaugas darbo vietoje ar netoli darbo vietos, sergančių vaikų priežiūrą, nedarbo dienas vaiko ligos atveju, ilgesnes motinystės atostogas, palaiptinį grįžimą į darbą, tėvystės atostogas, įsivaikinimo atostogas, vaiko priežiūros atostogas, sutuoktinio (-ės) įdarbinimo pagalbą, konsultacijas dėl darbo ir šeimos derinimo, lankstų darbo grafiką, darbą ne visus metus, ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų įdarbinimą, savanoriškai „suspaustą“ (sutrumpintą) darbo laiką, darbą ne visą darbo dieną profesionalams.

Individualūs veiksniai. Kalbant apie individualius veiksmus Poullose ir Sudarsan (2017) teigimu pats individas yra labai svarbus veiksnys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyroje. Dėl šios priežasties prie asmeninių veiksnių, darančių įtaką šiai pusiausvyrai mokslininkai priskyrė *asmenybės bruožus* ir *emocinį intelektą*.

Remdamiesi *didžiojo penketo teorija* minėtieji autoriai išskyrė penkis asmenybės bruožus: ekstravertiškumą, neurotiškumą, atvirumą patirčiai, sutarumą ir sąmoningumą. Atlikti tyrimai nustatė neigiamus ryšius tarp ekstraversijos, atvirumo patyrimui, sutarumo ir sąmoningumo su darbo ir šeimos bei šeimos darbo konfliktais, tuo tarpu reikšmingas teigiamas ryšys buvo nustatytas tarp neurotizmo ir darbo bei šeimos ir šeimos darbo konfliktų. Rezultatai parodė, kad ekstravertas yra susijęs su didesniu darbo ir šeimos vaidmenų palengvinimu ir nėra susijęs su jų konfliktu, o neurotizmas yra labiau susijęs su konfliktu tarp darbo ir asmeninio gyvenimo sferų.

Tuo tarpu *emocinis intelektas*, kuris apibūdinamas kaip gebėjimas adaptuotai atpažinti, išreikšti emocijas, ir jas kontroliuoti taip pat buvo priskirtas prie individualių veiksnių, lemiančių darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Mezerolle ir Goodman (2011) analizuodami individualius veiksmus, darančius įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui akcentavo *problemas*,

susijusias su finansais, ir sutuoktinio arba partnerio supratimą bei palaikymą. Su finansais siejamos individo problemos dažniausiai lemia tai, jog darbuotojas praleidžia daugiau laiko darbe, dirbdamas viršvalandžius ir dėl to skiria mažiau laiko šeimai ar sau. Sutuoktinio arba partnerio supratimas bei palaikymas taip pat, anot autorių, yra svarbus veiksnys, siejamas su emocine parama, gaunama iš santykių šeimoje.

Aplinkos/išorės veiksniai. Mokslininkai Abendroth ir Dulk (2011); Ollier-Mallaterre ir Foucreault (2017) analizuodami aplinkos ir išorės veiksniumi, lemiančius darbo ir asmeninio gyvenimo balansą išskyrė *viešąją politiką*. Viešoji politika mokslininkų teigimu yra suformuota įstatymų, kurie nustato darbo valandas, lanksčias darbo sąlygas, vaiko priežiūros atostogas, įvairias išmokas, nedarbingumą ir kt. Įstatymai, formuojantys viešąją politiką turi bene didžiausią įtaką iš išorės/aplinkos veiksnių, galinčių prisidėti prie geresnio darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo sričių suderinimo.

Ollier-Mallaterre ir Foucreault (2017) prie išorės veiksnių, darančių įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui mini ir *ekonomikos būklę*. Mokslininkų teigimu, nestabili ekonomikos būklė, įprastai siejama su ekonomikos nuosmikiu didina darbe patiriamą stresą dėl nedarbo tikimybės, nestabilių darbo sutarčių ir ilgesnių darbo valandų, kas tiesiogiai neigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Tuo tarpu tyrėjai Osorio ir kt. (2014) darbo ir asmeninio gyvenimo balanso reiškinio atsiradimą sieja su demografiniais, ekonominiais ir kultūriniais pokyčiais. Tokie veiksniai kaip didėjantis moterų išitraukimas į darbo rinką; didėjantis skaičius porų, kuriose abu partneriai dirba ne namuose; šeimos struktūros transformacija; reikšmingas šeimų, kuriose abu nariai uždirba pajamas, skaičiaus padidėjimas; visuomenės senėjimas; gimstamumo mažėjimas ir poreikis gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą, autorių nuomone lėmė darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pokyčius.

Greenhaus ir kt. (2014) minėtąjį sąrašą papildė dar dviem veiksniais teigdami, jog didėjanti susidomėjimą darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo klausimais paskatino *technologiniai pokyčiai* ir *globalizacija*. Autorių nuomone, būtent technologiniai pokyčiai ir globalizacija paskatino didesnę darbuotojų patiriamą darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą bei stresą. Aktyvi kompiuterių ir mobiliųjų telefonų skvarba bei kitų informacijos ir komunikacijos technologijų raida sudarė galimybę kai kurias darbo užduotis atlikti 24 val. per parą, 7 dienas per savaitę, iš faktiškai bet kurios vietos, kurią dar papildė „nuolatinio prisijungimo“ organizacinė kultūra. Būtent tokia tobulėjančių technologijų raiška, tapo priežastimi ištrinti ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Demografiniai veiksniai. Mokslininkai, analizuodami veiksnius, darančius įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, taip pat mini *lytį, amžių, namų ūkio sudėtį, darbo patirtį, darbo pobūdį bei pajamas.*

Parasuraman ir Simmers (2001) atskleidė, kad lytis ir darbo pobūdis turi didelės įtakos problemoms, susijusioms su darbo ir šeimos derinimu. Tyrimas taip pat parodė, kad moterų patiriama didelė įtampa kyla iš šeimos, o ne nuo darbo poreikių, ypač kai šeima turi vaikų. Taip pat buvo nustatyta, kad aukštesnes pozicijas organizacijoje užimančios ir kartu vaikus auginančios moterys labiau linkusios patirti konfliktą tarp darbo ir šeimos vaidmenų negu vyrai.

Namų ūkio sudėtis, įskaitant *šeimos narių skaičių*, anot Mezerolle ir Goodman (2011) taip pat lemia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Kuo didesnis narių šeimoje skaičius, tuo anot autorių, darbuotojas daugiau dirba, siekdamas patenkinti visų šeimos narių poreikius. Mokslininkai tai sieja ne tik su nepilnamečių vaikų poreikių tenkinimu, bet ir su sergančių ar neįgalių šeimos narių poreikiais. Galiausiai, sutuoktinio arba partnerio supratimas bei palaikymas taip pat prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra nulemtas kompleksinių veiksnių. Įprastai mokslininkai darbo ir asmeninio gyvenimo balansą veikiančius veiksnius skirsto į keturias veiksnių kategorijas: organizacinius, individualius, aplinkos/išorės ir demografinius veiksnius. Tačiau darbo ir asmeninio gyvenimo balanso veikiančiųjų veiksnių analizė charakteringa tuo, jog įvairūs tyrėjai juos analizuoja nevienareikšmiškai ir dažnai tą patį veiksnių priskiria skirtingoms veiksnių kategorijoms. Tai lemia sisteminio požiūrio poreikį disertacijoje analizuojant bei interpretuojant sąveiką tarp šių dviejų sričių įtaką darančius veiksnius.

3.4. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teigiami aspektai ir jo trūkumo pasekmės

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas yra tapęs aktualia problema beveik visame pasaulyje. Pastebima tendencija, jog daugelis tyrėjų, analizuodami darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, išsamiausiai analizuoja šio konstrukto teigiamus aspektus organizacijai ir trūkumo pasekmes individui. Dėl šios priežasties darbo ir asmeninio gyvenimo balanso nauda organizacijai bei šio konstrukto nebuvimo neigiami aspektai individui bus analizuojami išsamiau, tuo tarpu neigiami aspektai organizacijai bei teikiama nauda individui bus apžvelgti kiek fragmentiškiau dėl mokslinėje literatūroje pastebimos minėtųjų aspektų tyrimų stokos (4 lentelė).

4 lentelė. **Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teigiami aspektai organizacijai ir trūkumo pasekmės darbuotojui** (sudaryta autorės)

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso trūkumo pasekmės darbuotojui:	Autorius (metai)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Depresija</i> • <i>Psichologinė įtampa, nerimas</i> • <i>Darbe ir šeimoje patiriamas stresas</i> • <i>Emocinis išsekimas</i> • <i>Problemos santuokoje</i> • <i>Širdies ir kraujotakos ligų simptomai</i> • <i>Miego sutrikimai</i> 	<p>Landsbergis ir kt. (2011), Pandu ir kt. (2013)</p> <p>Pandu ir kt. (2013), Beigi ir kt. (2017)</p> <p>Karatepe (2013) , Beigi ir kt. (2017)</p> <p>Karatepe (2013)</p> <p>Pandu ir kt. (2013), Beigi ir kt. (2017)</p> <p>Landsbergis ir kt. (2011)</p>
Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teigiami aspektai organizacijai:	Autorius (metai)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gabių (talentingų) darbuotojų išlaidavimas organizacijoje</i> • <i>Didesnis įsipareigojimas organizacijai</i> • <i>Motyvuotų ir įsipareigojusių darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas organizacijoje</i> • <i>Geresnė investicijų į žmogiškąjį kapitalą grąžą</i> • <i>Sumažėjęs neatvykimo į darbą atvejų skaičius</i> • <i>Mažesnė darbuotojų kaita, padidėjęs darbuotojų lojalumas</i> • <i>Geresnis organizacijos įvaizdis</i> • <i>Etiškas elgesys</i> • <i>Etiškas sprendimų priėmimas</i> • <i>Geresni organizacijos veiklos rezultatai</i> 	<p>Konrad ir Managel (2000), Chimote ir Srivastava (2013)</p> <p>Mathieu ir Zajac (1990)</p> <p>Mathieu ir Zajac, (1990)</p> <p>Konrad ir Managel (2000), Yamamoto ir Matsuura (2014)</p> <p>Chimote ir Srivastava (2013)</p> <p>Chimote ir Srivastava (2013)</p> <p>Chimote ir Srivastava (2013)</p> <p>Meyer (2007), Linnhoff ir kt. (2014), Smith ir kt. (2010)</p> <p>Meyer ir kt. (2001)</p>

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso kaip reiškinio nagrinėjimas yra ganėtinai kompleksinis, aprėpiantis skirtingų klausimų spektrą. Mokslininkai Karakas ir Lee (2004) akcentuoja, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansą apima tokie klausimai kaip: kokybiškai praleidžiamas laikas su šeimos nariais, gebėjimas atsipalaiduoti laisvalaikio metu, emocinė asmens gerovė ir šeimos narių sveikata, kokybiška komunikacija šeimoje ir parama, kokybiška vaikų priežiūra ir auklėjimas, pasitenkinimas darbu ir darbo krūviu namuose.

Empiriniai tyrimai, analizuojantys darbo ir asmeninio gyvenimo balanso trūkumo pasekmes darbuotojui pasižymi tokių tyrimų gausa. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso trūkumai įprastai siejami su per dideliu darbo krūviu. Karatepe (2013) teigia, kad emocinis išsekimas yra siejamas su per dideliu darbo krūviu, kuris yra vienas iš streso sukeltų pasekmių, neigiamai veikiantis gyvenimo kokybę. Landsbergis ir kt. (2011) pažymi, kad stresą jaučiantiems darbuotojams dažniau pasireiškia depresija, pyktis, fiziniai širdies ir kraujotakos ligų simptomai, kurie gali turėti ir organizacijos požiūriu svarbias pasekmes, pvz., daryti įtaką pasitenkinimui darbu, motyvacijai, įsipareigojimui organizacijai, darbuotojo veiklos rezultatams. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad labai didelį darbo krūvį turėję darbuotojai pasižymi mažesniu išsitraukimu į darbą.

Mokslininkų Pandu ir kt. (2013) teigimu darbo ir asmeninio gyvenimo balanso trūkumą taip pat sieja su įvairiais psichologiniais sutrikimais, tokias kaip depresija, nerimu, psichologiniu stresu, nuotaikų sutrikimais ar net su problemomis santuokoje. Todėl dėl minėtųjų priežasčių tampa būtina „išlaikyti sveiką ir subalansuotą gyvenimą“, nes dėl darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto darbuotojai jaučia mažesnę pasitenkinimą profesiniu ir asmeniniu gyvenimu.

Harvardo verslo mokyklos tyrėjų atlikta apklausa (2019) patvirtina, kad peržengus tam tikrą darbo valandų ribą atsiranda miego sutrikimų, darbuotojai dažniau jaučia depresyvias nuotaikas ir stresą, jiems net gali būti sunkiau bendrauti, bendradarbiauti ir pabaigti darbus. Tyrimas taip pat atskleidė neigiamas darbo ir šeimos konflikto arba darbo ir šeimos gyvenimo disbalanso pasekmes, susietas su žemesne asmens gerove. Beigi ir kt. (2017) patvirtina neigiamą darbo ir šeimos konflikto poveikį sukeltą su darbu nesusijusias pasekmes (pvz., nepasitenkinimas gyvenimu, santuoka) ir su stresu susijusias pasekmes (pvz., darbe patiriamas stresas, šeimoje patiriamas stresas, bendra psichologinė įtampa). Todėl, kaip matyti, nepavykus išlaikyti pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kenčia visi.

Atkreiptinas dėmesys, kad mokslinių tyrimuose privalumai teikiami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso atveju individui yra analizuojami fragmentiškai. Vis dėlto, atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad individualus darbo ir asmeninio gyvenimo balanso suvokimas siejamas ne tik su pasitenkinimu darbu ir šeimos gyvenimu, santuoka (Brough ir kt., 2014), bet ir apskritai su pasitenkinimu gyvenimu (Allen ir kt., 2010), didesne asmens gerove ir sumažėjusiu darbe patiriamu streso lygiu bei pagerėjusia sveikata (Chimote ir Srivastava, 2013).

Analizuoti moksliniai tyrimai leidžia daryti prielaidas, kad darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir organizacijai atneša nemažai naudos. Visų pirma, tai pasireiškia gabių ir motyvuotų darbuotojų išlaikymu organizacijoje (Konrad ir Managel, 2000). Empiriniai tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie gerai jaučiasi ir nepatiria didelio streso darbe ir namuose jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai (Mathieu ir Zajac, 1990). Meyer ir kt. (2001) teigimu, geresnis darbo ir asmeninio gyvenimo sričių suderinimas pagerina darbuotojų darbo efektyvumą ir produktyvumą, tad darbo ir asmeninio gyvenimo programos turi teigiamą poveikį ir įmonės veiklos rezultatams. Chimote ir Srivastava (2013) išskiria ir tokius privalumus kaip sumažėjęs neatvykimo į darbą atvejų skaičius ir mažesnė darbuotojų kaita, didesnis produktyvumas ir geresnis organizacijos įvaizdis, padidėjęs darbuotojų lojalumas, geresnis talentų išlaikymas.

Visi išvardinti privalumai yra siejami su tuo, jog įvairių darbo ir asmeninio gyvenimo programų įgyvendinimas leidžia darbuotojams efektyviau dirbti ir taip paskatina vertingų darbuotojų išlaikymą įmonėje, pagerina investicijų į žmogiškąjį kapitalą gražą (Yamamoto ir Matsuura, 2014). Visa tai siejama ir su organizacijos sėkme.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą skatinanti darbo aplinka yra palanki ne tik darbuotojų asmeniniam gyvenimui, bet ir pagerina darbo rezultatus bei paskatina etišką sprendimų priėmimą (Linnhoff ir kt., 2014; Smith ir kt., 2010). Deloitte & Touche, vienos iš „Didžiajam ketvertui“ priklausančių audito ir konsultacijų įmonių atliktame tyrime nustatytas ryšys tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir etiško darbuotojų elgesio (Meyer, 2007). Pagrindinis tyrimo rezultatas – 91 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų sutiko, kad darbuotojai yra labiau linkę elgtis etiškai, jei yra pasiekę gerą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Empiriniai tyrimai taip pat patvirtina darbo ir asmeninio gyvenimo balanso nebuvimo neigiamas pasekmes organizacijai, kurios dažniausiai yra siejamos su mažesniu produktyvumu, mažu darbuotojų išlaikymu organizacijoje, prasta darbuotojų morale ir motyvacija, prastais darbo rezultatais, prastu organizacijos įvaizdžiu, padažnėjusiais neatvykimo į darbą atvejais ir didesne darbuotojų kaita (Chimote ir Srivastava, 2013).

Apibendrinant galima pasakyti, kad pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymas pasireiškia teigiamu poveikiu ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai. Analizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo balanso naudas organizacijai aiškėja, kad jos pasireiškia per didesnę įsipareigojimą organizacijai, mažesnę darbuotojų kaitą, talentingų darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą, kas tiesiogiai daro teigiamą įtaką ir organizacijos veiklos

rezultatams. Tuo tarpu darbuotojai, atradę pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jaučia mažesnį darbe patiriamo streso lygį, didesnę pasitenkinimą darbu, šeimos gyvenimu ir apskritai gyvenimu, kas apskritai lemia bendrą asmens gerovę.

3.5. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso iniciatyvos kaip strateginė žmogiškųjų išteklių valdymo dalis

Pastaraisiais metais stebimas išaugęs susirūpinimas dėl darbuotojų gebėjimo suderinti vaidmenis darbe ir už darbo ribų yra tapęs ne tik strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymo klausimu, bet ir svarbiu organizacijose taikomų darbuotojų išlaikymo strategijų elementu (Cappelli, 2000). Teigiama, kad organizacijos, norėdamos išlaikyti darbuotojus, turi atkreipti dėmesį į pasikeitusius darbuotojų poreikius ir įgyvendinti lankstesnes darbo ir asmeninio gyvenimo balanso strategijas. Dėl to devintame ir dešimtame dešimtmetyje JAV įmonės pradėjo įgyvendinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso programas (Lockwood, 2003), daugiausia reaguodamos į pastebimą stiprėjančią tendenciją, kai darbuotojai, siekdami organizacijos tikslų, ėmė ignoruoti savo šeimų poreikius. Visa tai paskatino išteklių skyrimą įgyvendinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso programas, siekiant geriau pritaikyti savo organizacines struktūras prie darbuotojų poreikių, o kartu reaguoti ir į teisinius reikalavimus, susijusius su asmenų integracija, lyčių lygybe ar šeimų apsauga (Kossek ir kt., 2010).

Organizacijose įgyvendinamos darbo ir asmeninio gyvenimo priemonės arba iniciatyvos paprastai apima *lanksčias darbo sąlygas*, pvz., *lanksčias darbo valandas, nuotolinį darbą, darbą ne visą darbo dieną, darbo pasidalijimą, taip pat vaikų ir senyvų žmonių priežiūros paslaugas*. Konrad ir Mangel (2000) prie darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo programų taip pat priskiria *vaikų priežiūros paslaugas darbo vietoje ar netoli darbo vietos, sergančių vaikų priežiūrą, nedarbo dienas vaiko ligos atveju, ilgesnes motinystės atostogas, palaipsnių grįžimą į darbą, tėvystės atostogas, įsivaikinimo atostogas, vaiko priežiūros atostogas, situoktinio (-ės) įdarbinimo pagalbą, lankstų darbo grafiką, darbą ne visus metus, ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų įdarbinimą, savanoriškai „suspaustą“ (sutrumpintą) darbo laiką, darbą ne visą darbo dieną profesionalams*. Minėtosios iniciatyvos paprastai vadinamos šeimai palankiomis priemonėmis, leidžiančiomis tinkamai suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimus ir tampa vis labiau paplitusiu diskusijų klausimu bei nauju žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiu.

Nuo 20 a. paskutinio dešimtmečio iki 2008 m. darbo ir šeimos derinimo politika tapo neatskirama į darbuotojus orientuotos socialinės politikos dalis Europoje, tiek ES, tiek atskirų valstybių lygmeniu (Milner, 2011). Šią evoliuciją lydėjo politikos prielaidų pasikeitimas, kai atsisakyta vyro - šeimos maitintojo / moters - vaikų prižiūrėtojos modelio ir imta propaguoti abiejų dirbančių tėvų modelį (Lewis ir kt., 2007). Politikos priemonės, skatinančios abu tėvus dalyvauti darbo rinkoje siūlant lankstų darbo grafiką ir teikiant vaikų priežiūros paslaugas, propaguojamos kaip atsakas į daugelį iššūkių, su kuriais susiduria Vakarų gerovės valstybės: visuomenės senėjimą, sumažėjusį gimstamumą, bei poreikį valdyti vis įvairesnę ir pluralistiškesnę darbo jėgą.

Tarp kitų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso iniciatyvų mokslininkai siūlo *alternatyvų darbo grafiką, sutrumpintą savaitę* (Wadsworth ir Facer, 2008) ir darbo pasidalijimo modelį. Pasak tyrėjų, alternatyvūs darbo grafikai ir sutrumpinta darbo savaitė, pvz., keturių dienų darbo savaitė, leidžia sumažinti organizacijų energijos sąnaudas arba darbuotojų transporto ir kuro sąnaudas. Alternatyvūs darbo grafikai nėra nauja inovatyvi idėja – jie pradėti taikyti dar 20 a. 8 deš., tad tai yra tendencija, suformuota per šimtmečius kintančių požiūrių į tai, koks yra tinkamas darbo grafikas. Tuo tarpu darbo pasidalijimo modelis leidžia 2 žmonėms dalytis tais pačiais arba vienas kitą papildančiais darbo vaidmenimis. Įprasčiausias formatas – kai vienas žmogus dirba nuo pirmadienio iki trečiadienio, kitas – nuo trečiadienio iki penktadienio, o trečiadienį sinchronizuojamas darbas ir perduodamas užduotys.

Barney ir Elias (2010) teigimu įvairių pramonės šakų organizacijos yra linkusios atsisakyti fiksuotų darbo valandų ir pereina prie lankstaus darbo laiko, kai fiksuojamas tik turimas išdirbti valandų skaičius arba lanksčių darbo valandų, leidžiančių darbuotojams susikurti savo darbo grafikus. Kaip pažymi Eldridge ir Tahir (2011) darbo ir asmeninio gyvenimo balanso iniciatyvos tapo esminiu elementu, skirtu spręsti nelanksčių darbo valandų problemas, turinčiu teigiamą poveikį tiek darbdaviams, tiek darbuotojams.

Vis dėlto, Gregory ir kt. (2013) teigimu darbo laikas (jo apimtis ir organizavimas) yra tik vienas darbo ir asmeninio gyvenimo aspektų. Labiau tikėtina, kad individo (suvokiama) gebėjimą derinti darbo ir namų gyvenimą lemia įvairių su užimtumu susijusių veiksnių derinys: darbo intensyvumas, saugumas dėl darbo vietos ar jo trūkumas, su naujomis technologijomis susiję reikalavimai būti nuolat prieinamam, ir (buvusi būdinga visai visuomenei ir/ar konkrečiai organizacijai) ilgų darbo valandų bei privalomo buvimo darbo vietoje kultūra.

Aryee ir kt. (2012) pažymi, kad kai darbuotojai savo organizaciją laiko palankia šeimai dėl jiems taikomų šeimai skirtų priemonių ir programų, jie jaučiasi labiau emociškai įsipareigoję organizacijai, rečiau išreiškia ketinimą keisti darbą, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, mažesnę išsekimą, ir mažesnę darbo ir šeimos konfliktą.

Priešingai, begalinės darbo valandos, nelankstumas ir laisvo laiko asmeniniams bei šeimos poreikiams trūkumas darbuotojams sukelia stresą ir mažina teigiamą nusiteikimą (Lockwood, 2003) bei kūrybiškumui darbe. Šiuo požiūriu, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso iniciatyvos yra naudingos mažinant įmonės darbuotojų jaučiamą stresą, didinant produktyvumą ir mažinant neatvykimų į darbą skaičių. Jos taip pat didina darbuotojų lojalumą, stiprindamos įsipareigojimą organizacijai, gerindamos įmonės viešąjį įvaizdį ir mažindamos darbuotojų kaitą. Ypatingai tai yra svarbu norima išlaikyti vertingus organizacinių žinių sukaupusius darbuotojus.

Yamamoto ir Matsuura (2014) nustatė teigiamą koreliaciją tarp kai kurių darbo ir asmeninio gyvenimo balanso priemonių (pvz., tėvystės atostogos, didesnės nei reikalaujama teisiškai priežiūros išmokos) ir įmonės veiklos rezultatų. Mokslininkai atkreipė dėmesį, kad vis dėlto šis efektas pasiekiamas ne trumpuoju, bet vidutinės trukmės arba ilguoju laikotarpiu.

Bloom ir kt. (2011) padarė išvadą, kad pagrindinis darbo ir asmeninio gyvenimo balanso priemonių įgyvendinimo tikslas turėtų būti ne finansiniai rezultatai, bet darbuotojų pasitenkinimo didinimas. Hill ir kt. (2010) atskleidė, kad darbuotojai, galintys dirbti lankstesniu darbo grafiku, rečiau patiria konfliktą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tai atveria naują mąstymo kryptį, įrodantį, kad lankstumas darbe teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Apibendrinant, nors darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, jo iniciatyvų diegimas yra ganėtinai naujas iššūkis organizacijai, vis dėlto moksliniai tyrimai rodo, jog tai yra veiksminga priemonė, galinti pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą, vadovų ir darbuotojų santykius bei prisidėti prie gabių ir talentingų darbuotojų pritraukimo bei išlaikymo organizacijose. Todėl organizacijos, nenorėdamos atsilikti nuo kintančių tendencijų bei prisitaikyti prie kintančių darbuotojų poreikių neatsitiktinai darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir jo programas įtraukia į žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją bei mini darbo skelbimuose kaip siūlomą vieną iš svarbiausių motyvatorių.

4. TEORINIAI NUOTOLINIO DARBO NAUDOJIMO INTENSIVUMO, JŲ LEMIANČIŲ ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ POŽYMIŲ, DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI BEI DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO SĄSAJŲ ASPEKTAI

Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, jam įtaką darantys asmeniniai ir organizaciniai požymiai, darbuotojų organizacinis įsipareigojimas bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tai tarpusavyje glaudžiai besisiejantys reiškiniai, turintys reikšmę asmeninių ir organizacinių poreikių tenkinimui. Nepaisant to mokslinėje literatūroje šių konstruktv sąveikos tyrimų, aprėpiančių visus minėtuosius konstruktv yra stokojama, pasigendama visuminio požiūrio, siekiant atskleisti minėtų dedamųjų ryšius.

Nuotolinis darbas ir jo naudojimo intensyvumą lemiantys organizaciniai ir asmeniniai požymiai.

Nuotolinis darbas tyrėjų teigimu yra laikomas nauja darbo organizavimo forma, išsiskiriančia tiek ir savo užduočių nustatymu, sudėtingesnėmis integracijos problemomis, specifiniais vadovų vadovavimo gebėjimais bei darbuotojų įgūdžiais. Atlikta išsami mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog organizacijos, priimančios sprendimą suteikti savo darbuotojams galimybę dirbti nuotoliniu būdu turi apsvarstyti bei įvertinti darbuotojų asmeninius požymius ir jų tinakumą nuotoliniam darbui (de Vries ir kt. 2018; Bailey ir Kurland, 2002; Sullivan ir Lewis, 2001; Shockley ir Allen, 2012; Gareis, 2002; Haddon ir Brynin, 2005; Lapierre ir Allen, 2012; Wiesenfeld, 2003; Morgan, 2004). Tyrėjai, analizuodami individo gebėjimus dirbti nuotoliniu būdu, išskiria tokias darbuotojo savybes kaip gebėjimą dirbti savarankiškai, gebėjimą laikytis disciplinos darbo veikloje, gebėjimą savarankiškai organizuoti savo darbo laiką bei darbo užduočių vykdymą, gebėjimą nusistatyti asmeninius tikslus ir jų laikytis, kurie yra svarbūs įvertinant darbuotojo galimybes dirbti pasinaudojant šia lanskčia darbo organizavimo forma.

Kartu atkreiptinas dėmesys, kad vien tik asmeninių požymių įvertinimas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui yra nepakankamas. Tad kita dalis tyrėjų tegia, kad nuotoliniam darbui ir jo naudojimui įtaką daro ir įvairūs organizaciniai požymiai, tokie kaip darbo pobūdžis ir darbo užduočių specifika, organizacijos požiūris bei aprūpinimas technologijomis,

reikalingomis darbui nuotoliniu būdu (de Vries ir kt., 2018; Bailey ir Kurland, 2002; Golden ir Veiga, 2008; Allen ir kt., 2015; Kelly ir Kalev, 2006; Garrett ir Danziger, 2007; Waber, 2013; Mueller ir kt., 2011). Darbo pobūdžio ir darbo užduočių specifikos svarba ir poveikis nuotoliniam darbui buvo akcentuojamas tyrėjų Lister ir Harnish (2011) darbe. Kalbant apie organizacijos požiūrį į nuotolinį darbą dalis tyrėjų akcentavo teigiamas nuostatas į nuotolinį darbą, asocijuojant jas su lėšų taupymu - erdvės ir energijos taupymu miesto centre įsikūrusiuose biuruose, kadangi galimybės dirbti nuotoliniu būdu suteikimas prisideda ir prie sumažėjusių organizacijos išlaidų (Bailey ir Kurland, 2002); produktyvumo augimu (Golden ir Veiga, 2008; Bosua ir kt., 2012); patrauklaus darbdavio įvaizdžiu (Solano ir Kleiner, 2001), kuris siejamas su tuo, jog nuotolinio darbo naudojimas padeda darbuotojams taupyti tiek ir laiką, tiek ir išlaidas, skirtas kelionei į darbą.

Kita dalis tyrėjų (Kurland ir Cooper, 2002; Kelly ir Kalev, 2006; Nilles, 1998) teigė, kad neigiamas organizacijos požiūris, ypač neigiamos organizacijos vadovų nuostatos į nuotolinį darbą yra pagrindinė priešinimosi nuotolinio darbo kaip lanksčios darbo organizavimo formos diegimo priežastis. Nepagrįsta vadovų baimė, jog jie nebegalės kontroliuoti per atstumą dirbančių darbuotojų, verčia juos neigiamai žiūrėti į nuotolinį darbą ir priešintis jo diegimui. Cooper ir Kurland (2002) taip pat akcentuoja, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dėl to dažnai susiduria ir su mažesne vadovų parama.

Atkreiptinas dėmesys, kad vienareikšmiškos nuomonės tyrėjų tarpe dėl darbuotojų aprūpinimo informacinėmis technologijomis, reikalingomis dirbti nuotoliniu būdu (Sullivan, 2003), nėra. Vienu tyrėjų nuomone organizacijos neaprūpinimas darbuotojų informacinėmis technologijomis nėra svari priežastis nuotolinio darbo diegimui organizacijoje, kiti tuo tarpu teigia, jog tai gali būti viena iš kliūčių šios lanksčios darbo organizavimo formos įgyvendinimui.

Taigi pastarieji aptarti asmeniniai ir organizaciniai požymiai atliktos mokslinės literatūros analizės pagalba buvo identifikuoti kaip nulemiantys suvokiamą nuotolino darbo naudojimo intensyvumą. Vis dėlto analizuotoje mokslinėje literatūroje stokojama kompleksinio tokių požymių vertinimo siekiant nustatyti kurie iš minėtų požymių turi didžiausią įtaką ne tik nuotolinio darbo kaip lanksčios darbo organizavimo formos įgyvendinimą organizacijoje, bet svarbiausia – jo naudojimo intensyvumui.

Nuotolinis darbas, jo naudojimo intensyvumas ir organizacinis išsipareigojimas. Dauguma atliktų mokslinių tyrimų nuotolinio darbo taikymą organizacijoje sieja su didesniu darbuotojų išsipareigojimu organizacijai, o

kartu ir įvardija kaip vieną pagrindinių teigiamų poveikių organizacijai. Tyrėjai Bailey ir Kurland (2002), Hill ir kt. (2010), Golden ir kt. (2008), Hunton ir Norman (2010), Golden (2006), Biron ir van Veldhoven (2016), Hanna de Vries ir kt. (2018) nustatė, kad išsipareigojimas organizacijai yra stipresnis tarp tų darbuotojų, kuriems yra suteikiama galimybė dirbti iš namų ar kitos nuo pagrindinio organizacijos biuro nutolusios vietos, t. y. nuotoliniu būdu. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai Bailey ir Kurland (2002) teigimu yra labiau patenkinti darbu, o tai lemia jų didesnę išsipareigojimą organizacijai. Hill ir kt. (2010) atlikto tyrimo metu nustatė, kad nuotolinis darbas darbuotojui teikia daugiau lankstumo, autonomijos, mažina darbe patiriamą stresą, nuovargį bei nuobodulį. Tyrimo metu nustatyta, jog visi minėtieji veiksniai, kuriuos lemia nuotolinis darbas tiesiogiai didina išsipareigojimą organizacijai. Hunton ir Norman (2010) vis dėlto atkreipia dėmesį, jog norint, kad darbuotojas būtų išsipareigojęs organizacijai, nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams būtina derinti skirtingas darbo vietas, pvz., namus derinti su darbu biure, kliento ofise, kavinėje ar kitoje nutolusioje vietoje. Atkreiptinas dėmesys, kad nors ir nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai jaučia didesnę socialinę ir profesinę izoliaciją, vis dėlto Golden ir kt. (2008) atliktas tyrimas nustatė, kad tai nesumažina jų išsipareigojimo organizacijai.

Kalbant apie nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą Golden (2006) nustatė ryšį tarp nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir organizacinio išsipareigojimo, akcentuodamas, kad kuo darbuotojas dažniau dirba nuotoliniu būdu, tuo svarbiau užtikrinti, kad jis susitapatintų su organizacija ir jaustų didesnę išsipareigojimą. Tuo tikslu Fay ir Kline (2012) tyrė neformalios kolegų komunikacijos įtaką organizaciniam išsipareigojimui tų darbuotojų, kurie nuotoliniu būdu dirbo pastoviai/ nuolat arba dažnai. Buvo tirti tik tie darbuotojai, kurie nuotoliniu būdu dirbo ne mažiau kaip tris dienas per savaitę, vadinami *high-intensity teleworkers*. Tyrimu nustatyta, kad neformali bendradarbių komunikacija tarp dažnai nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darė teigiamą įtaką organizaciniam išsipareigojimui.

Vis dėlto analizuotoje mokslinėje literatūroje stokojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikio skirtingoms organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui, vertinimo.

Nuotolinis darbas, jo naudojimo intensyvumas ir darbo-asmeninio gyvenimo balansas. Pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymas pasireiškia teigiamu poveikiu darbuotojams ir pačiai organizacijai. Analizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo balanso naudas organizacijai

aiškėja, kad jos pasireiškia per didesnę išipareigojimą organizacijai, mažesnę darbuotojų kaitą, talentingų darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą, kas tiesiogiai daro teigiamą įtaką ir organizacijos veiklos rezultatams. Tuo tarpu darbuotojai, atradę pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jaučia mažesnę darbe patiriamo streso lygį, didesnę pasitenkinimą darbu, šeimos gyvenimu ir apskritai gyvenimu, kas apskritai lemia bendrą asmens gerovę.

Nuotolinio darbo ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso ryšys mokslininkų tarpe yra analizuojamas nevienareikšmiškai. Dalis tyrėjų teigia, kad galimybė dirbti nuotoliniu būdu yra laikoma viena iš priemonių padedanti pasiekti *darbo ir asmeninio gyvenimo balansą* (Johnson ir kt., 2008). Taip yra todėl, kad įprastai mokslininkai nuotolinį darbą yra linkę sieti su didesniu lankstumu, kuris suteikia galimybę lengviau suderinti darbo, šeimos bei asmeninius išipareigojimus, atrasti tinkamą balansą tarp jų. Atlikti tyrėjų Sullivan ir Lewis (2001), Gajendran ir Harrison (2007), Fonner ir Roloff (2010), Bailey ir Kurland (2002), Johnson ir kt. (2007), Hill ir kt. (2003) moksliniai tyrimai atskleidė teigiamą ryšį tarp nuotolinio darbo ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso, įrodydami, kad vis dėlto nuotolinis darbas lemia bendrą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros pagerėjimą. Tuo tarpu Pregnotat (2010) akcentuoja, kad galimybė turėti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą yra vienas iš nuotolinio darbo patrauklumą didinančių elementų darbuotojams. Mokhtarian ir kt. (1998) savo atliktu tyrimu nustatė, jog moterys yra linkusios dažniau teigti, kad nuotolinis darbas joms suteikia galimybę lengviau suderinti šeimos ir darbo išipareigojimus, taip patiriant mažesnę konfliktą tarp šių dviejų sričių.

Vis dėlto esama tyrimų, kuriuose teigiama, jog nuotolinis darbas ne visuomet padeda išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Baruch ir Nicholson, 1997; Russell ir kt. 2009; Allen, 2012; Bailey ir Kurland, 2002), tačiau priešingai, kai kurių mokslininkų tarpe yra siejamas su darbo ir šeimos arba asmeninio gyvenimo konfliktu. Sullivan ir Lewis (2001) nustatė, jog dirbant iš namų darbuotojams sunku psichologiškai atskirti laiką darbui ir šeimai, kas tiesiogiai skatina darbo ir asmeninio gyvenimo sričių persipynimą. Mokslininkai Bailey ir Kurland (2002), Russell ir kt. (2009) nuotolinį darbą įprastai yra linkę sieti su ilgesnėmis darbo valandomis, darbą viršvalandžiais, didesniu darbo dienų per savaitę skaičiumi. Visa tai lemia didesnę darbuotojo patiriamą stresą, per didelį darbo krūvį, o kartu ir daro neigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Taigi, suderinti darbo ir šeimos išipareigojimus nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, anot pastarųjų mokslininkų, kartais tampa rimtu iššūkiu.

Atkreiptinas dėmesys, kad mokslinių tyrimų, kurie analizuotų nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui yra stokojama, o vienas iš tokių bandymų nustatyti minėtąją sąsają buvo Golden ir kt. (2008) atliktas tyrimas, kuris nustatė, jog pastoviai arba dažnai nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai susiduria su darbo ir šeimos konfliktu. Visai tai suponavo suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso ryšio poveikio nustatymo įtraukimo į disertacijos tyrimą būtinybę. Be to, kaip ir analizuojant darbuotojų organizacinį išsipareigojimą, buvo atkreiptas dėmesys į trijų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų išskyrimą. Pažymėtina, jog ankstyvuosiuose darbo ir asmeninio gyvenimo tyrimuose analizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, įprastai buvo vertinamas laikas, skirtas darbui ir laikas, skirtas šeimai bei draugams. Kiek vėliau, tyrėjai ir organizacijos pripažino, jog visi darbuotojai, net ir neturintys šeimos ar vaikų turi su darbu nesusijusį asmeninį gyvenimą. Todėl tyrėjai Grisslich ir kt. (2012) atkreipė dėmesį į tai, kad individams reikia laiko, skirto sau (angl. *me time*), savo asmeniniams pomėgiams realizuoti. Tyrėjų darbuose, laiko skyrimas sau buvo siejamas su tokiomis teigiamomis pasekmėmis darbuotojo asmeniniame gyvenime – geresniais tarpusavio santykiais poroje ar šeimoje, lengvesniu problemų sprendimu, gilesniu mąstymu, savęs atradimu ar apskritai išaugusia gyvenimo gerove. Tuo pačiu, anot mokslininkų, tai atneša ir teigiamų pasekmių darbinėje veikloje, kadangi didinama koncentracija bei produktyvumas. Dėl šios priežasties, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrime, laikas, skirtas sau buvo įtrauktas kaip trečioji darbo ir asmeninio gyvenimo dimensija.

Nuotolinis darbas, jo naudojimo intensyvumas, organizacinis išsipareigojimas ir darbo-asmeninio gyvenimo balansas. Išanalizavus užsienio tyrėjų atliktus mokslinius tyrimus buvo atskleisti ryšiai tarp nuotolinio darbo ir organizacinio išsipareigojimo bei nuotolinio darbo ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso. Atkreiptinas dėmesys, kad tik nedidelė dalis mokslininkų įtraukė (objektyvų, o ne subjektyvų, kuris analizuojamas disertacijos kontekste) ir nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo aspektą, siekdami įvertinti šios darbo organizavimo formos naudojimo intensyvumo poveikį organizaciniam išsipareigojimui. Tuo tarpu mokslininkų, analizavusių nuotolinio darbo ir darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąsajas nuomonės išsiskyrė. Vieni moksliniai tyrimai nustatė, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, tuo tarpu kai kurie kiti siejo su darbo ir šeimos arba asmeninio gyvenimo konfliktu. Pažymėtina ir tai, kad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas į šią sąsają nebuvo įtrauktas.

Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo kaip mediatoriaus poveikis organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Atliktos mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui įtaką gali daryti asmeniniai ir organizaciniai požymiai. Taip pat buvo išsiaiškinta ir tai, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas gali daryti skirtingą poveikį organizacinio įsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijoms. Tuo tarpu mokslinių tyrimų, kurie įvertintų asmeninių ir organizacinių požymių, lemiančių suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaką organizacinio įsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijoms yra stokojama. Dėl šios priežasties, disertacijos temos kontekste nustatoma tiesioginė ir netiesioginė asmeninių ir organizacinių požymių sąsaja su organizaciniu įsipareigojimu bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant kaip mediatoriumi.

Nepaisant to, kad nuotolinio darbo sąsajų su asmeniniais ir organizaciniais požymiais, organizaciniu įsipareigojimu bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansu temos mokslininkų tarpe nėra naujos, iki šiol trūksta tyrimų, aprėpiančių visų minėtųjų konstrukto sąsajas bei jų tarpusavio ryšius. Siekiant pagrįsti nuotolinio darbo ir jo naudojimo intensyvumo poveikio darbuotojų įsipareigojimui organizacijai bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui tyrimo spragą, pagal disertacijos temos raktinius žodžius ir jų kombinacijas buvo sudaryta mokslinių tyrimų, jų specifikos ir spragų analizės lentelė (5 lentelė).

5 lentelė. Empirinio tyrimo spragos pagrindimo analizė (sudaryta autorės)

Tyrimo pavadinimas, autoriai, metai	Atliktų tyrimų specifika, spragos	Įvertinus bendras tyrimų specifikas bei trūkumus, disertacijos autorė užpildys šias spragas
<i>The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting.</i> Fay ir Kline (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Tirti darbuotojai, kurie nuotoliniu būdu dirbo ne mažiau kaip tris dienas per savaitę (angl. <i>high-intensity teleworkers</i>). • Organizaciniam įsipareigojimui matuoti naudota skalė - Mowday, Steers, and Porter's (1979), kuri neišskiria emocinio, tęstinio ir formalaus organizacinio įsipareigojimo dimensijų. • Nebuvo medijuojančių veiksmų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas disertacijoje matuojamas ne pagal nuotoliniu būdu dirbamo laiko požymius – darbo valandas ar darbo dienų skaičių, bet pagal darbo apimčių dimensijas – laiko, vietos ir užduoties (<i>reflektyviniu požiūriu</i>).
<i>Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions.</i> Golden (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Nuotolinio darbo intensyvumas matuotas pagal tai, kiek procentų per savaitę darbuotojai dirba nuotoliniu būdu (<i>formatyvinis požiūris</i>). • Tirta tik viena organizacija, tad nėra galimybės palyginami pateikti rezultatus tarp pvz. skirtingų organizacijų, sektorių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiriama asmeninių ir organizacinių požymių įtaka suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui (<i>kompleksinė požiūrių analizė nebuvo tirta</i>).
<i>Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours.</i> Hooenweg, Pascale ir Heijden (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Nuotolinio darbo intensyvumas matuotas pagal nuotoliniu būdu išdirbtų valandų skaičių per savaitę, kai 8 val. arba mažiau per savaitę – žemas intensyvumas, o 8 val. per savaitę ir daugiau – aukštas intensyvumas (<i>formatyvinis požiūris</i>). • Tirta tik viena organizacija (bankas). • Mediatorius - vidinė motyvacija (angl. <i>Intrinsic Motivation</i>). • Tyrimo tikslas – nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo įtaką darbuotojų produktyvumui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiriamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis skirtingoms įsipareigojimo dimensijoms – emociniam, normatyviniam ir tęstiniam (<i>nebuvo tirta</i>).
<i>The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment.</i> Hunton, Norman (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Nebuvo analizuojamas nuotolinio darbo intensyvumas. • Tirti vienos medicinos klinikos darbuotojai (tik sveikatos priežiūros sektorius). • Nebuvo medijuojančių veiksmų. • Tikslas - nustatyti nuotolinio darbo įtaką organizaciniam įsipareigojimui ir išanalizuoti asociacijas tarp nuotolinio darbo sąlygų, organizacinio įsipareigojimo ir individualių užduočių atlikimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiriama asmeninio gyvenimo balansui (atskiroms darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbiui (<i>nebuvo tirta</i>)).
<i>Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict</i> Mee Choo, Desa ir Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Tirta viena organizacija - finansų sektorius. • Siekta nustatyti nuotolinio darbo įtaką organizaciniam įsipareigojimui ir darbo-asmeninio gyvenimo konfliktui. • Nebuvo tirtos organizacinio įsipareigojimo pasekmės. • Nebuvo medijuojančių veiksmų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiriama asmeninio gyvenimo balansui, pasireiškiant asmeniniams ir organizacijos požymiams (<i>nebuvo tirta</i>).
<i>The Impact of Telecommuting Intensity on Employee Perception Outcomes: Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment</i> Nyaanga (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Nuotolinio darbo intensyvumas matuotas tik pagal namuose išdirbtų valandų arba dienų per savaitę skaičių. • Apsiribojama tik viena nuotolinio darbo vieta – namais. 	

Susisteminius visus aukščiau pateiktoje lentelėje apžvelgtus tyrimus pagal disertacijos temos raktinius žodžius ar jų kombinacijas, publikuotų tyrimų trūkumai lėmė empirinio tyrimo pasirinkimą, siekiant užpildyti šiuo metu mokslinėje nuotolinio darbo literatūroje egzistuojančią tyrimų spragą ir tuo pačiu įrodė tokios analizės poreikį.

5. SUVOKIAMO NUOTOLINIO DARBO NAUDOJIMO INTENSYVUMO, KAIP MEDIATORIAUS, POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI IR DARBO-ASMENINIO GYVENIMO BALANSUI TYRIMO METODIKA

5.1. Tyrimo tikslas, konceptualus modelis ir disertacijoje keliamos hipotezės

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog nuotolinis darbas, organizacinis įsipareigojimas bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra plačiai mokslininkų analizuojamos temos. Tačiau atliktų disertacijos temos tyrimų specifikos kontekste atsiskleidė tam tikros spragos.

Visų pirma, esminė tokių tyrimų spraga yra ta, jog dauguma tyrėjų koncentravosi į nuotolinio darbo kaip reiškinių tyrimus, neįvertinant jo naudojimo intensyvumo svarbos. Antra, nepaisant to, kad nuotolinio darbo tyrimuose buvo analizuojami tiek ir asmeniniai, tiek ir organizaciniai požymiai, kurie nulemia nuotolinio darbo naudojimą arba nuotolinio darbo formos diegimą organizacijoje, tačiau yra stokojama tyrimų, kurie įvertintų minėtųjų požymių įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui. Trečia, stokojama tyrimų, aprėpiančių trijų disertacijos kontekste analizuojamų konstruktvų – suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, organizacinio įsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąveikos ryšius. Galiausiai, disertacijoje buvo įvertintas ir suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis ryšiams tarp požymių (asmeninių ir organizacinių), organizacinio įsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.

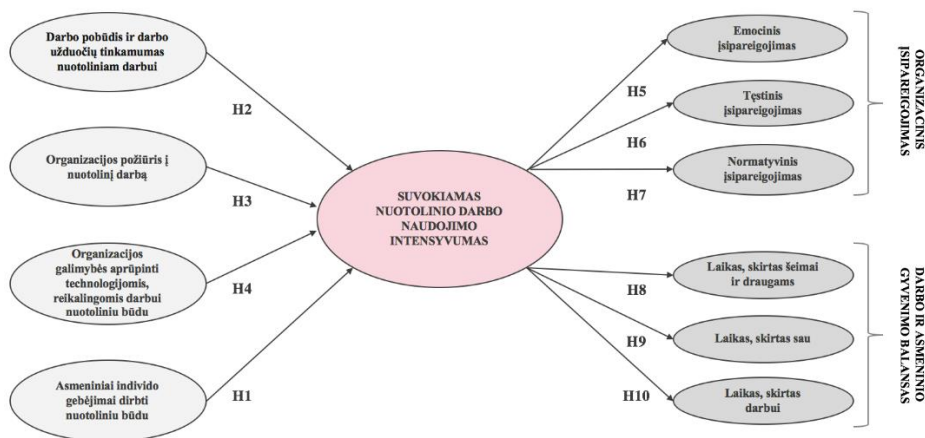
Apibendrintos aukščiau įvardytos publikuotų nuotolinio darbo mokslinių tyrimų spragos šioje disertacijoje nulėmė empirinio tyrimo tikslo pasirinkimą ir tapo empirinio tyrimo pasirinkimo pagrindimu, įrodančiu tokios analizės poreikį.

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikį organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, pasireiškiant asmeniniams ir organizaciniams požymiams.

Suformuluotam disertacijos tikslui pasiekti yra keliami tokie **empirinio tyrimo uždaviniai**:

- Nustatyti asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinktų organizacinių požymių poveikį suvokiamam nuotolinio darbo naudojimui intensyvumui.
- Įvertinti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį organizaciniam išsipareigojimui (jo atitinkamoms dimensijoms: emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui).
- Nustatyti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (jo atitinkamoms dimensijoms: laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui).
- Iširti asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinktų organizacinių požymių poveikį organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant, kaip medijuojančiam kintamajam.

Disertacijos konceptualus modelis atspindi idėją, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, priklausantis tiek ir nuo organizacijos požymių tinkamumo nuotoliniam darbui, tiek ir nuo darbuotojų asmeninių požymių tinkamumo nuotoliniam darbui turi įtakos organizaciniam išsipareigojimui (jo atitinkamoms dimensijoms: emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui) bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (jo atitinkamoms dimensijoms: laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui).



6 pav. **Konceptualus modelis ir keliamos hipotezės** (sudaryta autorės)

Disertacijoje keliamos hipotezės.

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, jog asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu yra teigiamai susiję su nuotolinio darbo ypatumais ir jo naudojimu (Bailey ir Kurland, 2002; Lapierre ir Allen, 2012; Wiesenfeld, 2003; Morgan, 2004; Gilster, 1997). Tai leidžia daryti prielaidą bei formuluoti logišką hipotezių tąsą, jog ir suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas didžia dalimi priklauso nuo pačio darbuotojo asmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu. Keliami tokia su asmeniniais individo gebėjimais dirbti nuotoliniu būdu susijusi hipotezė:

H1: Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

Anksčiau atlikti moksliniai tyrimai siekė nustatyti ir įvairių organizacinių požymių įtaką nuotoliniam darbui bei jo naudojimui. Lister ir Harnish (2011) nustatė, kad darbo pobūdis ir darbo užduotys yra teigiamai susiję su nuotoliniu darbu, jo naudojimu. Disertacijos autorės nuomone ir remiantis minėtojo tyrimo išvada daroma prielaida, jog ir suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas yra teigiamai susijęs su darbo pobūdžiu ir darbo užduočių tinkamumu nuotoliniam darbui. Keliami tokia hipotezė:

H2: Darbo pobūdis ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui daro teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

Dalis tyrėjų išskyrė organizacijos požiūrio įtaką nuotoliniam darbui ir jo naudojimui. Mokslininkai akcentavo teigiamas nuostatas į nuotolinį darbą, jas asocijuojant su organizacijos lėšų taupymu (Bailey ir Kurland, 2002), darbo produktyvumo augimu (Golden ir Veiga, 2008; Bosua ir kt., 2012), patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimu (Solano ir Kleiner, 2001). Minėtosios nuotolinio darbo naudos organizacijai lemia teigiamą organizacijos požiūrį į nuotolinį darbą ir yra teigiamai susiję su nuotoliniu darbu bei jo naudojimu. Disertacijos autorė daro prielaidą, kad ir suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui organizacijos požiūris daro teigiamą įtaką. Formuluojama tokia hipotezė:

H3: Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

Mokslinėje nuotolinio darbo literatūroje teigiama, jog organizacijos infrastruktūra, kurią sudaro su informacinėmis technologijomis susijusi aplinka, anot Garrett ir Danziger (2007) yra svarbus veiksnys, lemiantis nuotolinio darbo naudojimą. Waber (2013), Giger ir kt. (2014) nuomone sėkmingas nuotolinio darbo kaip lanksčios darbo organizavimo formos naudojimas tiesiogiai priklauso ir nuo naudojamų technologijų efektyvumai

elektroninei komunikacijai užtikrinti. Visą tai įvertinus tikėtina, kad su išvystyta organizacijos technologijų infrastruktūra susiję požymiai taip pat turėtų teigiamai veikti ir suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Taigi formuluojama tokia hipotezė:

H4: Organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu, daro teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

Kitose šalyse vykdyti tyrimai parodė, kad įsipareigojimas organizacijai yra stipresnis tarp tų darbuotojų, kuriems yra suteikiama galimybė intelektualinį darbą dirbti iš namų ar kitos nuo pagrindinio organizacijos biuro nutolusios vietos, t. y. nuotoliniu būdu (Bailey ir Kurland, 2002; Hill ir kt., 2010; Golden ir kt., 2008; Hunton ir Norman, 2010; Golden, 2006; Biron ir van Veldhoven, 2016; Hanna de Vries ir kt., 2018). Ligšioliniuose tyrimuose nebuvo tirtas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis organizaciniam įsipareigojimui. Taip pat pasigendama tyrimų, kurie įvertintų suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį atskiroms organizacinio įsipareigojimo dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Įvertinus minėtąsias ankstesnių tyrimų išvagas, galima daryti prielaidą, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas yra teigiamai susijęs su emociniu, tęstiniu ir normatyviniu įsipareigojimu. Formuluojamos šios hipotezės:

H5: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui.

H6: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką tęstiniam įsipareigojimui.

H7: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką normatyviniam įsipareigojimui.

Nuotolinis darbas ir jo naudojimas yra svarbus veiksnys, kuris turi įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Tyrėjų tarpe nuotolinio darbo poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo balansui yra analizuojamas nevienareikšmiškai. Kai kurie tyrėjai (Baruch ir Nicholson, 1997; Russell ir kt. 2009; Allen, 2012; Bailey ir Kurland, 2002) teigia, jog nuotolinis darbas kaip reiškinys ne visuomet padeda išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, o priešingai, yra siejamas su darbo ir šeimos arba asmeninio gyvenimo konfliktu. Tuo tarpu didesnė dalis tyrėjų linkę teigti, kad galimybė dirbti nuotoliniu būdu yra laikoma viena iš efektyviausių priemonių, padedanti pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Sullivan ir Lewis, 2001; Gajendran ir Harrison, 2007; Fonner ir Roloff, 2010; Bailey ir Kurland, 2002; Johnson ir kt., 2007; Hill ir kt., 2003). Iki šiol nebuvo tirta, kaip suvokiamas

nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Be to, stokojama tyrimų, kurie tirtų ir suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį visoms trims darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijoms, įtraukiant ir laiką, skirtą sau. Įvertinus prieš tai pateiktas išvagas ir vadovaujantis tuo, jog vis dėlto disesnė dalis tyrėjų nuotolinio darbo reiškinį siejo su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu yra daroma prielaida, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turės teigiamą įtaką visoms darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijoms.

H8: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką laikui, skirtam šeimai ir draugams.

H9: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką laikui, skirtam sau.

H10: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką laikui, skirtam darbui.

Iki šiol nebuvo tirta, ar asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu ir organizacijos požiūris į nuotolinį darbą turi įtakos organizaciniam įsipareigojimui (jo atitinkamoms dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui) bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (jo atitinkamoms dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui), suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant kaip tarpiniam kintamajam. Kadangi ankstesni aptarti tyrimai nurodė nuotolinio darbo kaip reiškinio ryšius su asmeniniais ir organizaciniais požymiais, organizaciniu įsipareigojimu bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, šiame moksliniame darbe daroma prielaida, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu ir organizacijos požiūris į nuotolinį darbą yra svarbūs veiksniai, galintys lemti organizacinio įsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaką. Taip pat darbe yra daroma prielaida, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas yra svarbus veiksnys, kuris gali medijuoti asmeninių ir organizacinių požymių įtaką organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Tikėtina, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu darys teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Taip pat tikėtina, kad palankus organizacijos požiūris į nuotolinį darbą darys teigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui tiek ir tiesiogiai, tiek ir per mediatorių. Šiuo tyrimu siekiama sumažinti neapibrėžtumą minėtųjų konstruktyvų ryšių srityje, formuluojant tokias hipotezes:

H11: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka emociniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H12: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka testiniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H13: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka normatyviniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H14: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka laikui, skirtam šeimai ir draugams yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H15: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka laikui, skirtam sau yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H16: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka laikui, skirtam darbui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H17: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka emociniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H18: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka testiniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H19: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka normatyviniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H20: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka laikui, skirtam šeimai ir draugams yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

H21: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka laikui, skirtam sau yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

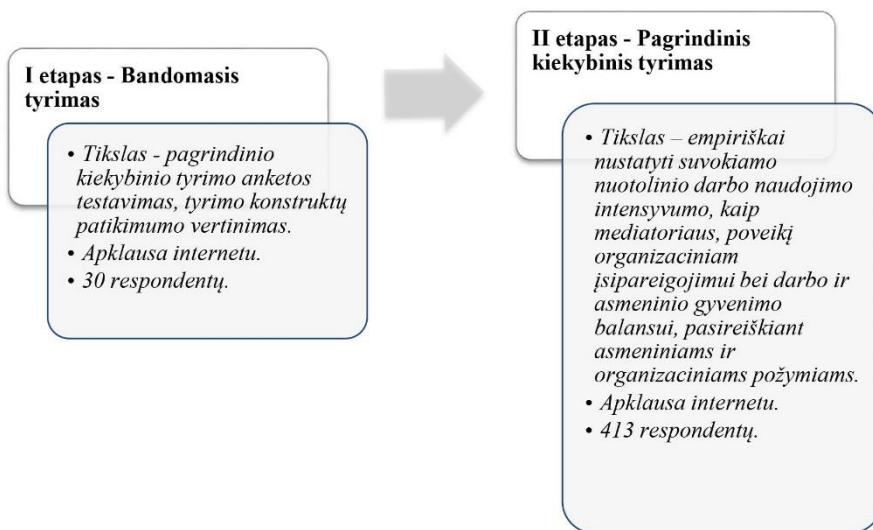
H22: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka laikui, skirtam darbui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

5.2. Tyrimo metodika, instrumentas ir analizės metodai

5.2.1. Empirinio tyrimo atlikimo etapai

Remiantis konceptualiū modeliu disertacijos autorė sudarė tyrimo instrumentą ir atliko mokslinį tyrimą. Mokslinių tyrimų metu siekiant atsakyti į tyrimo tikslą, buvo surinkti pirminiai duomenys. Tyrimo tikslui pasiekti, disertacijos autorė mokslinius tyrimus atliko dviem etapais (žr. 7 paveikslą):

- I. Pirmuoju etapu buvo atliekamas bandomasis tyrimas, kurio tikslas - pagrindiniam kiekybiniam tyrimui sudaryto klausimyno testavimas. Atliekant bandomąjį tyrimą visų pirma buvo siekiama patikrinti konstruktu – *suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo; darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumo nuotoliniam darbui; organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą; organizacijos galimybių aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu; asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu* skalių patikimumas, apskaičiuojant *Cronbach's alpha* koeficientus. Taip pat bandomojo tyrimo metu buvo tikrinama, ar respondentai lengvai supranta pateiktus klausimus, ar anketos pildymo instrukcija bei nurodymai yra lengvai suprantami bei aiškūs.



7 pav. **Empirinio tyrimo atlikimo etapai** (sudaryta autorės)

- II. Antruoju etapu buvo atliekamas pagrindinis kiekybinis tyrimas, pasirinkti užimti, t. y. “asmenys, dirbantys bet kokią darbą, gaunantys už jį darbo užmokestį pinigais ar išmoką natūra arba turintys pajamų ar pelno”

(Lietuvos statistikos departamentas, 2019), darbingo 18–64 metų amžiaus, dirbantys samdomą darbą Lietuvos Respublikos gyventojai. Šio etapo metu buvo pasiektas iškeltas tyrimo tikslas, uždaviniai ir patvirtinti ginamieji teiginiai.

5.2.2. Tyrimo metodas ir duomenų analizės metodai

Tyrimo metodas. Empirinio tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, o jam atlikti pasirinktas apklausos metodas – anketavimas.

Atkreiptinas dėmesys, kad vienareikšmiškos nuomonės mokslininkų tarpe, kuris tyrimo metodas – kokybinis, kiekybinis ar mišrus yra tinkamesnis, nėra. Atliekant mokslinius tyrimus yra vadovaujamosi skirtingomis metodologinėmis prielaidomis bei požiūriais, kurie taip pat padeda nusistatyti tinkamiausią tyrimo metodą. Anot Kardelio (2002), pozityvistiniam (kiekybiniam) požiūriui patvirtinti, duomenys renkami kiekybiniais metodais, tuo tarpu kokybiniai metodai yra įrankis, kuriuo renkami duomenys postpozityvistiniam (kokybiniam) požiūriui patvirtinti.

Gall ir kt. (1996) teigimu kiekybiniai tyrimai geriausiai tinka ryšiams ir temoms patikrinti populiacijose. Taip pat, anot Merkys (1999), tai yra vienas tiksliausių, pigiausių ir socialiniuose moksluose populiariausių metodų, leidžiančių pigiai ir greitai surinkti daug duomenų. Tuo tarpu Saunders ir kt. (2003) teigimu apklausos metodas yra dažniausiai naudojama tyrimo strategija vadybos moksle. Kaip tyrimo strategija apklausa yra asocijuojama su deduciniu požiūriu.

Disertaciniam tyrimui atlikti kiekybinio tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl keleto priežasčių. Visų pirma, siekiant pasiekti išsikeltą tyrimo tikslą, būtina perteikti analizuojamus konstruktus – nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą, organizacinę įsipareigojimą bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą kiekybine išraiška. Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas yra tinkamiausias variantas šiam tyrimo tikslui pasiekti, kadangi metodo pagrindinis tikslas – suteikti tyrėjui galimybę analizuoti tiriamą objektą kiekybinio atžvilgiu (Sukamolson, 2007). Antra, kiekybinio tyrimo metodas yra pripažįstamas kaip tikslus, struktūrizuotas ir apibrėžtas metodas, leidžiantis tyrėjui pasiekti kuo tikslesnius rezultatus analizuojamų konstrukto atžvilgiu. Tikslūs rezultatai yra pasiekiami aiškiai ir nedviprasmiškai suformuoto instrumento-anketos pagalba. Trečia, kiekybinis tyrimas leidžia atlikti reprezentatyvų, pakartojamą tyrimą, surinkti palyginamus duomenis iš tiriamųjų, atlikti reprezentatyvią požymių pasiskirstymo analizę (Nardi,

2006). Galiausiai, Kardelis (2002) pažymi, kad kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas yra objektyviausias ir plačiausiai paplitęs metodas atskleidžiant ir patikrinant faktus, kurie analizuojami teorijose. Tai ypatingai svarbu siekiant gauti nešališką, objektyvią respondentų nuomonę, kuriai tyrėjas negali daryti jokios įtakos (Sukamolson, 2007). Dėl šios priežasties, kiekybinio tyrimo duomenims rinkti pasirinktas standartizuotos anketinės apklausos metodas.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Bandomojo ir pagrindinio kiekybinių tyrimų anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinės duomenų analizės programą *IBM SPSS Statistics 23*. Analizuojant pagrindinio empirinio tyrimo duomenis, buvo naudojami šie analizės metodai:

- **Tiriančioji faktorinė analizė** – užtikrinant naudotų skalių tinkamumą pagrindiniam kiekybiniam tyrimui.
- **Cronbach alpha patikimumo analizė** – pagrindinio kiekybinio tyrimo konstrukto ir subskalių vidiniam patikimumui nustatyti. Skalė laikoma patikima, kai Cronbach alpha reikšmė yra $\geq 0,7$.
- **Tiesinė regresinė analizė** – naudota sudarant regresijos modelius suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, organizacinio išpareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso konstruktsams.
- **Koreliacinė analizė** – naudota asociacijos arba ryšio matams nustatyti.
- **Mediatoriaus poveikio analizė** – pagrindiniame kiekybiniame tyrime nustatant suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikį.

5.2.3. Bandomojo ir pagrindinio tyrimo charakteristika ir imtis

Bandomojo tyrimo charakteristika ir imtis. Kiekybinio tyrimo anketa buvo tikrinama atliekant bandomąjį tyrimą, kurio atranka – neatsitiktinė, patogumo. Nepaisant to, kad buvo pasirinkta patogioji atranka, vis dėlto respondentai, pasirinkti į bandomąjį tyrimą turėjo atspindėti pagrindiniame tyrime planuojamą apklausti tikslią grupę: darbingą (t. y. 18–64 metų) amžių, turinčių galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Bandomojo tyrimo anketa buvo platinama internetu, elektroniniu paštu siunčiant tiesioginę nuorodą į anketą. Bandomasis tyrimas buvo atliekamas Lietuvoje 2019 m. balandžio mėn., o tyrimo imtį sudarė 30 respondentų

Pagrindiniai du bandomojo tyrimo tikslai buvo įsitikinti, ar anketoje pateikiami klausimai yra aiškūs respondentui ir paskaičiuoti autorinių konstrukto *Cronbach's alpha* koeficientus. Atsižvelgiant į respondentų

komentarus, kai kurie teiginiai anketoje buvo koreguojami, keičiamas jų eiliškumas klausimuose.

Taip pat buvo tikrinama bendra klausimyno struktūra, klausimų formuluočių suprantamumas, anketos pildymo instrukcijų aiškumas. Atsižvelgiant į respondentų komentarus, buvo patikslinta kai kurių teiginių formulotė.

Po bandomojo tyrimo nebuvo atlikta esminių klausimyno korekcijų, tik patobulintas klausimyno formatas – klausimų bei teiginių formulotės bei jų eiliškumas.

Pagrindinio kiekybinio tyrimo charakteristika ir imtis. Pagrindinio kiekybinio tyrimo metu tiriamąja visuma buvo pasirinkti užimti, darbingo 18–64 metų amžiaus Lietuvos Respublikos gyventojai, turintys darbinių santykių, dirbantys samdomą darbą bei turintys galimybę dirbti nuotoliniu būdu.

Lietuvos Statistikos departamentas duomenų apie nuotoliniu būdu dirbančius Lietuvos Respublikos gyventojus nepateikia. Dėl šios priežasties, tiriamąją visumą buvo pasirinkti užimti, t. y. „15 metų ir vyresni asmenys, dirbantys bet kokį darbą, gaunantys už jį darbo užmokestį pinigais ar išmoką natūra arba turintys pajamų ar pelno” (Lietuvos statistikos departamentas, 2019). Tam, kad į tyrimo duomenų analizę būtų įtraukti tik tie respondentai, kurie dirbta nuotoliniu būdu, anketoje buvo pateiktas atrankinis klausimas, įvertinantis ar respondentas turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu.

Lietuvos statistikos departamento statistiniais duomenimis 2019 metų, II ketvirtį visus Lietuvos Respublikos užimtus gyventojus sudarė 1 472,5 tūkstančiai dirbančiųjų. Tyrimo imtis buvo skaičiuojama taikant Paniotto formulę:

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

čia:

n – imties dydis

Δ – imties paklaidos dydis

N– tyrinėjamos visumos dydis

Tyrimo naudojama:

Δ = 0,05;

N= 1472500

$$n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{1472500}} = 384$$

Apskaičiuojant imties dydį, buvo pritaikyta socialiniuose tyrimuose normalia ir standartiška laikoma 5 proc. paklaida. Nustatyta, jog tyrime turi dalyvauti ne mažiau kaip 384 respondentai.

Tyrimė taikyta neatsitiktinė patogumo atranka, kuri numato, jog tyrimui yra parenkami lengviausiai pasiekiami individai, visų pirma apklausiant savo aplinkos žmones (buvusius bendramokslis, bendradarbius, draugus, pažįstamus). Tokiu būdu apklausta 413 respondentų.

Tyrimas Lietuvoje buvo atliekamas internetu, tiriamiesiems el. paštu siunčiant tiesiogines nuorodas į anketą patalpintą *Apklausa.lt* tinklalapyje. Tyrimas buvo atliekamas 2019 m. birželio-rugsėjo mėn. Pagrindiniai apklausos rodikliai: *pilnai užpildytų anketų skaičius*: 413 anketos; *vidutinė apklausos trukmė*: 17 min.

Tyrimo ribos. Tyrimė surinkta informacija atspindi tik Lietuvos Respublikos gyventojų pateiktą nuomonę. Taip pat, tikėtina, kad esant skirtingai ekonominei, demografinėi situacijai ar veikiant kitiems išorės veiksniams, gyventojų vertinimai gali reikšmingai skirtis.

5.2.4. Kiekybinio tyrimo instrumentas, tyrimo metu naudotų matavimo priemonių validumas ir patikimumas

Tyrimo instrumentas. Pirmajame ir antrajame tyrimo etapuose atliekant kiekybinius tyrimus, siekiant gauti kuo objektyvesnius duomenis ir kaip įmanoma padaryti mažesnę įtaką respondentams, buvo pasirinktas tokiu atveju tinkamiausiais kiekybinio tyrimo atlikimo būdas – anketinė apklausa internetu. Didžioji dalis tyrimo instrumente – struktūrizuotoje anketoje (priedas nr. 1) pateiktų klausimų buvo uždaro tipo (išskyrus tris demografinius klausimus apie respondento amžių, nuotoliniu būdu dirbamų valandų skaičių ir viršvalandžius, kurie anketoje pateikiami atvira forma), respondentams buvo pateikiami atsakymų variantai arba prašoma pateiktus teiginius, savybes įvertinti 5 balų Likerto skalėje.

Uždaro tipo klausimų pasirinkimą sąlygojo keletas privalumų. Visų pirma, uždaro tipo atsakymų duomenys yra paprasčiau kiekybiškai apdorojami, analizuojami bei lyginami. Antra, respondentui yra lengviau pasirinkti iš keletos pateiktų atsakymų alteratyvų, kas taip pat padeda išvengti subjektyvumo (Kardelis, 2002).

Tiek ir pirmajame tyrimo etape, atliekant bandomąjį tyrimą, tiek ir antrajame tyrimo etape atliekant pagrindinį kiekybinį tyrimą, tyrimo klausimyną sudarė 23 klausimai.

Anketos įvadinėje dalyje, prieš pateikiant anketos klausimus respondentams buvo suformuluotas trumpas paaiškinimas, kas ir kodėl atlieka tyrimą, nurodomas atliekamo tyrimo tikslas, sąvokos aiškinimas, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Pagrindinį kiekybinio tyrimo klausimyną sudarė aštuoni klausimų blokai, siekiant atsakyti į išsikeltus tyrimo uždavinius, jie yra pateikiami ir apibūdinami klausimyno struktūros (jį sudarančių blokų) lentelėje (6 lentelė).

6 lentelė. Klausimyną sudarantys blokai (sudaryta autorės)

Klausimo blokas	
Atrankinis klausimas:	Respondentų prašoma atsakyti ar jų darbo pobūdis jiems leidžia dirbti nuotoliniu būdu.
<i>Subjektyvaus ir objektyvaus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo vertinimo klausimai</i>	
Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo klausimas:	Respondentų prašoma įvertinti nuotolinio darbo situacijas, siekiant įvertinti suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą pagal tris darbo apimčių dimensijas – laiko, erdvės (vietos) ir užduoties.
Nuotoliniu būdu dirbamų valandų (<i>neįskaičius viršvalandžių</i>) skaičius:	Respondentų prašoma įvardinti kiek vidutiniškai valandų per savaitę (<i>neįskaičius viršvalandžių</i>) respondentas dirba nuotoliniu būdu įprastą darbo savaitę dabartinėje darbovietėje.
<i>Organizacijos ir asmeninių požymių tinkamumo nuotoliniam darbui vertinimo klausimai</i>	
Klausimai, skirti nustatyti organizacijos, kurioje respondentas dirba savybių tinkamumą nuotoliniam darbui:	Respondentų prašoma įvertinti: darbo užduotis ir jų pobūdį; darbovietės bendrą požiūrį į nuotolinį darbą; darbovietės galimybes aprūpinti technologijomis darbui nuotoliu būdu.
Klausimas, skirti nustatyti asmeninių (darbuotojo) savybių tinkamumą nuotoliniam darbui:	Respondentų prašoma įvertinti savo gebėjimus siekiant įvertinant individo tinkamumą nuotoliniam darbui.
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertinimo klausimas</i>	
Klausimas, skirti įvertinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą:	Respondentų prašoma įvertinti, kaip jiems sekasi išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, įvertinant tris darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijas.

<i>Organizacinio įsipareigojimo vertinimo klausimas</i>	
Organizacinio įsipareigojimo klausimai:	Respondentų prašoma įvertinti emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą.
<i>Nuotolinio darbo charakteristikas vertinantys klausimai</i>	
Klausimai, skirti nuotolinio darbo charakteristikoms vertinti:	Respondentų prašoma nurodyti nuotolinio darbo vietą (-as), kurioje (-iose) dirbama dažniausiai, nuotoliniu būdu dirbamo darbo pobūdį ir ar respondentas turi atskirą darbo vietą namuose darbu nuotoliniu būdu.
Demografiniai klausimai:	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, namų ūkio sudėtis, pavaldinių klausimas, darbo stažas dabartinėje darbovietėje, organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių.

Tyrimo konstruktai. Bandomojo ir pagrindinio kiekybinio tyrimo klausimynas buvo sudarytas remiantis tiek ir anksčiau atliktose moksliniuose tyrimuose naudotais konstruktais, kuriais buvo matuojami priklausomi ir nepriklausomi kintamieji, tiek konstruktais, sudarytais remiantis atlikta teorine analize (konstruktų operacionalizavimas pateikiamas 3 priede).

Sudarant disertacijos klausimyną, buvo panaudoti tokie **konstruktai**:

- **Organizacinis įsipareigojimas.** Darbuotojų įsipareigojimui organizacijai nustatyti buvo pasitelktas plačiai moksliniuose tyrimuose naudojamas Allen ir Meyer (1990) sukurtas tridimensinio įsipareigojimo organizacijai konstruktas, susidedantis iš 24 teiginių. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai skalę sudarė emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo subskalės. Aptartoje skalėje ir subskalėse pateikti teiginiai vertinami 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – reiškė visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijoje skalė buvo išversta iš anglų į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą.

- **Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.** Siekiant nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą buvo panaudota mokslininkų Grisslich, Proske ir Körndle (2012) sukurta tridimensinė darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skalė, kurią sudaro 9 teiginiai. Skalė apima tris dimensijas – laiko, skirto darbui; laiko, skirto šeimai ir draugams bei laiko, skirto sau dimensijas. Ankstesni darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimai įprastai įtraukdavo tik laiką, skirtą darbui ir šeimai bei draugams, neišskirdami laiko sau svarbos. Vis dėlto, naujausi tyrimai rodo laiko sau įtraukimo svarbą į bendrą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Skalės teiginio pavyzdys: “Turiu per mažai laiko sau”. Pateikti

teiginiai vertinami 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – reiškė visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skalė buvo išversta iš anglų į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą.

Remiantis atlikta teorine analize buvo sukurti penki konstruktai, papildantys nuotolinio darbo mokslinę literatūrą. Iš jų kaip vienas reikšmingiausių – suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo konstruktas, kuris buvo vienas iš pirmųjų bandymų nuotolinio darbo mokslinėje literatūroje.

- **Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas.**

Suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui matuoti, remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas 16 teiginių konstruktas. Minėtąjį konstrukta apėmė: darbo vietos elementas (Kurland ir Bailey, 1999; Daniels ir kt. 2001), kuris leidžia nuotolinį darbą klasifikuoti pagal tai, kokioje vietoje yra dirbama bei darbo vietos reguliarumą ir darbo intensyvumo elementas, kadangi mokslininkai, analizuodami nuotolinį darbą teigė, jog jis skiriasi ir savo periodiškumu (Perez Perez ir kt., 2003, Gajendran ir Harrison, 2007, Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016). Galiausiai, į konstrukta buvo įtrauktas ir darbo užduoties bei komunikacijos elementas, nes pasak DeSanctis, (1983, 1984), nuotoliniam darbui labiau tinkamos užduotys, kurioms nėra reikalinga intensyvi komunikacija su kitais darbuotojais, o labiausiai tinkamu nuotolinei darbo formai galima laikyti mažiau interaktyvumo reikalaujantį darbą. Skalės teiginių pavyzdžiai: “Dažnai būna dienų, kai galiu dirbti net nepasirodydamas biure (ofise); Darbinės užduoties išsiaiškinu tik atėjęs į biurą; Darbinius laiškus dažniausiai atsakinėju ne savo darbovietėje”. Kiekvienas iš teiginių respondentų vertinamas 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – reiškė visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Bandomojo tyrimo metu, apskaičiavus *Cronbach's alpha* (0.949) paaiškėjo, kad konstrukto teiginiai ir pati skalė yra statistiškai patikimi naudoti statistinėms analizėms.

- **Darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui.** de Vries ir kt. (2018) teigimu, nuotolinio darbo forma tinkama ne visiems darbo pobūdžiams ir užduotims atlikti. Darbai, kurie gali būti “fiziškai” perkeliama ir/arba atliekami internetu laikomi labiausiai tinkančiais dirbti nuotoliniu būdu. DeSanctis, (1983, 1984) nuomone, tinkamiausios darbo užduotys nuotolinio darbo formai yra tos, kurios reikalauja mažiau interaktyvumo ir komunikacijos su kolegomis bei vadovais. Remiantis šiomis prielaidomis, sudarytas 9 teiginių

konstrukta. Konstrukto skalės teiginių pavyzdžiai: “Mano darbo pobūdis ir darbo užduočių specifika leidžia darbo funkcijas atlikti ne vien tik biure; Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika yra tokia, jog man nebūtina su vadovais bendrauti akis į akį; Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika leidžia dirbti darbą per nuotolį, naudojantis informacijos ir komunikacijos technologijomis, fiziškai nesant biure”. Aptartoje skaleje pateikti teiginiai vertinami 5 balų Likerto skaleje, kur 1 – reiškė visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Klausimyno testavimo metu, apskaičiavus *Cronbach's alpha* (0.848), skalė pripažinta patikima.

- **Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą.** Literatūros analizės metu paaiškėjo, kad organizacijos požiūrį į nuotolinį darbą lemia organizacijos tikslai, kultūra, vadovo parama ir įdiegti kontrolės mechanizmai. Kurland ir Bailey (1999) nustatė, jog perėjimas nuo tiesioginės priežiūros prie valdymo per atstumą kelia nemažą iššūkį organizacijoms ir taip pat daro nemenką įtaką sprendimui diegti nuotolinio darbo formą. Cooper ir Kurland (2002) atkreipia dėmesį, jog nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai susiduria su mažesniu matomumu ir mažesne vadovų parama. Dėl šios priežasties vadovų parama ir pasitikėjimas darbuotoju yra labai svarbūs aspektai, nulemiantys ir nuotoliniu būdu dirbančio darbuotojo bendrą pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Tuo tarpu mokslinėje nuotolinio darbo literatūroje darbdavio pasipriešinimas diegti nuotolinio darbo formą buvo viena iš priežasčių, nesuteikiančių galimybės darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu. Visa tai įvertinus sudarytas 16 teiginių konstruktas, iš kurių šeši buvo atvirkštiniai teiginiai, todėl įverčių balai buvo konvertuojami atvirkščiai prieš atliekant statistinę analizę. Konstrukto skalės teiginių pavyzdžiai: “Organizacija, kurioje dirbu, palankiai žiūri į darbą už biuro ribų; Organizacija, kurioje dirbu, neskatina savo darbuotojų dirbti nuotoliniu būdu; Organizacija, kurioje dirbu, turi labai mažai žinių apie nuotolinio darbo organizavimą ir specifiką”. Skalės teiginius respondentų buvo prašoma vertinti 5 balų Likerto skaleje, kur 1 – reiškė visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Po atlikto bandomojo tyrimo, apskaičiavus *Cronbach's alpha* (0.964), skalė patvirtinta kaip patikima.
- **Organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu.** Atlikta teorinė analizė patvirtino, jog organizacijos infrastruktūra, kurią sudaro su informacinėmis technologijomis susijusi aplinka, anot Garrett ir Danziger (2007) yra

svarbus veiksnys, lemiantis nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Minėtųjų mokslininkų teigimu, nuotolinio darbo technologijos turi atkurti centralizuotos darbo vietos aspektus, suteikiant darbuotojui prieigą prie būtinų informacijos išteklių, su jais dirbti (pvz., naršyti, ieškoti, redaguoti, apskaičiuoti ir kt.) bei keistis jais tarpusavyje (pvz., tekstu, balsu, vaizdu ir pan.). Įvertinus informacinių technologijų svarbą darbui nuotoliniu būdu, sudarytas 7 teiginių konstruktas. Respondentų buvo prašoma įvertinta, jų nuomone, kokiomis technologijomis organizacija (darbovietė) juos aprūpintų darbui nuotoliniu būdu. Konstrukto skalės teiginių pavyzdžiai: “Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų video technikos, reikalingos video konferencijoms rengti, organizacija, kurioje dirbu, ja aprūpintų; Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų kompiuterio, organizacija, kurioje dirbu, juo aprūpintų”. Šiam tikslui pasiekti, teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – reiškė visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Klausimyno testavimo metu, apskaičiavus *Cronbach's alpha* (0.915), skalė pripažinta patikima.

- **Individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu.** Mokslininkai vienareikšmiškai sutinka, jog nuotoliniu būdu gali dirbti ne visi. Tam yra išskiriama eilė darbuotojų savybių bei gebėjimų, tarp kurių – struktūruotas elgesys (angl. *structuring behavior*) (Wiesenfeld ir kt. (2003); gebėjimas dirbti savarankiškai, individualaus darbo tempo valdymas ir mažas bendravimo akis į akį poreikis (Bailey ir Kurland, 2002); savireguliacijos įgūdžiai (Lapierre ir Allen, 2012); disciplina; laiko planavimo įgūdžiai. Dėl šios priežasties buvo sukurtas individo gebėjimus dirbti nuotoliniu būdu vertinantis konstruktas. Konstrukto skalės teiginių pavyzdžiai: “Gebu dirbti savarankiškai; Gebu laikytis disciplinos darbo veikloje; Gebu savarankiškai organizuoti savo darbo laiką”. Respondentų buvo prašoma įvertinti 8 teiginius 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – reiškė visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku apie jų gebėjimus dirbti nuotoliniu būdu. Bandomojo tyrimo metu taip pat buvo tikrinamas minėtojo konstrukto patikimumas, kuris apskaičiavus *Cronbach's alpha* siekė 0.942. Skalė buvo pripažinta kaip patikima.

Tyrimo metu naudotų matavimo priemonių validumas ir patikimumas.

Aprašant tyrimo metu naudotas matavimo priemones pateikiama informacija apie jų *validumą* (angl. *validity*) ir *patikimumą* (angl. *reliability*). Patikimumas ir validumas yra du atskiri, tačiau tarpusavyje susiję rodikliai.

Kadangi disertacijos autorė dalį konstrukto sudarė remdamasi atlikta mokslinės literatūros analize, naudotų matavimo priemonių validumas ir patikimumas yra nagrinėjamas juos aprašant tyrimo rezultatuose.

Validumas yra pateikiamas kaip metodikų tinkamumo ir/ar adekvatumo kokybės kriterijus. Kaip ir patikimumas validumas taip pat turi keliatą rūšių, šiuo atveju disertacijos tyrimo kontekste bus analiuojamas *konstrukto validumas*, kuris yra viena dažniausiai naudojamų validumo rūšių. Tai leis nustatyti, ar galima pilnai pasitikėti tyrimo metu gautais rezultatais validumu įvertinant ar skalė, metodika matuoja tai, ką ir numatyta ja pamatuoti. Tokiu būdu yra siekama priimtino tarp teorinio konstrukto ir metodikos. Siekiant įvertinti konstrukto validumą pateikiama tiriamoji ir/arba patvirtinamoji faktorių analizė.

Validumo skaičiavimas-tiriamoji faktorių analizė. Tyrimo metu naudojamų ar sudaromų skalių, klausimynų, metodikų validumo vertinimui socialiniuose moksluose yra naudojamas faktorių analizės statistinis metodas, skirtas sumažinti kintamųjų kiekiui. Šiuo atveju bus atlikta *tiriamoji faktorių analizė* (angl. *exploratory factor analysis*). Taikant tiriamąją faktorių analizę siekiama surasti kuo mažesnę latentinių faktorių skaičių ir atskirus faktorius sugrupuojant panašius kintamuosius.

Visų pirma buvo įvertintas *duomenų tinkamumas tiriamajai faktorių analizei*. Duomenų tinkamumo tiriamajai faktorių analizei vertinimas yra būtinas, nes ne visi duomenys yra tinkami faktorių analizei. Tuo tikslu įvertintas imties dydis, nuo kurio priklausys faktorių analizės rezultatai. Tyrėjų tarpe yra stokojama vienareikšmiškos nuomonės, kokia imtis yra būtina norint atlikti minėtąją analizę. Įprastai mokslininkai sutinka, kad kuo didesnė imtis, tuo geriau, nes faktoriai, kurie yra išskiriami tiriant mažas imtis gali būti mažiau patikimi. Vis dėlto kai kurie tyrėjų sutinka, kad imties dydis turėtų būti proporcingas kintamųjų, naudotų faktorių analizės metu, skaičiui. Tabachnick ir Fidell (1996) teigimu, proporcija turėtų būti 5:1 (penki tiriamieji kiekvienam kintamajam), tad jeigu yra atliekama 20 kintamųjų faktorių analizė, reikėtų turėti ne mažiau kaip $5 \cdot 20 = 100$ žmonių imtyje. Nunnally (1978) atitinkamai rekomenduoja kiek didesnę proporciją – 10:1, reiškiančią, kad turi būti ne mažiau kaip 10 tiriamųjų kiekvienam kintamajam. Faktorių analizę atliekant su mažesnėmis proporcijomis (mažesne imtimi), faktorinė analizė yra galima, tačiau būtina atsargiai vertinti interpretuojant gautus rezultatus. Tyrime naudotų kintamųjų skaičius skalėse svyravo nuo 7 iki 24 kintamųjų. Tad taikant net ir didžiausią proporciją – 10:1 (dešimt tiriamųjų kiekvienam kintamajam), tai sudarytų $10 \cdot 24 = 240$ žmonių imtyje, tuo tarpu iš viso apklausta 413 respondentų, iš kurių ir analizę buvo įtraukti

320 respondentų dirbančių nuotoliniu būdu. Tai leidžia teigti, kad duomenys yra tinkami tiriamajai faktorių analizei.

Dar vienas aspektas duomenų faktorinei analizei tinkamumui nustatyti, buvo įvertinti – ryšiai (koreliacijos) tarp kintamųjų. Tam, kad patikrinti ar tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingos koreliacijos, atliktas Bartleto sferiškumo testas (angl. *Bartlett's test of sphericity*). Tuo tarpu tam, kad įsitikinti, jog porų koreliacijos yra paaiškinamos kitais kintamaisiais, įvertintas bei pateiktas Kaizerio, Mejerio ir Olkino matas (KMO) (angl. *Keiser–Meyer–Olkin measure*). Tabachnick and Fidell (1996) teigimu, duomenys tinkami faktorių analizei, kai Bartleto sferiškumo testas yra reikšmingas (reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$), o KMO koeficientas, kuris gali būti tarp 0 ir 1, yra 0,6 ir daugiau.

Gauti rezultatai parodė, jog turimi duomenys gerai tinkami ($0,8 < \text{KMO} \leq 0,9$) ir puikiai tinkami ($0,9 < \text{KMO}$) faktorinei analizei (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. KMO indekso ir Bartleto sferiškumo kriterijaus rezultatai (sudaryta autorės)

<i>Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas</i>		
KMO indeksas		,926
Bartleto sferiškumo kriterijus	Apytikslis chi kvadratas	3022,760
	df	91
	Sig.	0,000
<i>Darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui</i>		
KMO indeksas		,905
Bartleto sferiškumo kriterijus	Apytikslis chi kvadratas	1861,328
	df	28
	Sig.	0,000
<i>Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą</i>		
KMO indeksas		,888
Bartleto sferiškumo kriterijus	Apytikslis chi kvadratas	4192,552
	df	66
	Sig.	0,000
<i>Organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu</i>		
KMO indeksas		,879
Bartleto sferiškumo kriterijus	Apytikslis chi kvadratas	2965,031
	df	21
	Sig.	0,000

<i>Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu</i>		
KMO indeksas		,939
Bartleto sferiškumo kriterijus	Apytikslis chi kvadratas	2938,981
	df	28
	Sig.	0,000
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas</i>		
KMO indeksas		,882
Bartleto sferiškumo kriterijus	Apytikslis chi kvadratas	4402,534
	df	136
	Sig.	,000
<i>Organizacinis išipareigojimas</i>		
KMO indeksas		,867
Bartleto sferiškumo kriterijus	Apytikslis chi kvadratas	3385,643
	df	276
	Sig.	,000

Siekiant nustatyti faktorių skaičių duomenų analizės ir statistikos kompiuterine įranga *IBM SPSS Statistics* buvo atliktas ortogonalusis sukimas „Varimax“. Faktoringės analizės būdu, *suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo* konstrukta sudarantys 16 teiginių pasiskirstė per du faktorius. Tam įtakos galėjo turėti tai, kad dalis konstrukta sudarančių subskalių atspindėjo galimybę nebūti biure, t. y. su darbu susijusias įvairias užduotis, mokymus bei bendravimą su kolegomis atlikti kitoje, nuo pagrindinio biuro nutolusioje vietoje. Tuo tarpu kita dalis konstrukto subskalių nurodė būtinybę būti biure, t. y. su darbu susijusias įvairias užduotis, mokymus ar bendravimą su kolegomis atlikti tik darbdavio patalpose – darbiniame ofise organizacijoje. Atsižvelgiant į tai, kad mokslinėje literatūroje nuotolinio darbo vietos elementas (Kurland ir Bailey, 1999; Daniels ir kt. 2001) yra tik vienas iš veiksmų nuotolinio darbo naudojimo intensyvume ir į tai, jog faktoringės analizės metu neatsispindėjo kiti du svarbūs veiksniai – periodiškumas (Perez Perez ir kt., 2003; Gajendran ir Harrison, 2007; Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016) bei darbo užduoties ir komunikacijos elementas (DeSanctis, 1983, 1984), nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas šioje disertacijoje laikomas vienu faktoriumi. Šią idėją pagrindžia ir atlikta konstrukto patikimumo analizė, kuria remiantis nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo konstrukto Kronbacho alfa yra lygi 0,920. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad tiriančiosios faktoringės analizės pagalba, iš pirminės suformuotos šešiolikos teiginių skalės, du teiginiai – *pagrindines darbo funkcijas atlieku būdama (-as) savo darbiniame ofise organizacijoje* ir *net kai nesu komandiruotėje dalį dienos darbų tenka atlikti nuo pagrindinio biuro nutolusioje erdvėje* iš skalės buvo

išimti. Be to, keturi teiginiai atvirkštiniai: *jeigu nebūtu biure (ofise) mano visi darbai sustoja, darbinės užduoties išsiaiškinti tik atėjęs į biurą; norint atsiskaityti už atliktus darbus turiu juos pristatyti biure; įvairias darbo ataskaitas, dokumentus ir tyrimus skaitau/analizuoju tik savo darbiname ofise organizacijoje*, todėl buvo perkoduoti.

Darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumo nuotoliniam darbui konstrukta sudarantys 9 teiginiai pasiskirstė per vieną faktorių ir po ortogonalios sukimosi, vienas atvirkštinis teiginys – *mano darbo užduočių specifika yra tokia, kad susikaupti darbui įmanoma tik fiziškai būnant biure*, iš skalės buvo pašalintas, skalę paaiškinant 8 teiginiais.

Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą konstrukta sudarantys 16 teiginių pasiskirstė per tris faktorius. Įtakos tam galėjo turėti tai, kad dalis konstrukta sudarančių subskalių atspindėjo labiau *teigiamas organizacijos (darbovietės) nuostatas/požiūrį į nuotolinį darbą*. Tuo tarpu kita dalis konstrukto subskalių atspindėjo priešingą – labiau *neigiamą organizacijos (darbovietės) nuostatas/požiūrį į nuotolinį darbą*. Galiausiai buvo išskirtas ir trečiasis faktorius, kuris atspindėjo *organizacijos (darbovietės) taupymo – tiek ir darbuotojo kelionei į darbą skirto laiko, tiek ir darbuotojo finansinių išlaidų, skirtų kelionei į darbą nuostatas*. Vis dėlto remiantis požiūrio ir nuostatų į nuotolinį darbą tematika atliktų tyrimų praktika (pvz. Nilles, 1998; Cooper ir Kurland, 2002), šioje disertacijoje organizacijos (darbovietės) požiūris į nuotolinį darbą laikomas vienu faktoriumi ir matuojamas bendrai (skalės Kronbacho alfa yra lygi 0,948), neišskiriant ją sudarančių subskalių. Tiriančiosios faktoriinės analizės pagalba, iš pirminės suformuotos 16 teiginių skalės, 4 teiginiai (*organizacija, kurioje dirbu, linkusi nesuteikti paaukštinimo ar kito paskatinimo tiems darbuotojams, kurie dirba nuotoliniu būdu; organizacija, kurioje dirbu, iš viso nesuteikia galimybės dirbti už darbovietės biuro esančių ribų; organizacijos, kurioje dirbu, vadovas geba koordinuoti darbo užduotis naudodamas įvairias informacinių ir komunikacinių technologijų formas; organizacijos, kurioje dirbu vadovas turi vadybos/valdymo įgūdžių ir patirties per nuotolį valdant darbuotojus*) iš skalės buvo pašalinti. Be to, keturi teiginiai atvirkštiniai (*organizacija, kurioje dirbu, neskatina savo darbuotojų dirbti nuotoliniu būdu; organizacija, kurioje dirbu, yra nelinkusi keistis ir diegti naujų darbo organizavimo metodų, tokių kaip nuotolinis darbas; organizacija, kurioje dirbu, negali suteikti galimybės dirbti nuotoliniu būdu, dėl neįdiegtos jautrių duomenų apsaugos (pvz. nuo neatsargaus paviešinimo ar išorinių grėsmių-piktybinių įsibrovimų; organizacija, kurioje dirbu, turi labai mažai žinių apie nuotolinio darbo organizavimą bei specifiką*) ir buvo perkoduoti.

Organizacijos galimybių aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu bei asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu konstrukuose išskirta po vieną faktorių, atitinkamai skalės paaiškinant 7 ir 8 teiginiais.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso konstrukte 9 teiginiai pasiskirstė per tris faktorius, kaip ir šios skalės kūrėjų Grisslich, Proske ir Körndle (2012) atveju. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skalė pasiskirstė per tris subskales – *laiką, skirtą šeimai ir draugams; laiką, skirtą sau ir laiką, skirtą darbui*, kurių kiekvieną sudarė po tris teiginius.

Organizacinio įsipareigojimo konstrukte 24 teiginiai taip pat pasiskirstė per tris faktorius kaip ir šios skalės kūrėjų Allen ir Meyer (1990) atveju. Organizacinis įsipareigojimas pasiskirstė per tris subskales – *emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą*, kurių kiekvieną sudarė po tris teiginius. Atkreiptinas dėmesys, kad aštuoni teiginiai atvirkštiniai: *manau, kad prie kitos organizacijos prisiriščiau taip pat lengvai kaip ir prie šios, kurioje dirbu; nesijaučiu esantis lyg šeimos narys šioje organizacijoje; nejaučiu emocinio prisirišimo šiai organizacijai; nejaučiu, kad mano buvimas šioje organizacijoje būtų laikomas reikšmingu; nepergyvendamas galėčiau lengvai mesti dabartinį darbą net ir neturėdamas kitų darbo alternatyvų; nemanau, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai; nemanau, jog jog darbovietės dažnas keitimas yra neetiškas elgesys; nemanau, kad noras priklausyti organizacijos nariams yra racionalus*, todėl buvo perkoduoti.

Atliktos faktorinės analizės rezultatų konstrukto aprašomoji statistika pateikiama 8 lentelėje.

Patikimumas. Matavimo priemonių patikimumas yra apibūdinamas kaip jų kokybės kriterijus. Nepaisant to, kad yra įvairių patikimumo vertinimo rūšių, dažniausiai, matavimo priemonių patikimumui moksliniuose tyrimuose vertinti yra pasitelkiama priemonių vidinio suderinamumo skaičiavimais. Vidinis suderintumas pristatomas *Cronbach alfa* (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientu. Aiken (2002) teigimu tam, kad skalę arba klausimų grupę būtų galima laikyti suderinta, *Cronbach alfa* turi siekti ne mažiau kaip 0,60, tačiau yprastai, atliekant mokslinius tyrimus yra siekiama, jog minėtasis koeficientas būtų 0,70 arba daugiau.

Klausimyno skalių vidiniam suderinamumui vertinti po atliktos faktorių analizės duomenų analizės ir statistikos kompiuterinę rangą *IBM SPSS Statistics 23* apskaičiuoti ***Cronbach's alpha*** patikimumo koeficientai, padedantys įvertinti, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje.

8 lentelė. Faktorinės analizės rezultatai. Konstruktyv aprašomoji statistika (sudaryta autorės)

Faktoriai	Tikrinės reikšmės			Faktorių aiškinamoji visų kintamųjų sklaidos dalis			Faktorių aiškinamoji visų kintamųjų sklaidos dalis, atlikus pradinių faktorių pasukimą		
	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Kumuliatyvi skaidos dalis, %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Kumuliatyvi skaidos dalis, %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Kumuliatyvi skaidos dalis, %
<i>Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas</i>									
1	6.756	48.254	48.254	6.756	48.254	48.254	5.702	40.728	40.728
2	1.473	10.525	58.779	1.473	10.525	58.779	2.527	18.051	58.779
<i>Darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui</i>									
1	4.818	60.220	60.220	4.818	60.220	60.220			
<i>Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą</i>									
1	6.866	57.219	57.219	6.866	57.219	57.219	4.623	38.529	38.529
2	1.482	12.351	69.570	1.482	12.351	69.570	2.516	20.963	59.492
3	1.024	8.536	78.106	1.024	8.536	78.106	2.234	18.614	78.106
<i>Organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu</i>									
1	5.147	73.531	73.531	5.147	73.531	73.531			
<i>Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu</i>									
1	5.886	73.577	73.577	5.886	73.577	73.577			
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas</i>									
1	6.032	35.485	35.485	6.032	35.485	35.485	5.792	34.071	34.071
2	4.899	28.817	64.302	4.899	28.817	64.302	4.270	25.120	59.192
3	1.354	7.963	72.265	1.354	7.963	72.265	2.222	13.073	72.265
<i>Organizacinis įsipareigojimas</i>									
1	7.186	29.942	29.942	7.186	29.942	29.942	4.549	18.955	18.955
2	2.436	10.150	40.092	2.436	10.150	40.092	3.867	16.112	35.067
3	1.789	7.452	47.544	1.789	7.452	47.544	2.995	12.477	47.544

Klausimyno skalių patikimumo koeficientai (*Crombach's alpha*) svyruoja 0,855-0,948 ribose. Koeficientų reikšmės yra didesnės už 0,70 ir tai patvirtina pakankamą suformuotų skalių patikimumą. Tai taip pat įrodo, kad ir visas tyrimo klausimynas gali būti laikomas aukšto patikimumo (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Tyrime naudotų skalių patikimumas (sudaryta autorės)

Skalės pavadinimas	Crombach's <i>alpha</i> koeficientas	Teiginių skaičius skalėje
Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo skalė	0,920	14
Darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumo nuotoliniam darbui skalė	0,855	8
Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą skalė	0,948	12
Organizacijos galimybių aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu skalė	0,939	7
Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu skalė	0,946	8
Tri-dimensinė darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skalė: ▪ <i>Laiko, skirto šeimai ir draugams subskalė</i> ▪ <i>Laiko, skirto sau subskalė</i> ▪ <i>Laiko, skirto darbui subskalė</i>	0,800 0,830 0,770	9
Tri-dimensinė organizacinio įsipareigojimo skalė: ▪ <i>Emocinio įsipareigojimo subskalė</i> ▪ <i>Tęstinio įsipareigojimo subskalė</i> ▪ <i>Normatyvinio įsipareigojimo subskalė</i>	0,910 0,850 0,745	24

Subjektyvaus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo (reflektyvinis) koreliacija su objektyviu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu (formatyvinis). Atlikta koreliacijos analize siekta patikrinti, ar yra ryšys tarp subjektyvus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir objektyvaus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.

10 lentelė. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo (subjektyvaus) koreliacija su faktiniu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu (objektyviu) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Pearsono koreliacija	p	Imties dydis, N
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	1.000		320
Faktinis nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas (faktiškai nuotoliniu būdu per savaitę dirbamas valandų skaičius)	0.562	0.000	320

Patikrinus koreliaciją tarp suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir faktiškai nuotoliniu būdu per savaitę dirbamo valandų skaičius paaiškėjo, kad subjektyvus ir objektyvus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas statistiškai reikšmingai koreliuoja tarpusavyje. Koreliacijos koeficientas siekė 0,562 su reikšmingumo lygmeniu (p) = 0,000 (10 lentelė). Atsižvelgiant į tai, kad koreliacijos analizė parodė, kad tiek subjektyvus, tiek objektyvus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas matuoja tą patį, disertacijoje, nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui matuoti buvo pasitelktas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo konstruktas.

6. SUVOKIAMO NUOTOLINIO DARBO NAUDOJIMO INTENSYVUMO, KAIP MEDIATORIAUS, POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI IR DARBO-ASMENINIO GYVENIMO BALANSUI TYRIMO REZULTATAI

6.1. Pagrindinio tyrimo respondentų socialinės-demografinės ir jų nuotolinio darbo charakteristikos

Pagrindiniame kiekybiniame tyrime dalyvavo 413 respondentų. Tačiau tolimesnei disertacijos tyrimo analizei atlikti įtraukti tik tie respondentai, kurie anketoje nurodė turintys galimybę dirbti nuotoliniu būdu, t. y. darbuotojai, kurių darbo pobūdis ir darbo užduotys leidžia jiems “fiziškai” perkelti biure atliekamus darbus už organizacijos ribų, juos atliekant pasitelkus informacines technologijas. Tokių respondentų buvo 320.

Socialines-demografines respondentų charakteristikas apmėmė klausimai apie: lytį, amžių, išsilavinimą, namų ūkio sudėtį, vaikus, asmenų su specialiais poreikiais, kuriems reikalinga nuolatinė priežiūra šeimoje turėjimą, tiesiogiai atskaitingų žmonių turėjimą/neturėjimą, siekiant nustatyti ar respondentas užima vadovaujančią poziciją, darbo patirtį dabartinėje organizacijoje ir darbuotojų skaičių (11 lentelė).

Socialinių-demografinių respondentų charakteristikų analizė atskleidė, kad iš tyrimo dalyvavusių 320 respondentų, 34.7 proc. buvo vyrai ir 65.3 proc. moterys. Respondentų amžiaus vidurkis buvo 35 m., dažniausiai pasitaikiusi reikšmė – 25-34 m. (39.4 proc.), jauniausiam respondentui buvo 18 m., o vyriausiam – 62 m. Pagal išsilavinimą dauguma respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą (67.5 proc.) iš kurių dauguma turėjo aukštąjį universitetinį, bakalauro laipsnį (35.13 proc.). Daugumos respondentų namų ūkio sudėtį sudarė vienas asmuo (26.6 proc.) arba du asmenys, gyvenantys be nepilnamečių vaikų (16.9 proc.), tačiau kita didžioji dalis (62.2 proc.) respondentų nurodė, jog turi vaikų. Pagal asmenų su specialiais poreikiais šeimoje turėjimą, tik labai maža dalis respondentų (9.1 proc.) nurodė, jog jų namų ūkio sudėtyje yra asmenų, kurie dėl įvairių sveikatos sutrikimų arba dėl vyresnio amžiaus reikalauja nuolatinės priežiūros namuose.

Vertinant respondentų darbinės-organizacines charakteristikas, beveik 38.8 proc. respondentų užima vadovaujančias pozicijas, kadangi turi sau tiesiogiai atskaitingų žmonių. Pagal darbo patirtį dabartinėje darbovietėje, didžioji dalis (37.2 proc.) respondentų teigė turintys 1–5 metų patirties. Pagal darbuotojų skaičių, dauguma respondentų buvo iš organizacijų, turinčių 10-49 darbuotojus (42.2 proc.).

11 lentelė. **Socialinės-demografinės respondentų charakteristikos** (sudaryta autorės)

Požymis	Kategorijos	N	%
Lytis	Vyras	111	34.7
	Moteris	209	65.3
Amžius	18-24	41	12.8
	25-34	126	39.4
	35-44	92	28.7
	45-54	43	13.4
	55-64	18	5.6
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis)	104	32.5
	Aukštasis universitetinis (vienpakopis 5 m. studijų trukmės)	39	12.2
	Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	113	35.3
	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	63	19.7
	Mokslų daktaro laipsnis	1	0.3
Namų ūkio sudėtis	Gyvenu vienas	85	26.6
	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	44	13.8
	Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	54	16.9
	Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnametį vaiką	52	16.3
	Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	48	15.0
	Gyvenu su dviem ar daugiau suaugusių asmenų be nepilnamečių vaikų	33	10.3
	Gyvenu su dviem ar daugiau suaugusių asmenų su nepilnamečiais vaikais	2	0.6
	Kita	2	0.6
Ar turima vaikų	Taip	199	62.2
	Ne	121	37.8
Ar turima šeimoje asmenų su specialiais poreikiais	Taip	29	9.1
	Ne	291	90.9
Tiesiogiai atskaitingų žmonių (pavaldinių) turėjimas	Taip, turi tiesiogiai atskaitingų žmonių	124	38.8
	Ne, neturiu tiesiogiai atskaitingų žmonių	196	61.3
Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje	Iki 1 metų	42	13.1
	1–5 metus	119	37.2
	6–10 metų	86	26.9
	11 ir daugiau metų	73	22.8
Organizacijos darbuotojų skaičius	1–9	63	19.7
	10–49	135	42.2
	50–249	83	25.9
	250 ir daugiau	39	12.2

Siekiant nustatyti ir *respondentų nuotolinio darbo charakteristikas*, pagrindiniame kiekybiniame tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimus ar jų darbo pobūdis leidžia dirbti bent dalį darbo nuotoliniu būdu naudojantis informacinėmis technologijomis, kiek vidutiniškai valandų per savaitę respondentai dirba nuotoliniu būdu, nuotolinio darbo vietą (-as), kurioje (-se) dirbama nuotoliniu būdu, nuotoliniu būdu dirbamo darbo pobūdį ir ar respondentas turi atskirą darbo vietą namuose darbui nuotoliniu būdu (12 lentelė).

12 lentelė. **Respondentų nuotolinio darbo charakteristikos** (sudaryta autorės)

Požymis	Kategorijos	N	%
Nuotolinio darbo galimybė	Turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu (dirba)	320	77.5
	Neturi galimybės dirbti nuotoliniu būdu (nedirba)	93	22.5
Nuotolinio darbo intensyvumas pagal nuotoliniu būdu dirbamų valandų per savaitę skaičių	1–9	135	42.2
	10–19	74	23.1
	20	46	14.4
	21–39	46	14.4
	40	13	4.1
	41–60	6	1.9
Nuotolinio darbo vieta	Namai	264	36.7
	Kavinė	44	6.1
	Biblioteka	26	3.6
	Bendro naudojimo erdvė (angl. coworking space)	34	4.7
	Kliento biuras	128	17.8
	Įmonės filialas esantis kitame mieste ar kitoje šalyje (angl. satellite office)	82	11.4
	Viešbutis	32	4.4
	Parkas	17	2.4
	Paplūdimys	6	0.8
	Oro uostas	10	1.4
	Stotis	10	1.4
	Keliaujant (pvz. automobilyje, lėktuve, autobuse, traukinyje ir kt.)	67	9.3
Nuotolinio darbo pobūdis	Konsultavimas	88	20.2
	Programavimas	10	2.3
	Duomenų apdorojimas	61	14.0
	Pardavimai	100	23.0
	Maketavimas	22	5.1
	Analizavimas	63	14.5
	Planavimas	83	19.1
	Kūrybinė, meninė veikla	5	1.1
	Vertimai	3	0.7
Darbo vietos namuose darbui nuotoliniu būdu turėjimas	Taip, turi atskirą darbo vietą namuose dirbti nuotoliniu būdu	127	39.7
	Ne, neturi atskiros darbo vietos namuose dirbti nuotoliniu būdu	193	60.3

Nuotolinio darbo respondentų charakteristikų analizė atskleidė, kad iš tyrimo dalyvavusių 413 respondentų, nuotoliniu būdu dirba 77.5 proc. (N=320) respondentų, tuo tarpu 22.5 proc. (N=93) tokios galimybės neturintys, todėl į tolimesnę tyrimo rezultatų analizę jie nebuvo įtraukti.

Didžioji dalis respondentų (42.2 proc.) įvardijo, kad nuotoliniu būdu dirba nuo vienos iki devynių valandų per savaitę, kas sudaro vieną pilną darbo dieną per savaitę. Kaip pagrindinę nuotolinio darbo vietą didžiausia dalis respondentų (36.7 proc.) įvardijo namus, tačiau tik 39.7 proc. nuotoliniu būdu dirbančių respondentų teigė, kad namuose turi ir atskirą darbo vietą, skirtą darbui nuotoliniu būdu. Atsižvelgiant į darbo pobūdį, kurį respondentai dirba nuotoliniu būdu didžioji dalis respondentų, t. y. 23 proc. ir 20.2 proc. nurodė įprastai nuotoliniu būdu užsiimantys pardavimais ir konsultavimu.

13 lentelė. **Aprašomoji statistika** (sudaryta autorės)

		Statistika	Standartinė paklaida
<i>Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas</i>	Vidurkis	3,31	0,043
	Standartinis nuokrypis	0,765	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
<i>Darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui</i>	Vidurkis	2,75	0,054
	Standartinis nuokrypis	0,959	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
<i>Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą</i>	Vidurkis	3,76	0,037
	Standartinis nuokrypis	0,658	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
<i>Organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu</i>	Vidurkis	3,83	0,055
	Standartinis nuokrypis	0,976	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
<i>Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu</i>	Vidurkis	4,41	0,036
	Standartinis nuokrypis	0,639	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas</i>	Vidurkis	3,15	0,049
	Standartinis nuokrypis	0,875	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
<i>Organizacinis išipareigojimas</i>	Vidurkis	3,25	0,031
	Standartinis nuokrypis	0,557	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	

N=320, visi konstruktus sudarantys teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje.

Remiantis 13 lentelėje pateiktais duomenimis, suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas respondentų vertintas vidutiniškai ($M=3,31$, $SD=0,76$), parodant, kad jis yra vidutiniškai palankus darbuotojams įvertinus pastangų, darbo krūvio, laiko aspektus. Siekiant įvertinti organizacinių požymių tinkamumą nuotoliniam darbui, palankiausiai vertintos organizacijos (darbovietės) galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu ($M=3,83$, $SD=0,98$) ir organizacijos (darbovietės) požiūris į nuotolinį darbą ($M=3,76$, $SD=0,66$). Tuo tarpu darbo užduočių ir jų pobūdžio tinkamumas nuotoliniam darbui vertintas žemai ($M=2,75$, $SD=0,96$). Asmeninius savo gebėjimus dirbti nuotoliniu būdu respondentai vertino labai gerai ($M=4,41$, $SD=0,64$). Turimą balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo respondentai vertino vidutiniškai ($M=3,15$, $SD=0,88$). Kiek geriau, tačiau neženkliai vertino išipareigojamą organizacijai teigdami, kad yra vidutiniškai išipareigoję organizacijai, kurioje šiuo metu dirba ($M=3,25$, $SD=0,557$).

6.2. Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinktų organizacinių požymių įtaka suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui

Disertacijos konceptualus modelis teigia, kad **asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu** ir pasirinkti **organizaciniai požymiai: darbo pobūdis ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui; organizacijos požiūris į nuotolinį darbą bei organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu** daro įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

Siekiant tai patikrinti sudarytas daugiavarės tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, buvo apibūdinamas tokių regresorių: asmeninių individo gebėjimė dirbti nuotoliniu būdu; darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumo nuotoliniam darbui; organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą bei organizacijos galimybių aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu.

Pradinio sudaryto regresijos modelio analizę įtraukiant visus kintamuosius parodė, kad darbo pobūdžio ir darbo užduočių specifikos tinkamumas nuotoliniam darbui ir organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis dirbti nuotoliniu būdu, neturi reikšmingos įtakos ($p > 0,05$) suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui, todėl buvo pašalinti iš pradinio modelio (14 lentelė). Pradinio modelio $R^2 = 0,418$.

Siekiant gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius naudotas savirankos metodas (angl. *bootstrap*), pritaikant 1000 kartotinių imčių saviranką. Savirankos metodu įvertinti modelio koeficientų 95 % pasikliautiniai intervalai ir *t* kriterijų *p* reikšmės parodė, kad tiek ir pasikliautiniai intervalai, tiek ir *p* reikšmės nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų, naudojant regresiją, tad galime teigti, jog heteroskedastiškumas neiškraipė rezultatų.

14 lentelė. Pradinio regresijos modelio suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo koeficientai (sudaryta autorės)

Regresijos modelis	B nestandartizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	VIF kolinerumo statistika
Konstanta	0,173		0,581	0,562	
Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu	0,135	0,113	2,437	0,015	1,163
Darbo pobūdžio ir darbo užduočių specifikos tinkamumas nuotoliniam darbui	-0,033	-0,041	-0,944	0,346	1,041
Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą	0,628	0,539	10,534	0,000	1,419
Organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis dirbti nuotoliniu būdu	0,071	0,091	1,830	0,068	1,343

Priklausomas kintamasis: suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas

Sudarytas pradinis regresijos modelis parodė, kad darbo pobūdis ir darbo užduočių specifikos tinkamumas nuotoliniam darbui bei organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis dirbti nuotoliniu būdu neturi reikšmingos įtakos ($p > 0,05$) suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui, todėl buvo pašalinti iš pradinio modelio.

Galutinis regresijos modelis matavo dviejų regresorių – asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir organizacijos požiūrio nuotolinį darbą poveikį suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui (žr. 15 lentelę). Kaip ir pradiniam regresijos modelyje, siekiant gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius, naudotas savirankos metodas (angl. *bootstrap*),

pritaikant 1000 kartotinių imčių saviranką. Savirankos metodu įvertinti modelio koeficientų 95 % pasikliautinieji intervalai ir t kriterijų p reikšmės parodė, kad pasikliautinieji intervalai ir p reikšmės nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų, naudojant regresiją, tad galima teigti, jog heteroskedastiškumas neiškreipė rezultatų.

Galutinio modelio $R^2 = 0,410$. Field (2009) teigimu, jeigu modelio determinacijos koeficientas $R^2 > 0,2$, sudarytas regresijos modelis yra tinkamas priklausomam kintamajam paaiškinti. Multikolinerumo problemos taip pat nėra, nes visais atvejais $VIF \leq 4$.

$$\text{SNDNI} = 0,070 + 0,154 \cdot \text{AP} + 0,682 \cdot \text{OP}, \text{ kur}$$

SNDNI – suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas;

AP – asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu;

OP – organizacijos požiūris (iš organizacijos požymių).

15 lentelė. Galutinio regresijos modelio suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo koeficientai (sudaryta autorės)

Regresijos modelis	B nestandartizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	VIF kolinerumo statistika
Konstanta	0,070		0,270	0,788	
Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu	0,154	0,129	2,813	0,005	1,128
Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą	0,682	0,586	12,784	0,000	1,128

Priklausomas kintamasis: suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas

Galutinio regresijos modelio standartizuoti beta koeficientai parodo, kad didžiausią įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui turi organizacijos požiūris į nuotolinį darbą (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,682), mažesnę – asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,154).

Apibendrinant pažymėtina, kad empirinio tyrimo rezultatai leido nustatyti asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą (iš organizacijos požymių) teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

6.3. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka organizaciniam išsipareigojimui

Siekiant nustatyti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaką atskiroms organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – emociniam išsipareigojimui, tęstiniam išsipareigojimui ir normatyviniam išsipareigojimui - buvo sudaryti trys tiesinės regresijos modeliai:

(1) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo emociniam išsipareigojimui;

(2) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo tęstiniam išsipareigojimui;

(3) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo normatyviniam išsipareigojimui.

(1) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka emociniam išsipareigojimui

Visų pirma nustatome, ar modelis yra tinkamas duomenims. Mokslinėje literatūroje teigiama (Field, 2009): jei modelio determinacijos koeficientas $R^2 > 0,2$, sudarytas regresijos modelis tinkamas priklausomam kintamajam paaiškinti. Modelio $R^2 = 0,234$. Sudarytas tiesinės regresijos modelis parodo, kad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi statistiškai reikšmingą ($p = 0,000$, kas yra $< 0,05$) teigiamą įtaką (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,484) darbuotojo emociniam išsipareigojimui. Remiantis atliktos regresinės analizės rezultatais, galima teigti, kad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas stipriai gerina darbuotojų emocinį išsipareigojimą, t. y. kuo didesnis yra suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, tuo stipriau darbuotojas jaučiasi emociškai išsipareigojęs organizacijai, tapatinasi su ja. Atsižvelgiant į apibrėžtumo koeficientą ($R^2 = 0,234$), jis parodo, kad 23% emocinio darbuotojų išsipareigojimo galima paaiškinti vien tik suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu, tuo tarpu kitus 76% emocinio darbuotojų išsipareigojimo negalima paaiškinti vien tik suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu, tad gali būti ir daugiau faktorių, kurie tai nulemia.

16 lentelė. Regresijos modelio emociniam įsipareigojimui koeficiento testų rezultatai (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²					
0,484	0,234					
Regresijos modelio koeficientai						
	B nestandartizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,029		13,696	0,000	1,738	2,321
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	0,430	0,484	9,868	0,000	0,345	0,516

Priklausomas kintamasis: emocinis įsipareigojimas

(2) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka tęstiniam įsipareigojimui

Sudarytas antras tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – tęstinis įsipareigojimas, o paaiškinantysis kintamasis – suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Sudaryto modelio gauti rezultatai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Regresijos modelio tęstiniam įsipareigojimui koeficiento testų rezultatai (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²					
0,377	0,142					
Regresijos modelio koeficientai						
	B nestandartizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,129		13,698	0,000	1,823	2,435
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	0,332	0,377	7,258	0,000	0,242	0,422

Priklausomas kintamasis: tęstinis įsipareigojimas

Modelio determinacijos koeficientas $R^2 < 0.2$ (modelio $R^2 = 0,142$), o tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas paaiškina tik nedidelę dalį tęstinio įsipareigojimo. Mokslinėje literatūroje teigiama (Field, 2009), jei modelio determinacijos koeficientas $R^2 < 0.2$, sudarytas regresijos

modelis nėra tinkamas priklausomam kintamajam paaiškinti. Kita vertus gauta p reikšmė (0,000) rodo, kad šis modelis yra reikšmingas (kad modelis būtų tinkamas, p turėtų būti mažesnė nei 0,05). Dėl šios priežasties, galima teigti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi statistiškai reikšmingą ($p=0,000$, kas yra $<0,05$) teigiamą įtaką (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,377) darbuotojo tęstiniam išsipareigojimui. Iš gautų rezultatų matyti, kad šiame modelyje suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu būtų galima paaiškinti tik 14% tęstinio darbuotojų išsipareigojimo, tuo tarpu kitus 86% darbuotojų tęstinio išsipareigojimo nulemia kiti faktoriai.

(3) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka normatyviniam išsipareigojimui

Sudarytas trečias tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – normatyvinis išsipareigojimas, o paaiškinantysis kintamasis – suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Sudaryto modelio gauti rezultatai pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė. Regresijos modelio normatyviniam išsipareigojimui koeficiento testų rezultatai (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²					
0,504	0,254					
Regresijos modelio koeficientai						
	B nestandardizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,638		11,524	0,000	1,358	1,918
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	0,435	0,504	10,405	0,000	0,353	0,518

Priklausomas kintamasis: normatyvinis išsipareigojimas

Pirmiausiai nustatome ar modelis yra tinkamas duomenims. Modelio $R^2 = 0,254$. Modelio determinacijos koeficientas tenkina determinacijos taisyklę ($R^2 > 0,2$), todėl sudarytas regresijos modelis tinkamas priklausomam kintamajam paaiškinti.

Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi statistiškai reikšmingą ($p=0,000$, kas yra $<0,05$) teigiamą įtaką (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,504) darbuotojo normatyviniam išsipareigojimui. Remiantis atliktos regresinės analizės rezultatais galima teigti, kad suvokiamas nuotolinio darbo

naudojimo intensyvumas stipriai didina darbuotojų normatyvinį išsipareigojimą, t. y. kuo didesnis yra suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, tuo stipresnę pareigą darbuotojas jaučia likti organizacijoje. Atsižvelgiant į apibrėžtumo koeficientą ($R^2 = 0,254$), jis parodo, kad 25% normatyvinio darbuotojų išsipareigojimo galima paaiškinti vien tik suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu, tuo tarpu kitus 75% normatyvinio išsipareigojimo nulemia ir daugiau kitų faktorių.

Siekiant nustatyti, kuris ryšys tarp suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir skirtingų organizacinio išsipareigojimo dimensijų yra stipriausias, atlikta koreliacijos analizė kartu su Steiger's (1980) testu.

19 lentelė. **Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir organizacinio išsipareigojimo koreliacijos rodikliai** (sudaryta autorės)

Kintamieji	Pearsono koreliacija (su priklausomu kintamuoju – suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu)	p	Imties dydis, N
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	1,000		320
Emocinis išsipareigojimas	0,484	0,000	320
Tęstinis išsipareigojimas	0,377	0,000	320
Normatyvinis išsipareigojimas	0,504	0,000	320

Priklausomas kintamasis: suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas

Sudaryta kintamųjų koreliacijų matrica parodė, kad visi paaiškinantys kintamieji koreliavo su priklausomu kintamuoju, buvo statistiškai reikšmingi ($p=0,000$) (19 lentelė). Siekiant išsiaiškinti, ar yra statistiškai reikšmingas ryšio skirtumas ir nustatyti kuris ryšys yra stipriausias, apskaičiuotas z rezultatas (angl. *Z-score*), naudojant Steiger Z skaičiuoklę. Gauti rezultatai atskleidė, kad tarp emocinio išsipareigojimo ir tęstinio išsipareigojimo nėra statistiškai reikšmingo skirtumo, nes $Z = 1,59$, $p>0,05$ ($p=0,06$). Tarp emocinio išsipareigojimo ir normatyvinio išsipareigojimo taip pat nėra statistiškai reikšmingo skirtumo, nes $Z = -0,316$, $p>0,05$ ($p=0,376$). Tuo tarpu tarp normatyvinio išsipareigojimo ir tęstinio išsipareigojimo nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas, nes $Z = 1,907$, $p<0,05$ ($p=0,02$).

Remiantis atliktos analizės rezultatais, matyti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi teigiamą įtaką visoms trimis organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui. Atlikta analizė taip pat nustatė, kad suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir normatyvinio išsipareigojimo ryšys yra

stipriausias. Dėl šios priežasties galima teigti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi didžiausią teigiamą įtaką normatyviniam darbuotojų išsipareigojimui.

6.4. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

Siekiant nustatyti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka atskiroms darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams (angl. *social time*), laikui, skirtam sau (angl. *me time*) ir laikui, skirtam darbui (angl. *work time*), buvo sudaryti trys tiesinės regresijos modeliai:

(1) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams;

(2) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam sau;

(3) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam darbui.

(1) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams (angl. *social time*)

Sudarytas pirmas tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – darbuotojo laikas, skirtas šeimai ir draugams, o paaiškinantysis kintamasis – suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Sudaryto modelio gauti rezultatai pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė. Regresijos modelio laiko, skirto šeimai ir draugams koeficiento testų rezultatai (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²					
0,271	0,073					
Regresijos modelio koeficientai						
	B nestandartizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,256		8,940	0,000	1,759	2,752
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	0,372	0,271	5,013	0,000	0,226	0,518

Priklausomas kintamasis: laikas, skirtas šeimai ir draugams (angl. social time)

Sudaryto tiesinės regresijos modelio determinacijos koeficientas $R^2 < 0.2$ (modelio $R^2 = 0,073$), o tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas paaiškina tik labai mažą dalį darbuotojo laiko, skirtą šeimai ir draugams. Mokslinėje literatūroje teigiama (Field, 2009), kad jeigu modelio determinacijos koeficientas $R^2 < 0.2$, sudarytas regresijos modelis nėra tinkamas priklausomam kintamajam paaiškinti. Kita vertus gauta p reikšmė (0,000) rodo, kad šis modelis yra reikšmingas (kad modelis būtų tinkamas, p turėtų būti mažesnė nei 0,05). Dėl šios priežasties galima teigti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi statistiškai reikšmingą ($p=0,000$, kas yra $<0,05$) teigiamą įtaką (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,271) darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams. Iš gautų rezultatų matyti, kad šiame modelyje suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu būtų galima paaiškinti tik 7,3% balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijos – laiko, skirto šeimai ir draugams.

(2) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam sau (angl. *me time*)

Sudarytas antrasis tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – darbuotojo laikas, skirtas sau, o paaiškinantysis kintamasis – suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Sudaryto modelio gauti rezultatai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. **Regresijos modelio laiko, skirto sau koeficiento testų rezultatai** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²					
0,312	0,098					
Regresijos modelio koeficientai						
	B nestandartizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,777		6,854	0,000	1,267	2,287
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	0,447	0,312	5,862	0,000	0,297	0,597

Priklausomas kintamasis: laikas, skirtas sau (angl. me time)

Antrojo tiesinės regresijos modelio determinacijos koeficientas $R^2 < 0.2$ (modelio $R^2 = 0,098$), parodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo

intensyvumas paaiškina tik labai mažą dalį darbuotojo laiko, skirto sau. Vis dėlto gauta p reikšmė (0,000) rodo, kad šis modelis yra reikšmingas (kad modelis būtų tinkamas, p turėtų būti mažesnė nei 0,05). Todėl galima teigti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi statistiškai reikšmingą ($p=0,000$, kas yra $<0,05$) teigiamą įtaką (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,312) darbuotojo laikui, skirtam sau. Iš gautų rezultatų matyti, kad šiame modelyje suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu būtų galima paaiškinti tik 9,8% balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijos – laiko, skirto sau.

(3) Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam darbui (angl. *work time*)

Sudarytas trečias tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – darbuotojo laikas, skirtas darbui, o paaiškinantysis kintamasis – suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Sudaryto modelio gauti rezultatai pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė. Regresijos modelio laiko, skirto darbui koeficiento testų rezultatai (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²					
0,035	0,001					
Regresijos modelio koeficientai						
	B nestandardizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,536		9,882	0,000	2,031	3,041
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	0,047	0,035	0,618	0,537	-0,102	0,195

Priklausomas kintamasis: laikas, skirtas darbui (angl. work time)

Iš gautų rezultatų matyti, kad šiame modelyje suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu būtų galima paaiškinti tikrai 0,1% balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijos – darbuotojo laiko, skirto darbui (regresijos modelį galima laikyti geru, jei $R^2 \geq 0,20$). Gauta p reikšmė (0,537) taip pat patvirtina, jog regresoriai yra menkai susiję su priklausomu kintamuoju (kad modelis būtų tinkamas, p turėtų būti mažesnė nei 0,05), todėl toliau nagrinėti šį modelį nėra prasmės – kaip paaiškinamasis jis yra netinkamas.

Siekiant nustatyti, kuris ryšys tarp suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir skirtingų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų yra stipriausias, atlikta koreliacijos analizė kartu su Steiger's (1980) testu.

23 lentelė. **Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso koreliacijos rodikliai** (sudaryta autorės)

Kintamieji	Pearsono koreliacija (su priklausomu kintamuoju – suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu)	p	Imties dydis, N
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	1,000		320
Laikas, skirtas šeimai ir draugams	0,271	0,000	320
Laikas, skirtas sau	0,312	0,000	320
Laikas, skirtas darbui	0,035	0,537	320

Sudaryta kintamųjų koreliacijų matrica parodė, kad ne visi paaiškinantys kintamieji koreliavo su priklausomu kintamuoju, buvo statistiškai reikšmingi. Laikas, skirtas darbui nekoreliavo su suvokiamu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu, nes $p > 0,05$ ($p = 0,537$) (23 lentelė).

Siekiant išsiaiškinti, ar yra statistiškai reikšmingas ryšio skirtumas ir nustatyti kuris ryšys yra stipriausias, apskaičiuotas z rezultatas (angl. *Z-score*), naudojant Steiger Z skaičiuoklę. Gauti rezultatai atskleidė, kad tarp laiko, skirto šeimai ir draugams bei laiko, skirto sau statistiškai reikšmingo skirtumo nėra, nes $Z = -0,553$, $p > 0,05$ ($p = 0,290$).

Apibendrinant pažymėtina, kad empirinio tyrimo rezultatai taip pat leido nustatyti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo teigiamą įtaką dviem darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams bei laikui, skirtam sau. Atlikta analizė įrodė, kad tiek suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ryšys su laiku, skirtu šeimai ir draugams, tiek ir su laiku, skirtu sau yra vienodai stiprus. Todėl galima teigti, jog suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro vienodai teigiamą poveikį laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam sau.

6.5. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo medijuojančio poveikio nustatymas

Remiantis disertacijos konceptualių modelių, asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinkti organizaciniai požymiai: darbo pobūdis ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui; organizacijos požiūris į nuotolinį darbą bei organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu daro įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

Atliktos daugiavarės tiesinės regresijos metu nustatyta, kad du organizaciniai požymiai – darbo pobūdis ir darbo užduočių specifika tinkamumas nuotoliniam darbui bei organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis dirbti nuotoliniu būdu neturi reikšmingos įtakos suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui. Atsižvelgiant ir į tai, kad klasikinis tarpinio kintamojo analizės modelis įvertina ir nepriklausomo kintamojo efektą tarpiniam kintamajam ir yra išreikštas “a” koeficientu, į tolimesnę mediatoriaus poveikio analizę buvo įtraukti tik asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu ir organizacijos požiūris į nuotolinį darbą.

Siekiant įvertinti asmeninius individo gebėjimus dirbti nuotoliniu būdu ir organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikį atskiroms organizacinio įsipareigojimo dimensijoms: *emociniam, tęstiniam, normatyviniam įsipareigojimui* bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms: *laikui, skirtam šeimai ir draugams (angl. social time); laikui, skirtam sau (angl. me time)* ir *laikui, skirtam darbui (angl. work time)*, atlikta mediacijos (angl. *mediation*) analizė, kuri leidžia įvertinti, kokią reikšmę nepriklausomo ir priklausomo kintamojo ryšiui turi tarpinis kintamasis. Mediacijos analizės pagalba buvo siekiama nustatyti tiesiogines ir netiesiogines asmeninių ir organizacinių požymių sąsajas su organizaciniu įsipareigojimu bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas šioje analizėje buvo laikomas tarpiniu kintamuoju.

Mediacijos analizės objektu buvo keturi modeliai, kurie kiekvienas iš jų dar buvo išskaidyti į tris smulkesnius modelius.

(1) Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui, kuomet suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas yra mediatorius;

(2) Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms: laikui, skirtam šeimai ir

draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui, kuomet suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas yra mediatorius;

(3) Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui, kuomet suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas yra mediatorius;

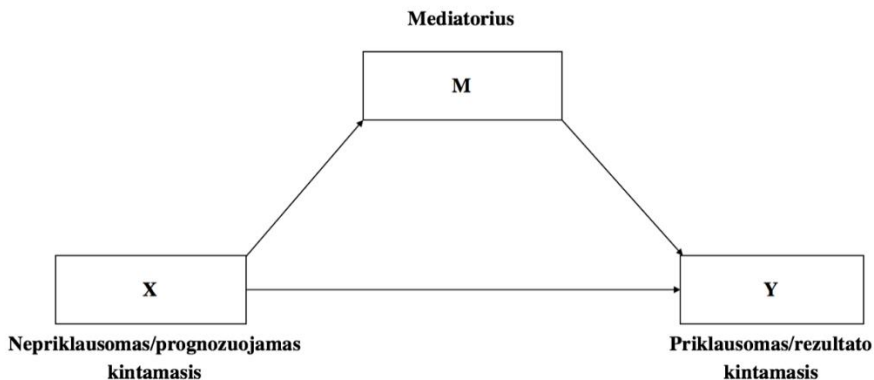
(4) Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms: laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui, kuomet suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas yra mediatorius.

Mediatoriaus poveikio analizei atlikti buvo pasirinktas naudoti Hayes mediatoriaus poveikio nustatymo būdas, kuris buvo apskaičiuotas naudojant makrokomandą PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 Model 4 by Andrew F. Hayes.

Remiantis Jose (2013), klasikiniame tarpinio kintamojo analizės modelyje yra nepriklausomas kintamasis (arba prognozuojamas kintamasis, angl. *predictor variable*) – (X); mediatorius (arba tarpinis kintamasis, angl. *mediator variable*) – (M) ir priklausomas kintamasis (arba rezultato kintamasis, angl. *outcome variable*) – (Y). Taip pat, tarpinio (mediatoriaus) analizės prielaidos yra tokios:

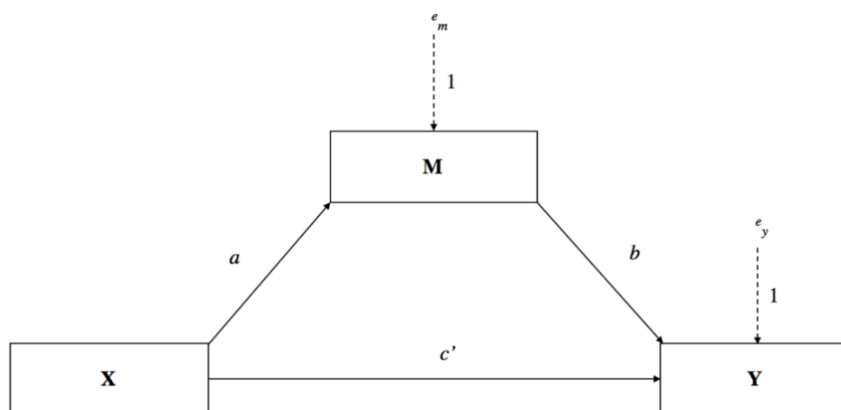
- I) (X) yra reikšmingai susijęs su (Y);
- II) (X) yra reikšmingai susijęs su (M);
- II) (M) yra reikšmingai susijęs su (Y), kuomet (X) taip pat yra įtrauktas į regresijos lygtį (Jose, 2013).

Hayes (2018) pažymi, kad (M) ir (Y) yra išplaukiantys kintamieji (angl. *consequent variables*), tuo tarpu (X) ir (M) yra ankstesni/aprioriniai kintamieji (angl. *antecedent variables*), kuomet (X) priežastiniu būdu daro įtaką (Y) ir (M), o (M) priežastiniu būdu daro įtaką (Y) (žr. 8 paveikslą).



8 pav. Klasikinis tarpinio kintamojo analizės modelis (Šaltinis: Hayes, 2018)

Mediacijos analizės pagalba yra nustatomas tiek tiesioginio, tiek ir netiesioginio poveikio efektas. Vienas kelias, vedantis iš nepriklausomo/prognozuojamo kintamojo (X) į priklausomą/rezultato kintamąjį (Y), nepereidamas pro tarpinį kintamąjį (M), yra tiesioginio (X) poveikio efektas (Y). Kitas kelias nuo nepriklausomo/prognozuojamo kintamojo (X) iki priklausomo/rezultato kintamojo (Y) yra netiesioginis (X) poveikis (Y) per tarpinį kintamąjį (M) (Hayes, 2018). 9 pav. X-M kelias vaizduoja nepriklausomo kintamojo efektą tarpiniam kintamajam ir yra išreikštas “a” koeficientu; M-Y kelias vaizduoja tarpinio kintamojo poveikį tarpiniam kintamajam ir yra išreikštas “b” koeficientu; kartu jie nusako netiesioginio poveikio efektą. X-Y kelias vaizduoja nepriklausomo kintamojo poveikį priklausomam kintamajam, kuris yra išreikštas c' koeficientu ir nusako tiesioginio poveikio efektą.



9 pav. Statistinė klasikinė tarpinio kintamojo schema (Šaltinis: Hayes, 2018)

Remiantis Hayes (2018) pateiktoje statistinėje klasikinėje tarpinio kintamojo schemoje, c' parodo tiesioginį X poveikį Y, tuo tarpu $a' \times b'$ parodo netiesioginį X poveikį Y per M. Minėtasis santykis gali būti užrašytas ir kaip $(a' \times b') = c' - c''$, kuris parodo ir kitą apskaičiavimo netiesioginio poveikio efektui būdą. Tuo tarpu visas X poveikis Y yra suma tiesioginio ir netiesioginio poveikio: $c' = c'' + (a' \times b')$.

Baron ir Kenny (1986) teigimu mediacija gali būti laikoma pilna (angl. *full mediation*) arba mediatoriaus poveikis yra pilnas, kai nėra tiesioginio poveikio, o tik netiesioginis. Tuo tarpu mediacija gali būti laikoma nepilna (angl. *partial mediation*) arba mediatoriaus poveikis yra nepilnas, kai yra tiek netiesioginis, tiek ir tiesioginis poveikis.

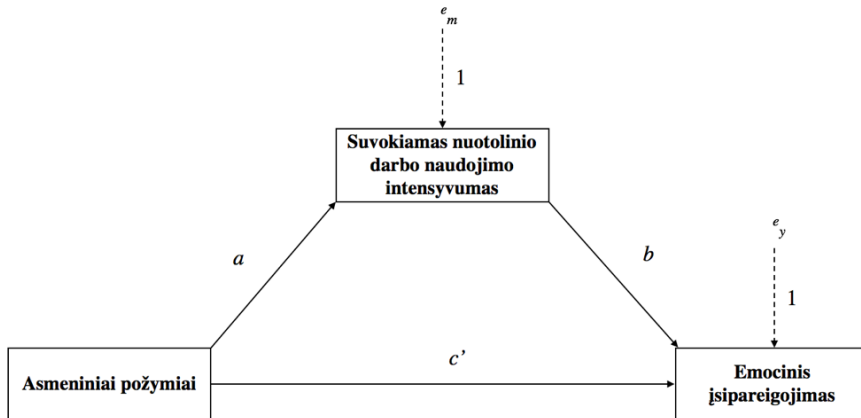
Siekiant patikrinti ar netiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingas, remtasi Preacher ir Hayes (2008), Baron ir Kenny (1986), kurių teigimu, jeigu a kelias ir b kelias kartu yra statistiškai reikšmingi, tuomet galima teigti, kad netiesioginis poveikis $a' \times b'$ taip pat yra statistiškai reikšmingas.

Siekiant nustatyti mediatoriaus poveikio dydį, apskaičiuotas procentinis mediacijos dydis (P_m).

$$P_m = \frac{ab}{ab + c'} = \frac{ab}{c}$$

(1) Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui, medijuojant suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui

(1.1) **Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu (modelyje žymima kaip asmeniniai požymiai) poveikis darbuotojo emociniam įsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo** (žr. 10 paveikslą).



10 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir emocinio įsipareigojimo

Trys iš eilės nuosekliai išplaukiančios regresijos nulėmė trijų regresijos modelių radimąsi, kurie yra apibūdinami a, b, ir c' reikšmėmis. Pažymėtina, kad *asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu (modelyje žymimi kaip asmeniniai požymiai)* - *suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas* kelias vaizduoja nepriklausomo kintamojo efektą tarpiniam kintamajam ir yra išreikštas 'a' koeficientu. Kelias 'a' (tiesioginis poveikis) einantis iš asmeninių požymių į suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas ($b=0,3901$, $p=0,000$). 'a' regresijos modelis netenkina $R^2 \geq 20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,1062$, tačiau yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu paaiškina tik nedidelę dalį suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. 'a' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-emocinis įsipareigojimas) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3259	,1062	,5254	37,7825	1,0000	318,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,5898	,2829	5,6193	,0000	1,0331	2,1464
Asmeniniai požymiai	,3901	,0635	6,1467	,0000	,2653	,5150

Regresijos modelis 'b' ir 'c' tenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijū, kadangi $R^2 = 0,2666$ ir tuo pačiu paaiškino reikšmingą variacijos dalį ($p = ,00$). Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,3755 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,000$). Koeficiento 'c' reikšmė lygi 0,2017 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,002$) (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. **b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-emocinis išipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
0,5163	0,2666	0,3416	57,6053	2,0000	317,000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,3214	,2392	5,5243	,0000	,8508	1,7920
Asmeniniai požymiai	,2017	,0541	3,7258	,0002	,0952	,3082
Intensyvumas	,3755	,0452	8,3026	,0000	,2865	,4644

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,3482 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,000$). Regresijos modelis c' netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2 = 0,1071$, o tai rodo, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu paaiškina tik nedidelę dalį emocinio išipareigojimo ir daro teigiamą įtaką (žr. 26 lentelę).

26 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-emocinis išipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3272	,1071	,4146	38,1315	1,0000	318,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,9183	,2513	7,6326	,0000	1,4238	2,4128
Asmeniai požymiai	,3482	,0564	6,1751	,0000	,2373	,4591

Pilnas asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu poveikis emociniam išipareigojimui lygus 0,3482, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,2017 ir netiesioginio poveikio=0,1465 (žr. 27 lentelę).

27 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*(sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3482	,0564	6,1751	,0000	,2373	,4591	,5118	,3272
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2017	,0541	3,7258	,0002	,0952	,3082	,2965	,1896
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1465	,0322	,0878	,2147			

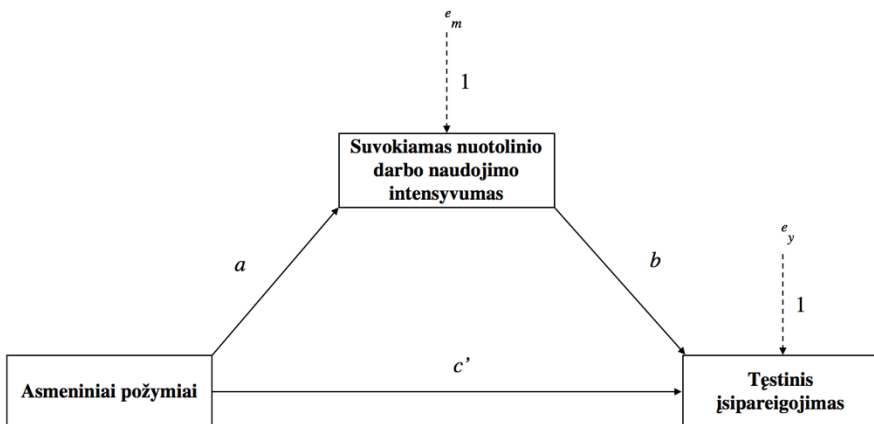
* X: Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu; Y: Emocinis įsipareigojimas

Remiantis atliktos analizės rezultatais matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistiškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI=0,0952) ir aukšto (ULCI = 0,3082) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis yra aiškiai reikšmingas.

Mediacijos analizė parodė, kad mediatoriaus poveikis yra nepilnas ir galėtų paaiškinti mažiau nei pusę viso poveikio, $P_m=0,42$ t.y. 42%.

Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką emociniam įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

(1.2) **Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu (modelyje žymima kaip asmeniniai požymiai) poveikis darbuotojo tęstiniam įsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo** (žr. 11 paveikslą).



11 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir tęstinio įsipareigojimo

Regresijos modelis 'b' ir 'c' netenkina $R^2 \geq 0,20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,1490$, tačiau yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas bei asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu paaiškina tik nedidelę dalį testinio išsipareigojimo. Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,3069 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,000$). Koeficiento 'c' reikšmė lygi 0,0923, tačiau nėra statistiškai reikšminga ($p=0,1110$) (žr. 28 lentelę).

28 lentelė. **b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-tesstinis išsipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3860	,1490	,3893	27,7446	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,8051	,2553	7,0698	,0000	1,3027	2,3074
Asmeniniai požymiai	,0923	,0578	1,5980	,1110	-,0214	,2060
Intensyvumas	,3069	,0483	6,3578	,0000	,2119	,4019

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,2121 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0003$). Regresijos modelis c' netenkina $R^2 \geq 0,20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,0405$, tačiau yra statistiškai reikšmingas, o tai rodo, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu paaiškina tik nedidelę dalį testinio išsipareigojimo ir turi teigiamą įtaką (žr. 29 lentelę).

29 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-tesstinis išsipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2011	,0405	,4375	13,4059	1,0000	318,0000	,0003
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,2930	,2582	8,8815	,0000	1,7850	2,8009
Intensyvumas	,2121	,0579	3,6614	,0003	,0981	,3260

Pilnas asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis testiniam išsipareigojimui lygus 0,2121, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,0923 ir netiesioginio poveikio=0,1197 (žr. 30 lentelę).

30 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y* (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,2121	,0579	3,6614	,0003	,0981	,3260	,3146	,2011
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0923	,0578	1,5980	,1110	-,0214	,2060	,1370	,0876
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1197	,0341	,0601	,1956			

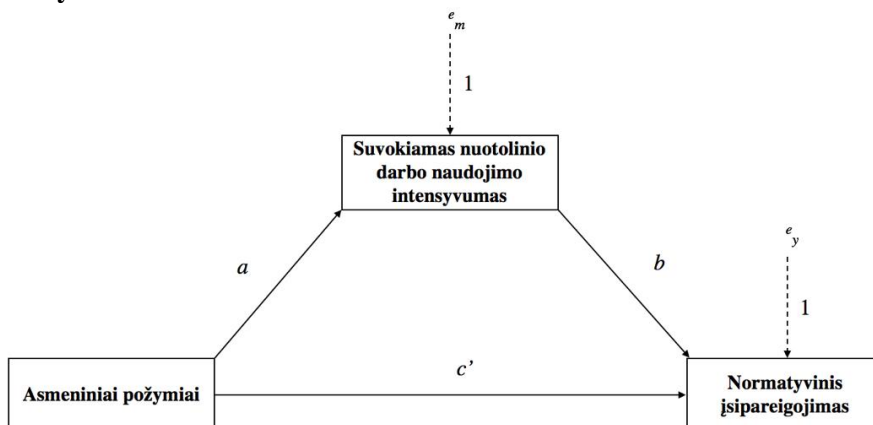
* X: Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu; Y: Tęstinis įsipareigojimas

Remiantis atliktos analizės rezultatais matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistiškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI=0,0601) ir aukšto (ULCI = 0,1956) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis yra aiškiai reikšmingas.

Mediacijos analizė parodė, kad mediatorius poveikis yra nepilnas, nes galėtų paaiškinti daugiau nei pusę viso poveikio, $P_m=0,56$ t.y. 56%.

Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką tęstiniam įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

(1.3) **Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu (modelyje žymima kaip asmeniniai požymiai) poveikis darbuotojo normatyviam įsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo**



12 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir normatyvinio įsipareigojimo

Regresijos modelis 'b' ir 'c' tenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijų, kadangi $R^2 = 0,2556$. Tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas bei asmeniniai požymiai paaiškina reikšmingą dalį normatyvinio išsipareigojimo. Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,4235 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,000$). Koeficiento 'c' reikšmė lygi 0,0434, tačiau nėra statistiškai reikšminga ($p = 0,4137$) (žr. 31 lentelę).

31 lentelė. **b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-normatyvinis išsipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5055	,2556	,3275	54,4135	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,4858	,2342	6,3447	,0000	1,0251	1,9466
Asmeniniai požymiai	,0434	,0530	,8185	,4137	-,0609	,1477
Intensyvumas	,4235	,0443	9,5654	,0000	,3364	,5106

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,2086 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0003$). Regresijos modelis c' netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2 = 0,0407$, tačiau yra statistiškai reikšmingas, o tai rodo, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu paaiškina tik nedidelę dalį normatyvinio išsipareigojimo ir daro teigiamą įtaką (žr. 32 lentelę).

32 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-normatyvinis išsipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2017	,0407	,4206	13,4903	1,0000	318,0000	,0003
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,1591	,2532	8,5288	,0000	1,6610	2,6571
Asmeniniai požymiai	,2086	,0568	3,6729	,0003	,0969	,3203

Pilnas asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis normatyviniam išsipareigojimui lygus 0,2086, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,0434 ir netiesioginio poveikio=0,1652 (žr. 33 lentelę).

33 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y* (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,2086	,0568	3,6729	,0003	,0969	,3203	,3155	,2017
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0434	,0530	,8185	,4137	-,0609	,1477	,0656	,0420
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1652	,0401	,0939	,2510			

* X: Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu; Y: Normatyvinis įsipareigojimas

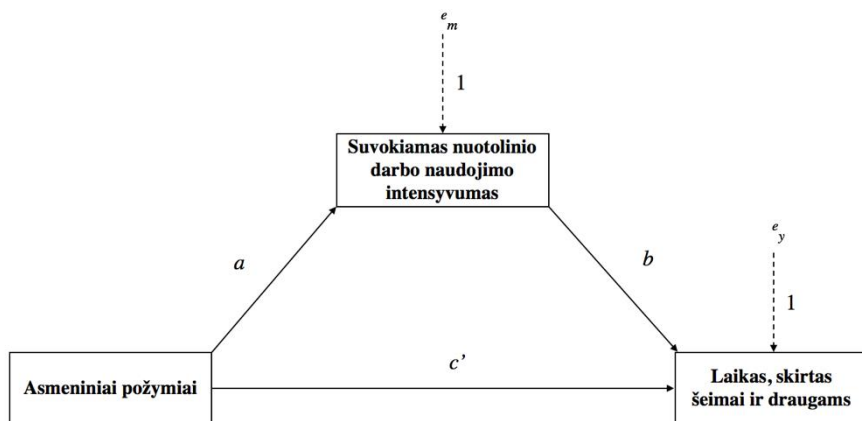
Remiantis atliktos analizės rezultatais, matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistiškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI=0,0939) ir aukšto (ULCI = 0,2510) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis yra aiškiai reikšmingas.

Mediacijos analizė parodė, kad mediatorius poveikis yra nepilnas ir galėtų paaiškinti daugiau nei pusę viso poveikio, $P_m=0,79$ t.y. 79%.

Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką normatyviniam įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

(2) Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms: laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui, medijuojant suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui

(2.1) Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu (modelyje žymima kaip asmeniniai požymiai) poveikis darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo



13 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir laiko, skirto šeimai ir draugams

Regresijos modelis 'b' ir 'c'' netenkina $R^2 \geq 0,20$ kriterijaus, kadangi $R^2 = 0,0749$, tačiau yra statistiškai reikšmingas ($p = 0,0000$). Tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas bei asmeniniai asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu paaiškina tik nedidelę dalį laiko, skirtą šeimai ir draugams. Koefficiento 'b' reikšmė lygi 0,3529 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,000$). Koefficiento 'c'' reikšmė lygi 0,0712, tačiau nėra statistiškai reikšminga ($p = 0,2563$) (žr. 34 lentelę).

34 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas šeimai ir draugams) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2737	,0749	1,0323	12,8347	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,0061	,4158	4,8247	,0000	1,1880	2,8242
Asmeniniai požymiai	,0712	,0941	,7563	,4500	-,1140	,2563
Intensyvumas	,3529	,0786	4,4898	,0000	,1983	,5076

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,2089 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0233$), o tai rodo, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro teigiamą įtaką laikui, skirtam šeimai ir draugams (žr. 35 lentelę).

35 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas šeimai ir draugams)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,1268	,0161	1,0945	5,1978	1,0000	318,0000	,0233
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,5672	,4083	6,2868	,0000	1,7638	3,3706
Asmeniniai požymiai	,2089	,0916	2,2799	,0233	,0286	,3891

Pilnas asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis laikui, skirtam šeimai ir draugams lygus 0,2089, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,0712 ir netiesioginio poveikio=0,1377 (žr. 36 lentelę).

36 lentelė. **Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*** (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,2089	,0916	2,2799	,0233	,0286	,3891	,1983	,1268
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0712	,0941	,7563	,4500	-,1140	,2563	,0676	,0432
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1377	,0420	,0647	,2267			

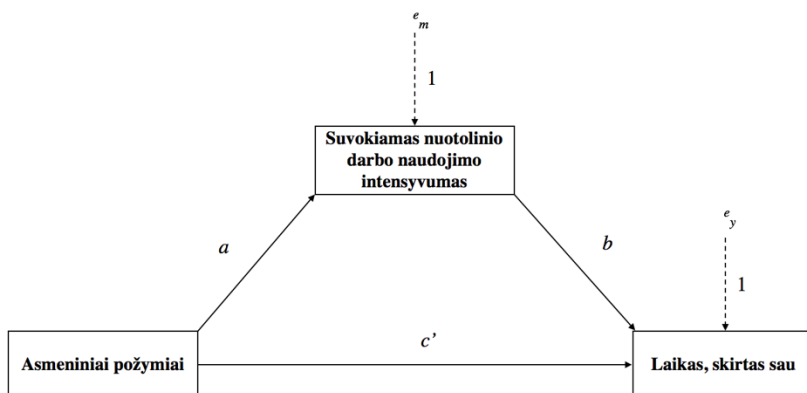
* X: Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu; Y: Laikas, skirtas šeimai ir draugams

Remiantis atliktos analizės rezultatais matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI=0,0647) ir aukšto (ULCI = 0,2267) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis yra aiškiai reikšmingas.

Mediacijos analizė parodė, kad mediatorius poveikis yra nepilnas ir galėtų paaiškinti daugiau nei pusę viso poveikio, $P_m=0,66$ t.y. 66%.

Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką laikui, skirtam šeimai ir draugams tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

(2.2) **Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu (modelyje žymima kaip asmeniniai požymiai) poveikis darbuotojo laikui, skirtam sau yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo**



14 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir laiko, skirto sau

Regresijos modelis 'b' ir 'c'' netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,0977$, tačiau yra statistiškai reikšmingas ($p=0,0000$). Tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas bei asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu paaiškina tik nedidelę dalį laiko, skirto sau. Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,4402 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0000$). Koeficiento 'c'' reikšmė lygi 0,0263, tačiau nėra statistiškai reikšminga ($p=0,2168$) (žr. 37 lentelę).

37 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas sau) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3126	,0977	1,0916	17,1688	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,6848	,4276	3,9403	,0000	,8435	2,5261
Asmeniniai požymiai	,0263	,0968	,2723	,7856	-,1641	,2168
Intensyvumas	,4402	,0808	5,4453	,0000	,2811	,5992

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,1981 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0389$), o tai rodo, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu turi teigiamą poveikį laikui, skiriamam sau (žr. 38 lentelę).

38 lentelė. *c'* koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas sau) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,1155	,0133	1,1900	4,2995	1,0000	318,0000	,0389
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,3846	,4258	5,6003	,0000	1,5468	3,2223
Asmeniniai požymiai	,1981	,0955	2,0735	,0389	,0101	,3860

Pilnas asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis laikui, skirtam sau lygus 0,1981, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,0263 ir netiesioginio poveikio=0,1717 (žr. 39 lentelę).

39 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y* (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,1981	,0955	2,0735	,0389	,0101	,3860	,1806	,1155
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0263	,0968	,2723	,7856	-,1641	,2168	,0240	,0154
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1717	,0464	,0895	,2685			

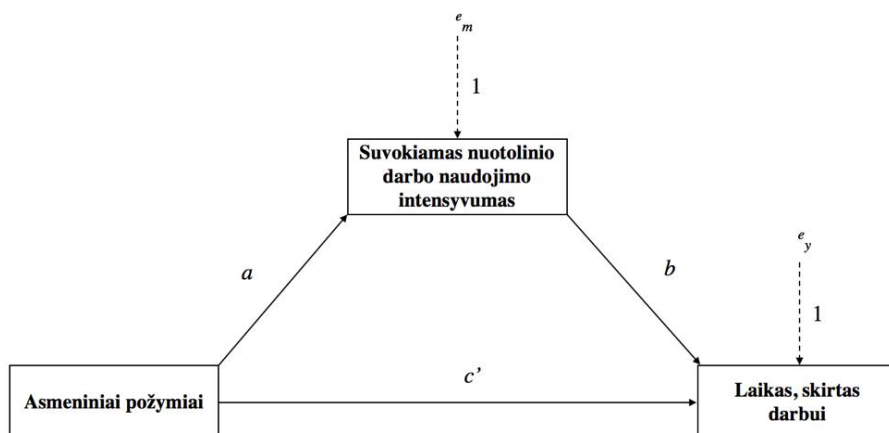
* X: Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu; Y: Laikas, skirtas sau

Remiantis atliktos analizės rezultatais matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI =0,0895) ir aukšto (ULCI = 0,2685) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis yra aiškiai reikšmingas.

Mediacijos analizė parodė, kad mediatorius poveikis yra nepilnas, kadangi tiesioginis poveikis *c'* yra statistškai reikšmingas, nors $P_m=0,87$ t.y. 87%.

Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką laikui, skirtam sau tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

(2.3) **Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu (modelyje žymima kaip asmeniniai požymiai) poveikis darbuotojo laikui, skirtam darbui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo**



15 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir laiko, skirto darbui

Regresijos modelis 'b' ir 'c' netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2 = 0,0614$, tačiau yra statistiškai reikšmingas ($p = 0,0000$). Tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas bei asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu paaiškina tik nedidelę dalį laiko, skirtą darbui. Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,1607 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0391$). Koeficiento 'c' reikšmė lygi -0,4118 ir taip pat yra statistiškai reikšminga ($p = 0,000$) (žr. 40 lentelę).

40 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas darbui) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2478	,0614	1,0051	10,3736	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	4,0064	,4103	9,7647	,0000	3,1991	4,8136
Asmeniniai požymiai	-,4188	,0929	-4,5103	,0000	-,6015	-,2361
Intensyvumas	,1607	,0776	2,0712	,0391	,0080	,3133

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi -0,3562 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0001$), o tai rodo, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu turi neigiamą poveikį laikui, skirtam darbui (žr. 41 lentelę).

41 lentelė. c' koeficiento testų rezultatai (*rezultato kintamasis-laikas, skirtas darbui*) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2207	,0487	1,0155	16,2888	1,0000	318,0000	,0001
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	4,2618	,3933	10,8348	,0000	3,4879	5,0356
Asmeniniai požymiai	-,3562	,0882	-4,0359	,0001	-,5298	-,1825

Pilnas asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis laikui, skirtam darbui lygus -0,3562, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio = -0,4188 ir netiesioginio poveikio = 0,0627 (žr. 42 lentelę).

42 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y* (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,3562	,0882	-4,0359	,0001	-,5298	-,1825	-,3452	-,2207
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,4188	,0929	-4,5103	,0000	-,6015	-,2361	-,4060	-,2596
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,0627	,0350	,0012	,1365			

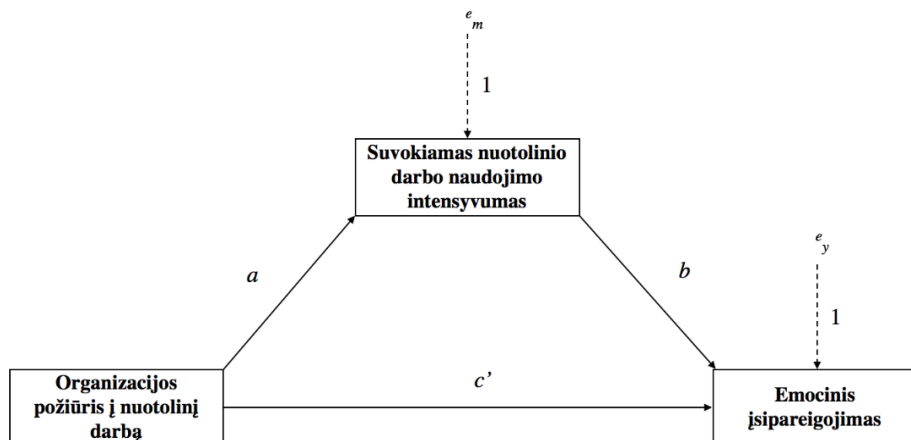
* X: Asmeniniai požymiai; Y: Laikas, skirtas darbui

Remiantis atliktos analizės rezultatais, matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistiškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI = 0,0647) ir aukšto (ULCI = 0,2267) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis atrodytų turėtų būti reikšmingas.

Vis dėlto mediacijos analizė parodė, kad mediatorius poveikis yra neigiamas, tad mediacija yra nesuderinama (angl. *inconsistent mediation*).

(3) Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui, medijuojant suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui

(3.1) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo emociniam įsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo



16 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir emocinio įsipareigojimo

Trys iš eilės nuosekliai išplaukiančios regresijos nulėmė trijų regresijos modelių radimąsi, kurie yra apibūdinami a, b, ir c' reikšmėmis. Pažymėtina, kad *organizacijos požiūris į nuotolinį darbą -suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas* kelias vaizduoja nepriklausomo kintamojo efektą tarpiniam kintamajam ir yra išreikštas 'a' koeficientu. Kelias 'a' (tiesioginis poveikis) einantis iš organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą į suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas ($b=0,7322$, $p=0,0000$). 'a' regresijos modelis tenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijų, kadangi $R^2=0,3955$ ir yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad organizacijos požiūris į nuotolinį darbą paaiškina reikšmingą dalį suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir daro teigiamą įtaką (žr. 43 lentelę).

43 lentelė. 'a' koeficiento testų rezultatai (*rezultato kintamasis-emocinis įsipareigojimas*) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,6289	,3955	,3553	208,0771	1,0000	318,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	,5608	,1935	2,8977	,0040	,1800	,9416
Požiūris	,7322	,0508	14,4249	,0000	,6323	,8320

Regresijos modelis 'b' ir 'c' tenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijų, kadangi $R^2=0,2949$. Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,2536 ir yra statistiškai reikšmingas ($p=0,0000$). Koeficiento 'c' reikšmė lygi 0,3273 ir taip pat yra statistiškai reikšminga ($p=0,0000$) (žr. 44 lentelę).

44 lentelė. **b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-emocinis išipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5431	,2949	,3284	66,2933	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,3856	,1885	7,3500	,0000	1,0147	1,7565
Požiūris	,3273	,0628	5,2138	,0000	,2038	,4507
Intensyvumas	,2536	,0539	4,7031	,0000	,1475	,3596

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,5129 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0000$), be to, regresijos modelis tenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijų, kadangi $R^2=0,2457$ ir yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro teigiamą įtaką emociniam išipareigojimui ir paaiškina reikšmingą jo dalį (žr. 45 lentelę).

45 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-emocinis išipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,4957	,2457	,3502	103,5884	1,0000	318,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,5278	,1922	7,9509	,0000	1,1497	1,9058
Požiūris	,5129	,0504	10,1778	,0000	,4138	,6121

Pilnas organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis emociniam išipareigojimui lygus 0,5129, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,3273 ir netiesioginio poveikio=0,1857 (žr. 46 lentelę).

46 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y* (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,5129	,0504	10,1778	,0000	,4138	,6121	,7539	,4957
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3273	,0628	5,2138	,0000	,2038	,4507	,4810	,3163
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1857	,0486	,0948	,2867			

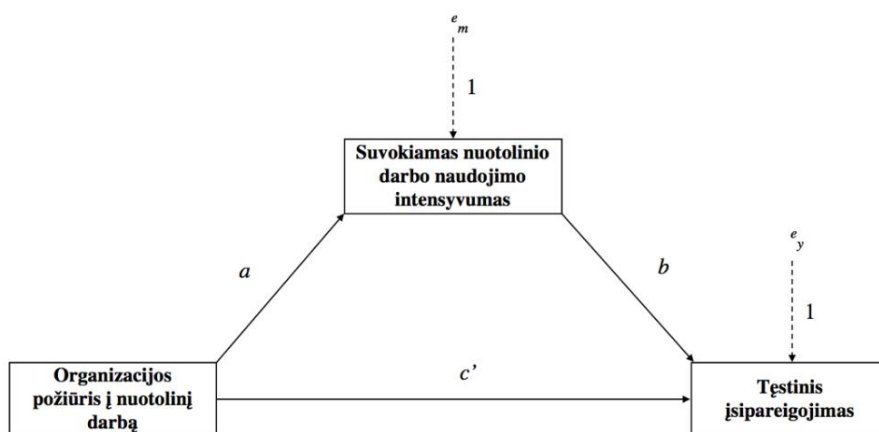
* X: Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą; Y: Emocinis įsipareigojimas

Remiantis atliktos analizės rezultatais, matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistiškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI = 0,0948) ir aukšto (ULCI = 0,2867) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis yra aiškiai reikšmingas.

Mediacijos analizė parodė, kad mediatorius poveikis yra nepilnas ir galėtų paaiškinti mažiau nei pusę viso poveikio, $P_m = 0,36$ t.y. 36%.

Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką emociniam įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

(3.2) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo tęstiniam įsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo



17 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir tęstinio įsipareigojimo

Regresijos modelis 'b' ir 'c' netenkina $R^2 \geq .20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,1922$, tačiau yra statistiškai reikšmingas ($p=0,0000$). Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,1726 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0028$). Koeficiento 'c' reikšmė lygi 0,2952 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0000$) (žr. 47 lentelę).

47 lentelė. **b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-tėstinis išipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,4384	,1922	,3695	37,7159	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,5484	,1999	7,7443	,0000	1,1551	1,9418
Požiūris	,2952	,0666	4,4342	,0000	,1642	,4262
Intensyvumas	,1726	,0572	3,0174	,0028	,0600	,2851

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,4215 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0000$). Regresijos modelis netenkina $R^2 \geq .20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,1690$, tačiau yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro teigiamą įtaką emociniam išipareigojimui, tačiau paaiškina tik labai mažą jo dalį (žr. 48 lentelę).

48 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-tėstinis išipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,4111	,1690	,3789	64,6785	1,0000	318,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,6452	,1999	8,2320	,0000	1,2520	2,0384
Požiūris	,4215	,0524	8,0423	,0000	,3184	,5247

Pilnas organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis tėstiniam išipareigojimui lygus 0,4215, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,2952 ir netiesioginio poveikio=0,1263 (žr. 49 lentelę).

49 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y* (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,4215	,0524	8,0423	,0000	,3184	,5247	,6253	,4111
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2952	,0666	4,4342	,0000	,1642	,4262	,4379	,2879
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1263	,0496	,0319	,2252			

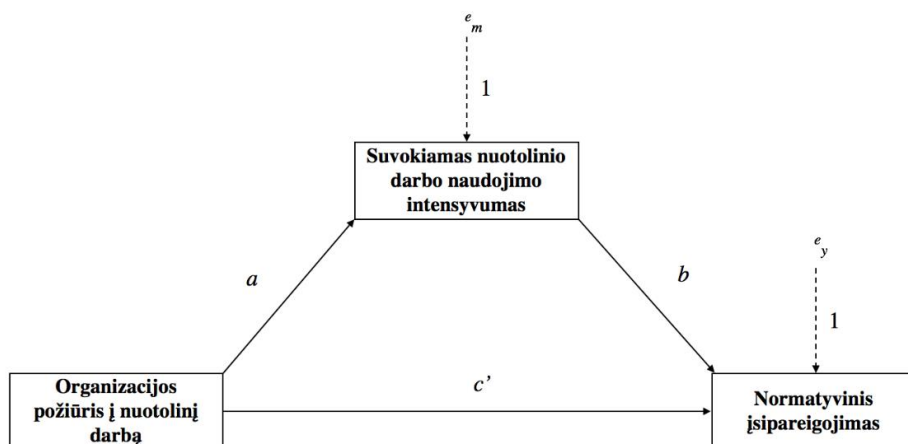
* X: Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą; Y: Tęstinis įsipareigojimas

Remiantis atliktos analizės rezultatais matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistiškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI = 0,0319) ir aukšto (ULCI = 0,2252) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis yra aiškiai reikšmingas.

Mediacijos analizė parodė, kad mediatorius poveikis yra nepilnas ir galėtų paaiškinti kiek mažiau nei pusę viso poveikio, $P_m = 0,29$ t.y. 29%.

Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką tęstiniam įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

(3.3) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo normatyviniame įsipareigojime yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo



18 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir normatyvinio įsipareigojimo

Regresijos modelis 'b' ir 'c' tenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijų, kadangi $R^2=0,2579$ ir yra statistiškai reikšmingas ($p=0,0000$). Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,3918 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0000$). Tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką normatyviniam išipareigojimui ir paaiškina jo reikšmingą dalį. Koeficiento 'c' reikšmė lygi 0,0804, tačiau nėra statistiškai reikšminga ($p=0,1996$) (žr. 50 lentelę).

50 lentelė. **b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-normatyvinis išipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5078	,2579	,3265	55,0717	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,4799	,1879	7,8740	,0000	1,1101	1,8496
Požiūris	,0804	,0626	1,2853	,1996	-,0427	,2035
Intensyvumas	,3918	,0538	7,2898	,0000	,2861	,4976

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,3673 ir yra statistiškai reikšminga ($p=0,0000$). Regresijos modelis netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,1334$, tačiau yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro teigiamą įtaką normatyviniam išipareigojimui, tačiau paaiškina tik labai mažą jo dalį (žr. 51 lentelę).

51 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-normatyvinis išipareigojimas)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3653	,1334	,3800	48,9716	1,0000	318,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,6996	,2001	8,4920	,0000	1,3058	2,0934
Požiūris	,3673	,0525	6,9980	,0000	,2641	,4706

Pilnas organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis normatyviniam išipareigojimui lygus 0,3673, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,0804 ir netiesioginio poveikio=0,2869 (žr. 52 lentelę).

52 lentelė. **Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*** (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3673	,0525	6,9980	,0000	,2641	,4706	,5556	,3653
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0804	,0626	1,2853	,1996	-,0427	,2035	,1216	,0800
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,2869	,0517	,1902	,3924			

* *X: Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą; Y: Normatyvinis įsipareigojimas*

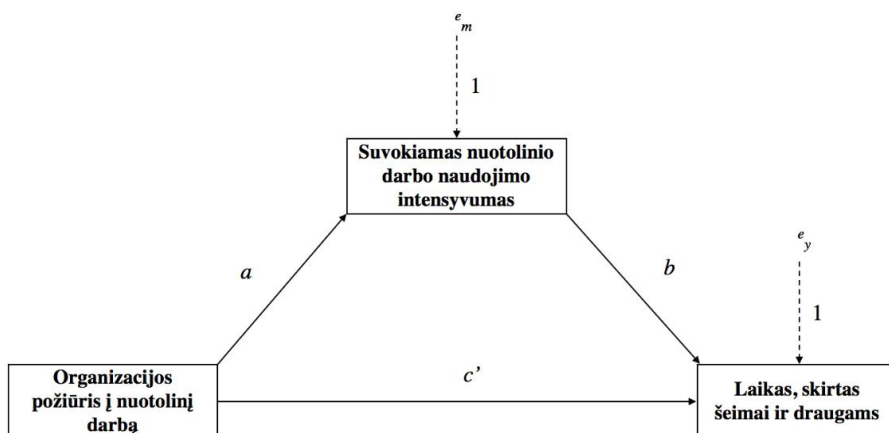
Remiantis atliktos analizės rezultatais matyti, kad kelias a ir kelias b abu yra statistiškai reikšmingi. Be to, tarp žemo (LLCI=0,1902) ir aukšto (ULCI=0,3924) pasitikėjimo koeficientų nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis yra aiškiai reikšmingas.

Mediacijos analizė parodė, kad mediatorius poveikis yra nepilnas ir galėtų paaiškinti kiek daugiau nei pusę viso poveikio, $P_m=0,78$ t.y. 78%.

Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką normatyviniams įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

(4) Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms: laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui, medijuojant suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui

(4.1) Su organizacijos požiūriu susijusių požymių poveikis darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo



19 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir laiko, skirto šeimai ir draugams

Regresijos modelis 'b' ir 'c'' netenkina $R^2 \geq 0,20$ kriterijaus, kadangi $R^2 = 0,1112$, tačiau yra statistiškai reikšmingas ($p = 0,0000$). Tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas bei organizacijos požiūris į nuotolinį darbą paaiškina nedidelę dalį laiko, skirto šeimai ir draugams. Koeficiento 'b' reikšmė lygi 0,1555, kuri nėra statistiškai reikšminga ($p = 0,0980$). Koeficiento 'c'' reikšmė lygi 0,4014 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0003$) (žr. 53 lentelę).

53 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas šeimai ir draugams) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3335	,1112	,9918	19,8317	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,4662	,3276	4,4758	,0000	,8217	2,1108
Požiūris	,4014	,1091	3,6798	,0003	,1868	,6160
Intensyvumas	,1555	,0937	1,6594	,0980	-,0289	,3398

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,5152 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0000$). Regresijos modelis netenkina $R^2 \geq 0,20$ kriterijaus, kadangi $R^2 = 0,1035$, tačiau yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad organizacijos

požiūris į nuotolinį darbą daro teigiamą įtaką laikui, skirtam šeimai ir draugams, tačiau paaiškina tik labai mažą jo dalį (žr. 54 lentelę).

54 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas šeimai ir draugams)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3217	,1035	,9973	36,7074	1,0000	318,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,5534	,3242	4,7910	,0000	,9155	2,1913
Požiūris	,5152	,0850	6,0587	,0000	,3479	,6825

Pilnas organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis laikui, skirtam šeimai ir draugams lygus 0,5152, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,4014 ir netiesioginio poveikio=0,1138 (žr. 55 lentelę).

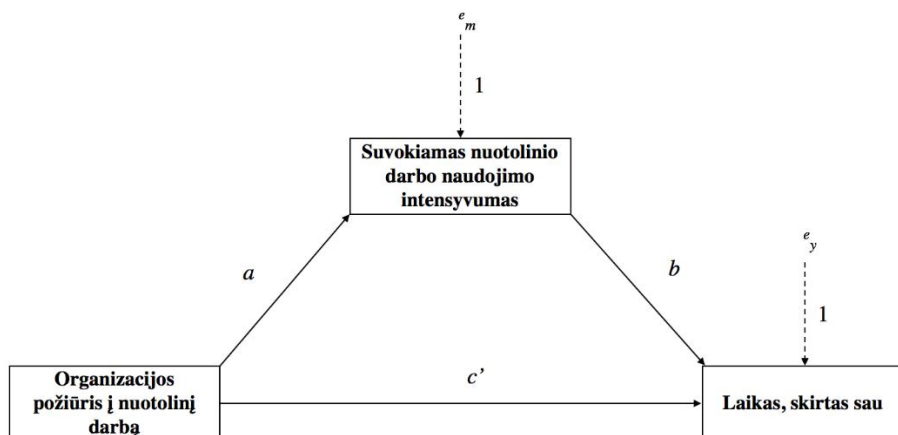
55 lentelė. **Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*** (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,5152	,0850	6,0587	,0000	,3479	,6825	,4893	,3217
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,4014	,1091	3,6798	,0003	,1868	,6160	,3812	,2506
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1138	,0672	-,0131	,2528			

* X: Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą; Y: Laikas, skirtas šeimai ir draugams

Galima teigti, kad yra nėra statistiškai reikšmingo organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikio laikui, skirtam šeimai ir draugams, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant kaip mediatoriui. Kelias b nėra statistiškai reikšmingas, o tarp žemo (LLCI = -0,0131) ir aukšto (ULCI = 0,2528) pasitikėjimo koeficientų yra nulinė reikšmė, tad mediatoriaus poveikio nėra.

(4.2) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo laikui, skirtam sau yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo



20 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir laiko, skirto sau

Regresijos modelis ‘b’ ir ‘c’ netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2 = 0,1598$, tačiau yra statistiškai reikšmingas ($p = 0,0000$). Tai rodo, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas bei organizacijos požiūris į nuotolinį darbą paaiškina nedidelę dalį laiko, skirto sau. Koeficiento ‘b’ reikšmė lygi 0,1582 ir nėra statistiškai reikšminga ($p = 0,0964$). Koeficiento ‘c’ reikšmė lygi 0,5353 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0000$) (žr. 56 lentelę).

56 lentelė. b ir c’ koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas sau) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3997	,1598	1,0165	30,1446	2,0000	317,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	,7242	,3317	2,1836	,0297	,0717	1,3767
Požiūris	,5353	,1104	4,8472	,0000	,3180	,7525
Intensyvumas	,1582	,0949	1,6677	,0964	-,0284	,3448

Regresijos modelis c’ parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c’ reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,6511 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0000$). Regresijos modelis netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2 = 0,1524$, tačiau yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad organizacijos

požiūris į nuotolinį darbą daro teigiamą įtaką laikui, skirtam sau, tačiau paaiškina tik labai mažą jo dalį (žr. 57 lentelę).

57 lentelė. *c'* koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas sau) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3904	,1524	1,0222	57,1879	1,0000	318,0000	,0000
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	,8129	,3283	2,4763	,0138	,1670	1,4588
Požiūris	,6511	,0861	7,5623	,0000	,4817	,8205

Pilnas organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis laikui, skirtam sau lygus 0,6511, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio = 0,5353 ir netiesioginio poveikio=0,1158 (žr. 58 lentelę).

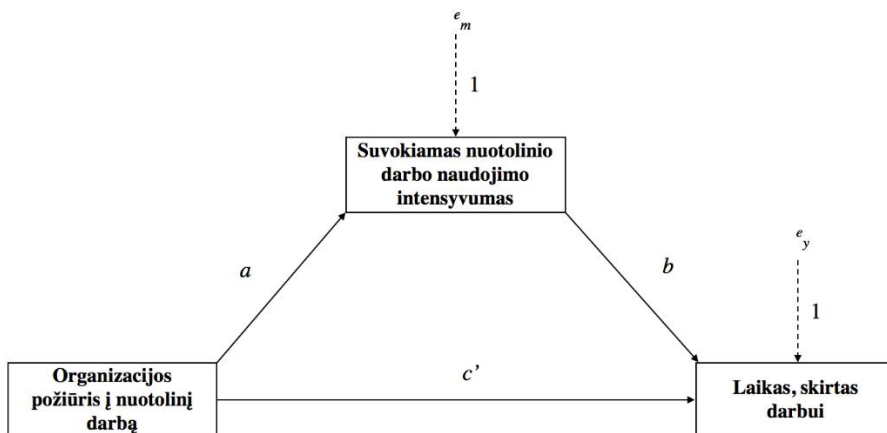
58 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y* (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,6511	,0861	7,5623	,0000	,4817	,8205	,5938	,3904
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,5353	,1104	4,8472	,0000	,3180	,7525	,4881	,3210
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	,1158	,0766	-,0306	,2700			

* X: Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą; Y: Laikas, skirtas sau

Galima teigti, kad yra nėra statistiškai reikšmingo netiesioginio organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikio laikui, skirtam sau, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant kaip mediatoriumi. Kelias b nėra statistiškai reikšmingas, o tarp žemo (LLCI = -0,0306) ir aukšto (ULCI = 0,2700) pasitikėjimo koeficientų yra nulinė reikšmė, tad mediatoriaus poveikio nėra.

(6.3) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo laikui, skirtam darbui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo



21 pav. Mediatoriaus (suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo) poveikio nustatymo modelis, kai medijuojamas ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir laiko, skirtam darbui

Regresijos modelis 'b' ir 'c'' netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,0031$ ir jis nėra statistiškai reikšmingas. Koeficiento 'b' reikšmė lygi - 0,0014 ir nėra statistiškai reikšminga ($p=0,9888$). Koeficiento 'c'' reikšmė lygi 0,0889 ir taip pat nėra statistiškai reikšminga ($p=0,4328$). Nei organizacijos požiūris į nuotolinį darbą, nei suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas šiame regresijos modelyje nedaro įtakos laikui, skirtam darbui (žr. 59 lentelę).

59 lentelė. b ir c' koeficientų testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas darbui) (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,0560	,0031	1,0676	,4990	2,0000	317,0000	,6076
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,3613	,3399	6,9476	,0000	1,6926	3,0300
Požiūris	,0889	,1132	,7854	,4328	-,1338	,3115
Intensyvumas	-,0014	,0972	-,0140	,9888	-,1926	,1899

Regresijos modelis c' parodo tiesioginį X poveikį Y, koeficiento c' reikšmė pilnam poveikiui (angl. *total effect*) lygi 0,0879 ir nėra statistiškai reikšminga ($p=0,3179$). Regresijos modelis netenkina $R^2 \geq ,20$ kriterijaus, kadangi $R^2=0,0031$ ir taip pat nėra statistiškai reikšmingas ($p=0,3179$). Tai rodo, kad organizacijos požiūris į nuotolinį darbą nedaro jokios įtaką laikui, skirtam darbui (žr. 60 lentelę).

60 lentelė. **c' koeficiento testų rezultatai (rezultato kintamasis-laikas, skirtas darbui)** (sudaryta autorės)

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,0560	,0031	1,0642	1,0009	1,0000	318,0000	,3179
Koeficientai						
	Koef.	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,3605	,3349	7,0475	,0000	1,7015	3,0195
Požiūris	,0879	,0878	1,0004	,3179	-,0849	,2607

Pilnas organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis laikui, skirtam darbui lygus 0,0879, kuris buvo nulemtas tiesioginio poveikio=0,0889 ir netiesioginio poveikio=-0,0010 (žr. 61 lentelę).

61 lentelė. **Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y*** (sudaryta autorės)

Visiškas X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,0879	,0878	1,0004	,3179	-,0849	,2607	,0852	,0560
Tiesioginis X poveikis Y							
Poveikis	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0889	,1132	,7854	,4328	-,1338	,3115	,0862	,0567
Netiesioginis X poveikis Y							
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Intensyvumas	-,0010	,0752	-,1500	,1476			

* X: Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą; Y: Laikas, skirtas darbui

Galima teigti, kad yra nėra statistiškai reikšmingo netiesioginio organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikio laikui, skirtam darbui, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant kaip mediatoriumi. Kelias b nėra statistiškai reikšmingas, o tarp žemo (LLCI = -0,1500) ir aukšto (ULCI = 0,1476) pasitikėjimo koeficientų yra nulinė reikšmė, tad mediatorius poveikio nėra.

Apibendrinant mediatoriaus poveikio analizę pažymėtina, kad buvo patikrinta dvylika modelių, siekiant įvertinti tiesiogines ir netiesiogines asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą sąsajas su organizaciniu išsipareigojimu bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant kaip tarpiniam kintamajam (mediatoriui). Mediacijos analizės pagalba nustatytų tiesioginio ir netiesioginio poveikio efekto susisteminti rezultatai pateikiami 62 lentelėje.

62 lentelė. Mediatoriaus poveikio rezultatai (sudaryta autorės)

(1) Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką emocišiam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui, medijuojant suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui	
(1.1) Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis darbuotojo emocišiam įsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra nepilnas , $P_m=0,42$ t.y. 42% <i>Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką emocišiam įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.</i>
(1.2) Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis darbuotojo tęstiniam įsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra nepilnas , $P_m=0,56$ t.y. 56%. <i>Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką tęstiniam įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.</i>
(1.3) Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis darbuotojo normatyviniam įsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra nepilnas , $P_m=0,79$ t.y. 79%. <i>Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką normatyviniam įsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.</i>
(2) Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms: laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui, medijuojant suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui	
(2.1) Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra nepilnas , $P_m=0,66$ t.y. 66%. <i>Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką laikui, skirtam šeimai ir draugams tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.</i>
(2.2) Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis darbuotojo laikui, skirtam sau yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra nepilnas , $P_m=0,87$ t.y. 87%. <i>Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro įtaką laikui, skirtam sau tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.</i>
(2.3) Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu poveikis darbuotojo laikui, skirtam darbui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra neįgiamas, tad mediacija yra nesuderinama (angl. <i>inconsistent mediation</i>).

(3) Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui, medijuojant suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui	
(3.1) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo emociniam išsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra nepilnas , $P_m=0,36$ t.y. 36%. <i>Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką emociniam išsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.</i>
(3.2) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo tęstiniam išsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra nepilnas , $P_m=0,29$ t.y. 29%. <i>Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką tęstiniam išsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.</i>
(3.3) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo normatyviniam išsipareigojimui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatorius poveikis yra nepilnas , $P_m=0,78$ t.y. 78%. <i>Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką normatyviniam išsipareigojimui tiesiogiai ir netiesiogiai per suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.</i>
(4) Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui, medijuojant suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui	
(4.1) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatoriaus poveikio nėra.
(4.2) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo laikui, skirtam sau yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatoriaus poveikio nėra.
(4.3) Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbuotojo laikui, skirtam darbui yra medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo	Mediatoriaus poveikio nėra.

Remiantis 62 lentele matyti, kad nei vienu analizuotu atveju nebuvo nustatytas pilnas mediatoriaus poveikis. Nustatyta, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu darė įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui tiek ir tiesiogiai, tiek ir per mediatorių – suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Aptartu atveju,

netiesioginio poveikio efektas yra nepilnas, tad galima teigti, jog suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas silpnai medijavo asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui. Tuo pačiu tikėtina, jog geresni darbuotojo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu sąlygoja palankesnę nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą ir kartu stiprina organizacinį išsipareigojimą.

Atlikta analize taip pat nustatyta, kad asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu darė įtaką dviem darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams bei laikui, skirtam sau tiek ir tiesiogiai, tiek ir per mediatorių. Abiem atvejais netiesioginio poveikio efektas yra nepilnas, todėl teigtina, jog suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas silpnai medijavo asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaką laikui, skirtam šeimai ir draugams bei laikui, skirtam sau. Dėl šios priežasties galima manyti, jog geresni darbuotojo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu sąlygoja palankesnę nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą ir kartu lemia darbuotojo laiko, skirto šeimai, draugams ir sau turėjimą, prisidedant prie kokybiškesnio asmeninio gyvenimo.

Analizuojant asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaką laikui, skirtam darbui, mediacija buvo nesuderinama, o tiesioginis poveikis parodė neigiamą asmeninių požymių įtaką laikui, skirtam darbui. Tai reiškia, jog prastesni individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu gali nulemti ir ilgesnes darbo valandas bei lemti darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansą.

Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą darė įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui tiek ir tiesiogiai, tiek ir per mediatorių – suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Visais atvejais netiesioginio poveikio efektas yra nepilnas, todėl galima teigti, jog suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas silpnai medijavo organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui. Tikėtina, jog palankesnis organizacijos (darbovietės) požiūris į nuotolinį darbą sąlygoja palankesnę nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą ir kartu stiprina organizacinį išsipareigojimą.

Galiausiai nustatyta, kad organizacijos požiūris į nuotolinį darbą nedarė jokios netiesioginės įtakos visoms darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms, mediatoriaus poveikio nebuvo. Nustatytas tik tiesioginis ryšys tarp organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą ir laiko, skirto šeimai ir draugams bei laiko, skirto sau. Tad galima manyti, jog kuo organizacijos (darbovietės) požiūris į nuotolinį darbą yra palankesnis, tuo organizacija labiau linkusi suteikti darbuotojams galimybę dirbti nuotoliniu būdu, o kartu tai lemia darbuotojo laiko, skirto šeimai, draugams ir sau turėjimą ir prisideda prie

kokybiškesnio asmeninio gyvenimo. Tuo tarpu su organizacijos požiūriu susiję požymiai neturėjo jokios įtakos laikui, skirtam darbui.

6.6. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui: rezultatų apibendrinimas

Disertacijoje iš viso iškeltos 22 hipotezės, susijusios su disertacijoje parengtu konceptualių modelių, kuris atspindi idėją, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, priklausantis tiek ir nuo asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu, tiek ir nuo pasirinktų organizacinių požymių: darbo pobūdžio ir darbo užduočių specifikos tinkamumo nuotoliniam darbui; organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą; organizacijos galimybių aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu turi įtakos organizaciniam įsipareigojimui (jo atitinkamoms dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui) bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (jo atitinkamoms dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau ir laikui, skirtam darbui).

63 lentelė. **Hipotezių tikrinimo rezultatai** (sudaryta autorės)

Hipotezės	Hipotezių tikrinimo rezultatas
<i>H1: Asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.</i>	Patvirtinta.
<i>H2: Darbo pobūdis ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui daro teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.</i>	Nepatvirtinta.
<i>H3: Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.</i>	Patvirtinta.
<i>H4: Organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu daro teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.</i>	Nepatvirtinta.
<i>H5: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui.</i>	Patvirtinta.
<i>H6: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką tęstiniam įsipareigojimui.</i>	Patvirtinta.
<i>H7: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką normatyviniam įsipareigojimui.</i>	Patvirtinta.
<i>H8: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką laikui, skirtam šeimai ir draugams.</i>	Patvirtinta.

Hipotezės	Hipotezių tikrinimo rezultatas
<i>H9: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką laikui, skirtam sau.</i>	Patvirtinta.
<i>H10: Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką laikui, skirtam darbui.</i>	Nepatvirtinta.
<i>H11: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka emociniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Patvirtinta.
<i>H12: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka tęstiniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Patvirtinta.
<i>H13: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka normatyviniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Patvirtinta.
<i>H14: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka laikui, skirtam šeimai ir draugams yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Patvirtinta.
<i>H15: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka laikui, skirtam sau yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Patvirtinta.
<i>H16: Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka laikui, skirtam darbui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Nepatvirtinta.
<i>H17: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka emociniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Patvirtinta.
<i>H18: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka tęstiniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Patvirtinta.
<i>H19: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka normatyviniam įsipareigojimui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Patvirtinta.
<i>H20: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka laikui, skirtam šeimai ir draugams yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Nepatvirtinta.
<i>H21: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka laikui, skirtam sau yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Nepatvirtinta.
<i>H22: Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka laikui, skirtam darbui yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo.</i>	Nepatvirtinta.

63 lentelėje pateiktos visos disertacijoje iškeltos hipotezės ir nurodyta, ar po pagrindinio kiekybinio tyrimo jos buvo patvirtintos ar atmestos. Iš iškeltų dvidešimt dviejų hipotezių penkiolika buvo patvirtintos, o septynios – nepatvirtintos.

7. MOKSLINĖ DISKUSIJA, APIBENDRINTANTI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATUS

Atliktos išsamios mokslinės literatūros analizės pagrindu nustatyta, jog nuotolinis darbas, jį lemiantys asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinkti organizaciniai požymiai (*darbo pobūdis ir darbo užduočių specifikos tinkamumas nuotoliniam darbui; organizacijos požiūris į nuotolinį darbą; organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu*) bei organizacinis išpareigojimas ir darbo-asmeninio gyvenimo balansas – tai tarpusavyje glaudžiai besisiejantys reiškiniai. Mokslinėje nuotolinio darbo tematikos literatūroje minėtųjų konstruktyvų sąveikos tyrimų yra stokojama, pasigendama visuminio požiūrio, siekiant atskleisti minėtų dedamųjų ryšius. Be to, kaip vienas iš esminių ankstesnių nuotolinio darbo mokslinių tyrimų publikacijų trūkumų, yra nuotolinio darbo, kaip homogeninio reiškinio, nagrinėjimas, neįvertinant jo naudojimo intensyvumo.

Visų pirma, įvertinta **asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinktų organizacinių požymių (darbo pobūdžio ir darbo užduočių specifikos tinkamumo nuotoliniam darbui; organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą bei organizacijos galimybių aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu) įtaka suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui**. Atlikta regresinė analizė nustatė asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir tik vieno organizacinio požymio – organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą – teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui.

Asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu svarba nuotolinio darbo naudojimui buvo pagrįsta ir tyrėjų Bailey ir Kurland, 2002; Lapierre ir Allen, 2012; Wiesenfeld, 2003; Morgan, 2004; Gilster, 1997 darbuose. Tai leidžia daryti prielaidą, jog suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas didžia dalimi priklauso nuo pačio darbuotojo asmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu, kuriuos apima gebėjimas dirbti savarankiškai, laikytis disciplinos darbo veikloje, savarankiškai organizuoti savo darbo laiką bei darbo užduočių vykdymą, rasti būdus kaip pačiam išspręsti technines problemas, bendradarbiauti nuotolinio darbo aplinkoje bei gebėti nusistatyti asmeninius tikslus ir jų laikytis. Taigi, darbuotojo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu reikšminga dalimi nulemia ir patį nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos požiūris į nuotolinį darbą poveikis suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui yra stipresnis negu asmeninis individo gebėjimas dirbti nuotoliniu būdu. Disertacijos autorės nuomone, kuo labiau teigiamas yra organizacijos požiūris į patį nuotolinį darbą, tuo labiau tai nulemia ir palankesnes šios lanksčios darbo organizavimo formos sąlygas jo naudojimo intensyvumo atžvilgiu, kas ir galėjo nulemti tokį tyrimo rezultatą. Atkreiptinas dėmesys, kad pastarųjų metų tyrimai, nagrinėję asmeninių ir organizacinių požymių poveikį nuotolinio darbo naudojimui bendrų išvadų, kurie požymiai turi didžiausią įtaką, buvo stokojama.

Organizacijos požiūris, siejamo su teigiamomis nuostatomis į nuotolinį darbą, įtaka nuotolinio darbo naudojimui buvo analizuota ir kitų tyrėjų darbuose (Bailey ir Kurland, 2002; Golden ir Veiga, 2008; Bosua ir kt., 2012; Solano ir Kleiner, 2001). Taigi, teigiamas organizacijos požiūris į nuotolinį darbą, ypač teigiamos organizacijos vadovų nuostatos į nuotolinį darbą, yra ne tik pagrindinis nuotolinio darbo formos diegimą lemiantis veiksnys, bet ir, kaip teigiama disertacijos kontekste – darbuotojui palankaus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo priežastis.

Tyrimo metu gauti rezultatai nepatvirtino su darbo pobūdžiu ir darbo užduotimis susijusių požymių poveikio suvokiamam nuotolinio darbo naudojimui. Lister ir Harnish (2011) tyrimo rezultatai parodė, kad darbo pobūdis ir darbo užduotys lemia nuotolinio darbo formos naudojimą. Disertacijos autorės nuomone, tokiems tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti tai, kad į disertacijos analizę buvo įtraukti tik tie respondentai, t. y. tie darbuotojai, kurių darbo pobūdis ir darbo procesai gali būti „fiziškai“ perkeltami ir/arba atliekami internetu, taip vadinami žinių darbuotojai (angl. *knowledge workers*). Visi kiti respondentai, kurie pagal savo darbo pobūdį ir darbo užduočių specifiką negalėjo dirbti nuotoliniu būdu, nebuvo įtraukti į tyrimą.

Gauti rezultatai taip pat nepatvirtino ir organizacijos galimybių aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu, įtakos suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui. Disertacijos autorės nuomone, tokiems tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti tai, kad mokslinėje nuotolinio darbo tyrimo literatūroje vienareikšmiškos nuomonės dėl darbuotojų aprūpinimo informacinėmis technologijomis, reikalingomis dirbti nuotoliniu būdu, būtinybės yra stokojama. Taip pat tikėtina, kad technologijoms tapus neatsiejamu kasdienio gyvenimo elementu, darbuotojo aprūpinimas dar vienu mobiliuoju telefonu, nešiojamuoju kompiuteriu ar kitomis technologijomis nedaro reikšmingos įtakos suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo

intensyvumui ir iš dalies patvirtina, kad bet kokia priemonė, naudojama informacijos mainams, yra tinkama. Svarbesnis aspektas būtų informacijos ir duomenų saugumo užtikrinimas. Tačiau šiuo atveju, atsižvelgdami į technologijų prieinamumą, bendrą jų infrastruktūrą ir saugos reikalavimus, vadovai turėtų įvertinti, ar organizacijoje yra tinkama infrastruktūra, tenkinanti nuotolinio darbo reikalavimus.

Antra, empiriniu tyrimu siekta nustatyti **suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį atskiroms organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – emocišiam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui**. Atskleista, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi teigiamą poveikį visoms trimis organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – emocišiam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui. Tuo tarpu atlikta koreliacijos analizė leido nustatyti, kad suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir normatyvinio išsipareigojimo ryšys yra stipriausias. Dėl šios priežasties galima teigti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi didžiausią teigiamą įtaką normatyviniam darbuotojų išsipareigojimui.

Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad organizacijos, suteikiančios darbuotojams galimybę dirbti nuotoliniu būdu, labiausiai paskatina darbuotojo pareigos ir atsakomybės dirbti ir likti organizacijoje jausmą. Disertacijos autorės nuomone, tokie tyrimo rezultatai galėtų būti paaiškunami tuo, jog darbuotojai vertina organizacijos atsižvelgimą į jų poreikius ir didesnių lankstumo galimybių suteikimą, todėl jaučiasi tarsi skolingi organizacijai ir joje lieka dirbti ne iš emocišio prisirišimo, susidomėjimo jos tikslais ar vertybėmis, tapatinimosi su ja ar išskaičiavimų įvertinimo – naudų, gaunamų liekant organizacijoje, ar nuostolių, paliekant organizaciją, o labiau dėl formalumo ir privalėjimo joje likti. Priimdamas sprendimą keisti darbą, darbuotojas jaustų didelį kaltės jausmą pačiai organizacijai, kuri jam suteikė galimybę dirbti nuotoliniu būdu.

Gauti rezultatai padeda užpildyti mokslinės literatūros spragą, kadangi dauguma ankstesnių tyrimų tyrė nuotolinio darbo, kaip reiškinio, ir bendro organizacinio išsipareigojimo ryšį (pvz., Bailey ir Kurland, 2002; Hill ir kt., 2010; Golden ir kt., 2008; Hunton ir Norman, 2010; Golden, 2006; Biron ir van Veldhoven, 2016; Hanna de Vries ir kt., 2018), neatsižvelgiant į suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo aspektą ir neįvertinant poveikio atskiroms organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – emocišiam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui.

Trečia, regresijos analize siekta nustatyti **suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį atskiroms darbo ir asmeninio gyvenimo**

dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau, ir laikui, skirtam darbui. Disertacijoje atlikus tyrimą nustatyta, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro teigiamą įtaką tik dviem iš trijų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų – laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam sau.

Atkreiptinas dėmesys, jog ankstyvuosiuose darbo ir asmeninio gyvenimo tyrimuose, analizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, įprastai buvo vertinamas laikas, skirtas darbui, ir laikas, skirtas šeimai bei draugams. Kiek vėliau tyrėjai ir organizacijos pripažino, jog visi darbuotojai, net ir neturintys šeimos ar vaikų, turi su darbu nesusijusį asmeninį gyvenimą. Tyrėjai Grisslich ir kt. (2012) atkreipė dėmesį į laiko, skirto sau (angl. *me time*), savo asmeniniams pomėgiams, svarbą. Todėl disertacijos tyrime buvo pasirinkta analizuoti visas tris dimensijas, įtraukiant ir laiką, skirtą sau.

Gauti rezultatai iš dalies patvirtina ir tuo pačiu praplečia ankstesnių tyrimų rezultatus, kuriais remiantis buvo nustatyta nuotolinio darbo, kaip reiškinio, teigiama įtaka bendram darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (pavyzdžiui, Sullivan ir Lewis, 2001; Gajendran ir Harrison, 2007; Fonner ir Roloff, 2010; Bailey ir Kurland, 2002; Johnson ir kt., 2008; Hill ir kt., 2003). Kartu gauti rezultatai prieštarauja tokių tyrėjų, kaip pvz., Baruch ir Nicholson, 1997; Russell ir kt. 2009; Allen, 2012; Bailey ir Kurland, 2002 gautiems rezultatams, kurie teigia, jog nuotolinis darbas, kaip reiškinys, ne visuomet padeda išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, o priešingai, yra siejamas su darbo ir šeimos arba asmeninio gyvenimo konfliktu.

Siekiant nustatyti, kuris ryšys tarp suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir dviejų nustatytų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų yra stipriausias, atlikta koreliacijos analizė kartu su Steiger's (1980) testu. Atlikta analizė nustatė, kad tiek suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ryšys su laiku, skirtu šeimai ir draugams, tiek ir su laiku, skirtu sau, yra vienodai stiprus. Todėl galima teigti, jog suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro vienodai teigiamą poveikį laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam sau. Disertacijos autorės nuomone, tokie rezultatai leidžia teigti, kad nuotolinio darbo naudojimo galimybės ir jo naudojimo intensyvumas suteikia darbuotojams galimybę turėti kokybiškesnį ir subalansuotą asmeninį gyvenimą.

Tyrimo metu gauti rezultatai nepatvirtino suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtakos laikui, skirtam darbui. Disertacijos autorės nuomone, tokius rezultatus galėjo lemti tai, kad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas vis dėlto nepaveiktų, t. y. nepadidintų ir nesumažintų,

respondentų darbo valandų, kurios yra fiksuotos darbo sutartyje, taigi nenulemtų viršvalandinio darbo radimosi.

Galiausiai, remiantis regresijos analizės metu gautais rezultatais, atlikta mediatoriaus poveikio analizė, kuria siekta nustatyti **asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir vieno iš organizacinių požymių – organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą – poveikį atskiroms organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – *emociniam, tęstiniam, normatyviniam išsipareigojimui*, bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms – *laikui, skirtam šeimai ir draugams; laikui, skirtam sau; laikui, skirtam darbui*, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant, kaip mediatoriui.**

Remiantis mediatoriaus poveikio analizės rezultatais nei vienu analizuotu atveju nebuvo nustatytas pilnas mediatoriaus poveikis. Gauti rezultatai nustatė, kad asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka visoms trimis organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui – yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo: asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro poveikį kiekvienai organizacinio išsipareigojimo dimensijai tiek tiesiogiai, tiek per mediatorių – suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Gauta išvada padeda užpildyti mokslinės literatūros spragą, kai ankstesni atlikti tyrimai asmeninių požymių įtakos organizaciniam išsipareigojimui iki šiol netyrė. Taigi tikėtina, kad geresni darbuotojo asmeniniai gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu sąlygoja palankesnę suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą ir kartu stiprina organizacinį išsipareigojimą.

Atlikta analize taip pat nustatyta, kad asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka tik dviem darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam darbui, yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo: asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro poveikį laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam darbui, tiek tiesiogiai, tiek per mediatorių – suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Tokia išvada taip pat padeda užpildyti mokslinės literatūros spragą, kadangi ankstesni atlikti tyrimai asmeninių požymių įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui iki šiol netyrė. Iš gautų rezultatų galima manyti, kad geresni darbuotojo asmeniniai gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu gali nulemti ir palankesnę suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą bei lemti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Analizuojant asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaką laikui, skirtam darbui, mediacija pasirodė nesuderinama, o tiesioginis poveikis parodė neigiamą asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaką laikui, skirtam darbui. Disertacijos autorės nuomone, galima daryti išvadą, jog prastesni individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu gali nulemti ir ilgesnes darbo valandas.

Disertacijos tyrimo metu gauti rezultatai taip pat nustatė, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas medijavo organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išipareigojimui: organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro poveikį kiekvienai organizacinio išipareigojimo dimensijai tiek tiesiogiai, tiek per mediatorių – suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Visais atvejais netiesioginio poveikio efektas yra nepilnas, todėl galima teigti, jog suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas silpnai medijavo su organizacijos požiūriu susijusių požymių įtaka emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išipareigojimui.

Organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka organizaciniam išipareigojimui anksčiau buvo menkai tirta, tad disertacijos tyrimo rezultatai padeda užpildyti dar vieną mokslinėje literatūroje randamą spragą. Tikėtina, jog palankesnis organizacijos požiūris į nuotolinį darbą sąlygoja palankesnę suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą ir kartu stiprina organizacinį išipareigojimą.

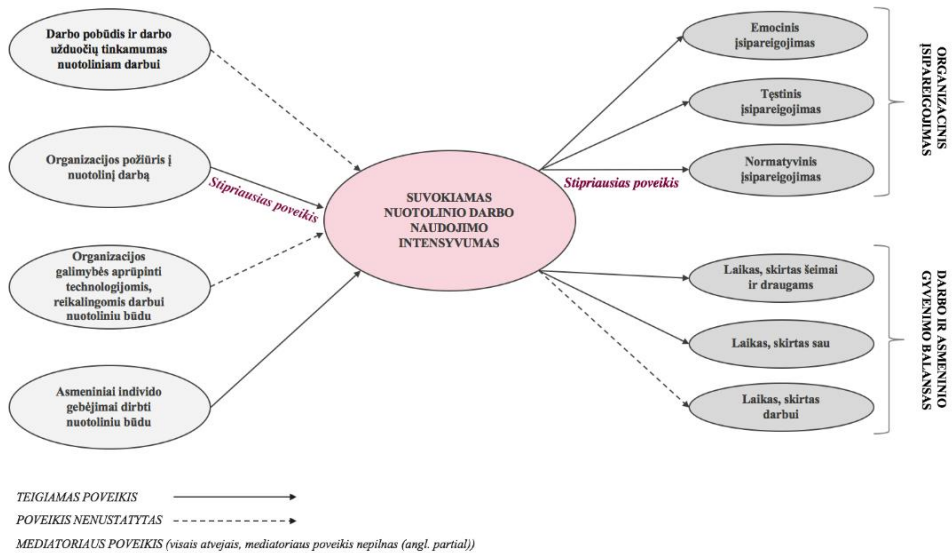
Galiausiai, atlikto tyrimo metu nustatyta, kad su organizacijos požiūriu susiję požymiai nedarė jokios netiesioginės įtakos visoms darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms, nes mediatoriaus poveikis (nei dalimis, nei visiškai) nebuvo nustatytas. Disertacijos autorės nuomone, tokius tyrimo rezultatus galima galėjo nulemti tai, kad organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo balansui tiesiogiai arba netiesiogiai iki šiol nebuvo analizuotas. Atliktos analizės metu nustatytas tik tiesioginis ryšys tarp su organizacijos požiūriu į nuotolinį darbą susijusių požymių ir laiko, skirto šeimai ir draugams, bei laiko, skirto sau. Tad galima manyti, jog teigiamos organizacijos nuostatos į nuotolinį darbą visų pirma lemia didesnių lankstumo darbe galimybių darbuotojams suteikimą, kartu tai lemia darbuotojo laiko, skirto šeimai, draugams ir sau, turėjimą bei prisideda prie kokybiškesnio asmeninio gyvenimo.

Nors disertacijoje kelta hipotezė, kad su organizacijos požiūriu susijusių požymių poveikis laikui, skirtam darbui, yra iš dalies medijuojamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, tačiau hipotezė buvo

paneigta, nes mediatoriaus poveikis (nei dalinis, nei visiškas) tyrimo rezultate nebuvo nustatytas.

Su organizacijos požiūriu susiję požymiai neturėjo jokios tiesioginės įtakos laikui, skirtam darbui. Disertacijos autorės nuomone, tokius rezultatus galėjo lemti ir tai, jog iki šiol toks ryšys nebuvo tirtas, tad ir keltos prielaidos nepasitvirtino.

Kaip tyrimo rezultatas, yra sukurtas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, jį lemiančių veiksnių, mediatoriaus bei susijusių konstrukčių ir išvadų modelis, apibendrinantis požymius, lemiančius nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą bei nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (22 pav.).



22 pav. Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, jį lemiančių veiksnių, mediatoriaus bei susijusių konstrukčių ir išvadų modelis (sudaryta autorės)

Tyrimo apribojimai. Vienas iš disertacijos tyrimo apribojimų yra tas, kad rezultatiniais veiksniais buvo pasirinkti organizacinis įsipareigojimas ir darbo-asmensinio gyvenimo balansas. Minėtasis apribojimas neleidžia daryti jokių išvadų apie kitus disertacijos temos tyrimų lauke analizuojamus rezultato

veiksnius, pavyzdžiui, produktyvumą, darbo rezultatus, darbe patiriamo streso lygį, pasitenkinimą darbu, profesinę ir socialinę izoliaciją.

Kitas disertacijos tyrimo apribojimas yra sietinas su tuo, kad tiriant suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikį darbuotojų išipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui, buvo atsiribota nuo respondentų nuomonių analizės pagal įvairius demografinius duomenis. Tai galėtų būti tolesnių tyrimų perspektyva siekiant atskleisti platesnį tyrimo kontekstą.

Dar vienas tyrimo apribojimas yra tas, kad nei vienas iš prieš tai atliktų tyrimų nebandė pateikti subjektyviam (reflektyviniam) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo matavimui skirto konstrukto, tad rengiant tyrimo instrumentarijų pasigesta tyrimų ir juose taikytų metodikų, kuriomis galima būtų pasiremti. Taip pat tai apriboja ir galimybę tyrimo rezultatus palyginti su kitose šalyse atliktais tyrimais.

Kitas tyrimo apribojimas yra susijęs su pasirinktu duomenų analizės metodu. Vienas iš pagrindinių metodų, kuriuo disertacijoje buvo analizuoti kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys, buvo regresinė analizė. Tikėtina, kad taikant struktūrinių lygčių modeliavimą, galima būtų atskleisti įvairesnius kintamųjų ryšius.

Kaip dar vienas tyrimo apribojimas yra tas, kad tyrimas buvo vykdomas tik Lietuvoje. Tai reiškia, jog tyrimo duomenys yra apriboti tiek geografiškai, tiek ir kultūriškai. Apklausti tik Lietuvos Respublikos užimti gyventojai, dirbantys nuotoliniu būdu, tad tyrimo išvadų nėra galimybės vertinti platesniame tarptautiniame kontekste.

Galiausiai, tyrimą galėjo apriboti ir tai, kad pagrindinio kiekybinio tyrimo klausimynas buvo labai išsamus ir ilgas, kas galėjo išgąsdinti respondentą ir sukelti nenorą atsakinėti į klausimus. Galimai turėjo įtakos ir tai, kad tyrimas buvo atliekamas internetu. Visa tai galėjo nulemti ganėtinai mažą atsakiusiųjų į klausimą skaičių.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinių tyrimų disertacijos tema analizė parodė, kad tyrėjai savo tyrimuose nuotolinį darbą įprastai nagrinėja, kaip homogeninį reiškinį, neįvertindami jo naudojimo intensyvumo. Tik labai nedidelė dalis tyrimų nuotolinio darbo intensyvumą bandė apibrėžti pagal laiko, kurį darbuotojai praleidžia atliekant užduotis nuo organizacijos biuro nutolusioje aplinkoje, sumą (pavyzdžiui, Biron ir van Veldhoven, 2016; Hoornweg ir kt., 2016), pagal namuose išdirbtų valandų arba dienų per savaitę skaičių (pavyzdžiui, Nyaanga, 2012), pagal procentinę per savaitę nuotoliniu būdu išdirbtų valandų dalį (pavyzdžiui, Golden, 2006), visumoje neįvertinant kitų svarbių nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo požymių, tokių kaip: apimties, pastangų, vietos ar užduoties. Taigi panašia tema atlikti tyrimai stokoja sutarimo dėl subjektyvaus (reflektyvinio) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo konstrukto matavimo tinkamumo.
2. Atliktas teorinis tyrimas atskleidė asmeninių individo gebėjimų ir organizacinių požymių įtaką nuotolinio darbo naudojimui. Vis dėlto, analizuotoje mokslinėje literatūroje stokojama kompleksinio minėtųjų požymių vertinimo, tyrėjams atskirai analizuojant asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ir organizacinių požymių, tokių kaip: darbo pobūdis ir darbo užduočių specifikos tinkamumas nuotoliniam darbui; organizacijos požiūris į nuotolinį darbą bei darbovietės aprūpinimas technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu, svarbą, prieš priimant sprendimą diegti nuotolinio darbo organizavimo formą. Mokslinės literatūros šia tema spraga neleidžia daryti patikimų ir aiškių išvadų apie tai, kurie iš minėtų požymių turi didžiausią įtaką ne tik nuotolinio darbo, kaip lanksčios darbo organizavimo formos, įgyvendinimui organizacijoje, bet, svarbiausia – suvokiamam jo naudojimo intensyvumui.
3. Apžvelgtuose moksliniuose tyrimuose buvo tirtas ryšys tarp nuotolinio darbo, kaip reiškinio, ir bendro organizacinio įsipareigojimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Minėtųjų tyrimų apžvalga ir analizė atskleidė, kad yra pasigendama tyrimų, kurie įtraukų jo naudojimo intensyvumą ir įvertintų, kokį poveikį suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro organizaciniam įsipareigojimui bei darbo

ir asmeninio gyvenimo balansui. Be to, išvados apie tai, ar nuotolinio darbo reiškinys daro teigiamą poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, ar, priešingai, yra siejamas su darbo ir šeimos arba asmeninio gyvenimo konfliktu, nebuvo vienareikšmiškos. Taigi, tyrėjų tarpe bendros išvados nebuvimas bei nuotolinio darbo tik, kaip reiškinio, nagrinėjimas poveikiui nustatyti, atskleidė jo naudojimo intensyvumo, kaip veiksnio, įtraukimo į mokslinius tyrimus disertacijos tema svarbą.

4. Atlikta teorinė analizė atskleidė, jog ligšioliniuose moksliniuose tyrimuose nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui kartu nebuvo tirtas. Be to, pasigendama tyrimų, kurie kompleksiškai įvertintų asmeninių ir organizacinių požymių įtaką nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui. Galiausiai, pasigendama tyrimų, kurie įvertintų asmeninių ir organizacinių požymių poveikį organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui veikiant, kaip medijuojančiam kintamajam. Minėtųjų tyrimų stoka neleidžia daryti apibendrinančių ir vieningų išvadų apie įvairių asmeninių ir organizacinių požymių poveikį suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui bei, koks yra suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.
5. Autorės sudarytas konceptualus modelis, atspindintis idėją, kad organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui turi įtakos suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, o pastarajam įtaką daro asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu bei pasirinkti organizaciniai požymiai: darbo pobūdis ir darbo užduočių specifikos tinkamumas nuotoliniam darbui; organizacijos požiūris į nuotolinį darbą; organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu. Visi šie požymiai turi įtakos suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui. Taigi, suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas medijuoja asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu bei pasirinktų organizacinių požymių įtaką organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

6. Empirinio tyrimo rezultatai leido nustatyti, kad **teigiamą įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui darė asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu ir tik vienas – organizacijos požiūris į nuotolinį darbą – iš pasirinktų organizacinių požymių.** Tuo tarpu organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą poveikis suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui yra didžiausias. Galima teigti, kad kuo palankesnis yra organizacijos ir ypač vadovų požiūris į šią lanksčią darbo organizavimo formą, tuo suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas tai pat yra palankesnis. Gauti rezultatai patvirtina anksčiau atliktų tyrimų išvadas apie asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu (pavyzdžiui, de Vries ir kt. 2018; Bailey ir Kurland, 2002) bei organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą (pavyzdžiui, Kurland ir Cooper, 2002), tačiau paneigia darbo pobūdžio ir darbo užduočių specifikos tinkamumo nuotoliniam darbui (pavyzdžiui, Lister ir Harnish, 2011) ir organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu (pavyzdžiui, Garrett ir Danziger, 2007), svarbą nuotolinio darbo naudojimui.
7. **Atskleista, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas darė teigiamą poveikį visoms organizacinio įsipareigojimo dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui.** Tuo tarpu didžiausias teigiamas suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis buvo nustatytas normatyviniam įsipareigojimui. Galima teigti, kad organizacijos, suteikiančios daugiau galimybių darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu kartu su palankiu nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu, paskatina darbuotojo pareigos bei atsakomybės likti dirbti organizacijoje jausmą, kuris gali būtų paaiškinamas tuom, jog darbuotojai, vertindami savo darbovietės atsizvelgimą į jų norus bei lūkesčius dėl didesnių lankstumo galimybių darbe suteikimo, jaučiasi skolingi organizacijai ir lieka joje dirbti labiau dėl „formalumo“ ir privalėjimo joje likti.
8. **Empirinio tyrimo rezultatai leido nustatyti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas darė vienodai teigiamą poveikį tik dviem darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam sau, tačiau nėra atskleistas poveikis laikui, skirtam darbui.** Tam įtakos galėjo turėti tai, kad atliekant tyrimą, suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis buvo tirtas per tris darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijas, kas anksčiau nebuvo tirta. Ankstesniuose

tyrimuose, analizuojant nuotolinio darbo reiškinį, neįtraukiant jo suvokiamo naudojimo intensyvumo, išvados nebuvo tapačios. Be to, gautos išvados tik iš dalies gali prisidėti prie tų tyrėjų (pavyzdžiui, Gajendran ir Harrison, 2007; Fonner ir Roloff, 2010), kurie nuotolinio darbo reiškinį siejo su teigiamu poveikiu darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, o kartu ir jas praplėsti. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad nuotolinio darbo naudojimo galimybės ir jo naudojimo palankus suvokiamas intensyvumas leidžia darbuotojams turėti kokybiškesnį ir subalansuotą asmeninį gyvenimą.

9. Disertacijos tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka visoms trimis organizacinio išsipareigojimo dimensijoms – emociniam, tęstiniam ir normatyviniam išsipareigojimui – yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo: asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro poveikį kiekvienai organizacinio išsipareigojimo dimensijai tiek tiesiogiai, tiek per mediatorių – suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Gauta išvada padeda užpildyti mokslinės literatūros spragą, kai ankstesni atlikti tyrimai mažai dėmesio skyrė asmeninių požymių ir organizacinio išsipareigojimo ryšiams nustatyti. Tikėtina, kad geresni darbuotojo asmeniniai gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu sąlygoja palankesnę suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą ir kartu stiprina organizacinį išsipareigojimą.
10. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad asmeninių individo gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu įtaka tik dviem darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam darbui, yra iš dalies medijuojama suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo: asmeniniai individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu daro poveikį laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam darbui, tiek tiesiogiai, tiek per mediatorių – suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Tuo tarpu su laiku, skirtu darbui, mediacija buvo nesuderinama. Tokia išvada taip pat padeda užpildyti mokslinės literatūros spragą, kai ankstesni atlikti tyrimai mažai dėmesio skyrė asmeninių požymių ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso ryšiams nustatyti. Tikėtina, kad geresni darbuotojo asmeniniai gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu gali nulemti ir palankesnę suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą bei lemti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

11. Tyrimo rezultatai taip pat leido nustatyti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas medijavo organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui: organizacijos požiūris į nuotolinį darbą daro poveikį kiekvienai organizacinio įsipareigojimo dimensijai tiek tiesiogiai, tiek per mediatorių – suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą įtaka organizaciniam įsipareigojimui anksčiau buvo menkai tirta, tad tai padeda užpildyti dar vieną mokslinėje literatūroje randamą spragą. Tikėtina, jog palankesnis organizacijos požiūris į nuotolinį darbą sąlygoja palankesnę suvokiamą nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą ir kartu stiprina organizacinį įsipareigojimą.
12. Galiausiai, empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad su organizacijos požiūriu susiję požymiai nedarė jokios netiesioginės įtakos visoms darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms, mediatoriaus poveikio nebuvo. Pažymėtina, kad tiek tiesioginė, tiek ir netiesioginė organizacijos požiūrio į nuotolinį darbą įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo balansui anksčiau buvo nagrinėta fragmentiškai.

Disertacijoje atlikta mokslinės literatūros analizė ir empirinio tyrimo rezultatai leidžia pateikti šias **rekomendacijas būsimiems moksliniams tyrimams**:

1. Disertacijos autorės nuomone, tiriant asmeninių ir organizacinių požymių įtaką suvokiamam nuotolinio darbo naudojimo intensyvumui, į modelį būtų tikslinga įtraukti ir daugiau požymių, pavyzdžiui, įvertinti asmeninius ir organizacinius tikslus. Tokio tyrimo rezultatai galimai padėtų išplėsti tyrimų lauką į regresijos modelius, įtraukiant ir daugiau suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo priežastinių veiksnių.
2. Tiriamos temos kontekste, rezultatiniais veiksniais buvo pasirinkti organizacinis įsipareigojimas bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Minėtasis apribojimas neleidžia daryti jokių išvadų apie kitus temos tyrimų lauke analizuojamus rezultato veiksnius, pavyzdžiui, produktyvumą, darbo rezultatus, darbe patiriamo streso lygį, pasitenkinimą darbu, profesinę ir socialinę izoliaciją.
3. Dar vienas iš pasiūlymų ateities tyrimams yra suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo matavimui sukurto konstrukto tobulinimas. Nei

vienas iš prieš tai atliktų tyrimų nebandė pateikti subjektyviam (reflektyviniam) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo matavimui skirto konstrukto. Dėl šios priežasties tolesnis nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo matavimo instrumento kūrimas ir tobulinimas turėtų būti prioritetas nuotolinio darbo tyrimų studijos ateityje.

4. Disertacijos autorės nuomone, į pasiūlytą tyrimo modelį būtų tikslinga įtraukti moderatoriaus poveikio analizę ir nustatyti moderatoriaus įtaką analizuojamiems konstruktsams ar ryšiams tarp konstrukto atskleisti. Moderuojančio veiksnio, pavyzdžiui, autonomijos įtraukimas į tyrimo modelį galėtų suteikti papildomų įžvalgų apie suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaką organizaciniam išsipareigojimui bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.
5. Tiriant suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo kaip mediatoriaus poveikį darbuotojų išsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui buvo atsiribota nuo respondentų nuomonių analizės pagal įvairius demografinius duomenis. Todėl tai galėtų būti tolesnių tyrimų perspektyva siekiant atskleisti platesnį tyrimo kontekstą.
6. Taip pat, pagrindinis metodas, kuriuo buvo analizuojami kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys buvo regresinė analizė. Tikėtina, kad taikant struktūrinių lygčių modeliavimą, būtų galima atskleisti ir įvairesnių ryšių tarp kintamųjų.
7. Galiausiai, atlikto tyrimo duomenys apriboti tiek geografiškai, tiek ir kultūriškai. Apklausti tik Lietuvos Respublikos užimti gyventojai, dirbantys nuotoliniu būdu. Be to, Sovietų Sąjungos spaudos nepatyrusių valstybių tyrimų rezultatai taip pat gali reikšmingai skirtis.

Disertacijos empirinio tyrimo rezultatai leidžia pateikti šias **rekomendacijas praktikams:**

Atsižvelgiant į atliktus teorinius tyrimus ir empirinio tyrimo rezultatus formuluojamos rekomendacijos vadovams ir žmoniškųjų išteklių valdymo padaliniais, kurios galėtų prisidėti prie organizacijos žmoniškųjų išteklių, svarbiausio organizacijos turto, gerovės ir išsipareigojimo organizacijai didinimo.

1. Rekomenduojama stiprinti darbuotojų tapatumo su konkrečia organizacija jausmą ypač kreipiant dėmesį į didesnių lankstumo darbe galimybių suteikimą, kurios sudaro galimybę turėti visapusiškai išsipareigojusius

darbuotojus ir yra viena iš prioritetinių priemonių organizacijos ilgalaikiams tikslams, susijusiems su darbuotojų neloyalumu ir sparčios kaitos mažinimu, pasiekti.

2. Organizacijose siekiant užtikrinti, kad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas būtų palankus darbuotojams ir, priešingai, nenulemtų perdegimo darbe, kas tiesiogiai gali skatinti ir mažesnę darbuotojų išipareigojimą, būtina suderinti pastangų, darbo krūvio ir darbo laiko (darbo tempo) dirbant nuotoliniu būdu požymius.
3. Rekomenduojama atsižvelgti į tai, kad organizacijos sėkmė visų pirma priklauso nuo žmoniškųjų išteklių, kuriems darbo ir asmeninio gyvenimo sričių suderinimo poreikis tampa rimtu iššūkiu ir daugeliui iš jų lieka nepasiekiamu tikslu. Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas, pusiausvyros tarp šių dviejų sričių nebuvimas prisideda prie išaugusio streso, mažesnio pasitenkinimo darbu, kas tiesiogiai lemia ir didesnę darbuotojų kaitą. Siekiant sumažinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo arba darbo ir šeimos gyvenimo priešpriešas, tikslinga taikyti įvairias darbo ir asmeninio gyvenimo balansą skatinančias iniciatyvas. Tyrimo rezultatai įrodo, kad darbuotojams palankus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, tinkamai suderinant pastangas, darbo krūvį ir darbo laiką (darbo tempą) dirbant nuotoliniu būdu, darbuotojams leidžia turėti kokybiškesnę ir subalansuotą asmeninį gyvenimą ir tampa gan svarbia rekomendacija, siekiant patenkinti darbuotojų poreikius.
4. Įgyvendinus nuotolinio darbo formą, verslo įmonėms ir valstybinėms organizacijoms yra rekomenduojama periodiškai atlikti suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo tyrimus, siekiant įvertinti jo efektyvumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abendroth, A. K., den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, Employment and Society*, 25(2), p. 234–256.
2. Ahmad, A., Rainyee, R. A. (2014). Which is the better predictor of employee turnover intentions: Job satisfaction or organizational commitment? A literature review. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6, No. 1, p. 59-77.
3. Aiken, L. R. (2002). *Psychological testing and assessment* (11th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
4. Allen T. D., Golden T. D., Shockley K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest 2015*, Vol. 16(2), p. 40–68.
5. Allen, T. D. (2012). The work-family interface. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*. New York, NY: Oxford University Press, p. 1163–1198.
6. Allen, N. J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1-18.
7. Allen, T. D., Herst, D., Bruck, C. S., Sutton, M. (2000). Consequences associated with work tofamily conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health and Psychology*, 5, p. 278–308.
8. Ammons, S.K., Markham, W.T. (2004). Working at home: experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, Vol. 24 No. 2, p. 191-238.
9. Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 1–14.
10. Aryee, S., Chu, W. L., Kim, T. Y., Ryu, S. (2012). Family-supportive work environment and employee work behaviors: An investigation of mediating mechanisms. *Journal of Management*, 39, p. 792-813.
11. Avery, C., Zabel, D. (2001). *The flexible workplace: A sourcebook of information and research*. London: Quorum Books.
12. Bailey, D. E., Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), p. 385-391.

13. Barney, C. E., Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship. *Personnel Review*, 39, p. 487-502.
14. Bar-Hayim, A., Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (4), p. 379–387.
15. Baruch, N., Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23, p. 15-30.
16. Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, issue 2, p. 113-129.
17. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), p. 309–328.
18. Bakker, A. B., Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, Iss. 1, p. 189-206.
19. Bal, P. M., De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, p. 126-154.
20. Bagdžiūnienė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2013). Pilietiškas darbuotojų elgesys organizacijoje: kai kurios lietuviško klausimyno psichometrinės charakteristikos. *Psichologija / Psychology*. 2013, Vol. 47, p. 7-23.
21. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, p. 33-40.
22. Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32, p. 1257–1279.
23. Belanger, F. (1999). Workers Propensity to Telecommute: An Empirical Study. *Information and Management*, 35 (3), p. 139-153.
24. Belanger, F., Allport, C. D. (2008). Collaborative techniques in knowledge telework: an exploratory study. *Information Systems Journal*, 18 (1), p. 101-121.
25. Beigi, Mina, Wang, Jia and Arthur, Michael (2017). Work-family interface in the context of career success: a qualitative inquiry. *Human Relations*, 70 (9), p. 1091-1114.
26. Biron M., van Veldhoven M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time

- teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 37, Issue 8, p. 1317-1337.
27. Bloom, N., Kretschmer, T., Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?. *Strategic Management Journal*, 32 (4), p. 343-367.
 28. Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A. (2012). Telework, Productivity and Wellbeing. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1).
 29. Bridoux, F., Taskin, L. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), p. 2503-2520.
 30. Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, P. M., Kalliath, T., Oi-Ling Siu, Sit, C., Lo, D. (2014). Work–life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), p. 2724-2744.
 31. Brynin, M., Haddon, L. (2005). The Character of Telework and the Characteristics of Teleworkers. *New Technology Work and Employment*, 20(1), p. 34 – 46.
 32. Boisard, P., Michel, G., Antoine, V., Damien, C. (2003): Time and Work: Work Intensity. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
 33. Boxall, P., Macky, K. (2014). High Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-being. *Work Employment Society*, 28 (6), p. 963–982.
 34. Butler, E. S., Aasheim, C., Williams, S. R. (2007). Does telecommuting improve productivity? *Communications of the ACM*, 50(4), p. 101-103.
 35. Burke, R. J., El-Kot, G. (2009). Work intensity, work hours, satisfactions, and psychological well-being among Egyptian managers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 2 No. 3, 2009 p. 218-231.
 36. Burke, R. J., Parbudyal, S., Lisa, F. (2010). Work Intensity: Potential Antecedents and Consequences. *Personnel Review*, 39 (3): p. 347–60.
 37. Burchell, B., Fagan, C. (2004). Gender and the Intensification of Work: Evidence from the “European Working Conditions Surveys”. *Eastern Economic Journal*, 30 (4), p. 627–42.
 38. Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard business review*, 78(1), p. 103-111.
 39. Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive

- and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), p. 182–214.
40. Chang, A., McDonald, P., Burton, P. M. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), p. 2381-2413.
 41. Chernyak-Hai, L., Tziner, A. (2016). The “I believe” and the “I invest” of Work-Family Balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), p. 1–10.
 42. Chimote, N.K., Srivastava, V.N. (2013). Work-life balance benefits: From the perspective of organizations and employees. *IUP Journal of Management Research*, 12(1), p. 62–73.
 43. Clark, S. (2000). Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Life Balance. *Human Relations*, 53, p. 747-770.
 44. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, p. 336-354.
 45. Cooper, C. D., Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), p. 511-532.
 46. Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), p. 511-532.
 47. Coffman, C., Gonzalez-Molina, G. (2002). A New Model: Great Organizations Win Business by Engaging the Complex Emotions of Employees and Customers. Excerpt from Follow This Path. Warner Books. *The Gallup Management Journal*, p. 12-21.
 48. Cochran, W.G. (1977). *Sampling Techniques*. 3rd Edition, John Wiley & Sons, New York.
 49. Daniels, K., Lamond, D. A., Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38, p. 1151-1157.
 50. Danzinger, J., Garrett, R. K. (2007). Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance. *Social Science Computer Review*, 25(1).
 51. DeSanctis, G. (1984). Attitudes toward telecommuting: implications for work-at-home programmes. *Information & Management*, 7, p. 133-139.

52. Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Prieiga per internetą <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
53. Duxbury, L., Halinski, M. (2014). When more is less: An examination of the relationship between hours in telework and role overload. *Work*, vol. 48, no. 1, p. 91-103.
54. de Vries, H., Tummers, L., Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*.
55. Eagly, A. H., Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*, p. 458–476.
56. Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., Lance, C. E. (1999). Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), p. 463-483.
57. Eldridge, D., Tahir M. N. (2011). Employee and organizational impacts of flextime work arrangements. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 66, p. 213-234.
58. European Framework Agreement on Telework (2002). 2002 m. liepos 16 d. Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjungos (UNICE) Europos smulkiųjų ir vidutinių įmonių ir amatininkų sąjungos (UEAPME), Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centras (CEEP) ir Europos profesinių sąjungų konfederacijos (ETUC) bendrasis susitarimas dėl teledarbo. Prieiga per internetą: http://www.ueapme.com/docs/joint_position/Telework%20agreement.pdf.
59. Eurofund (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Prieiga per internetą https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
60. Evans, A. M., Carney, J. S., Wilkinson, M. (2013). Work-life balance for men: Counseling implications. *Journal of Counseling and Development*, 91(4), p. 436-441.
61. Fay M. J., Kline S. L. (2012). The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), p. 61-76.
62. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Third Edition. Sage Publications Ltd. p. 821. ISBN 978-1-84787-906-6.

63. Fitzer, M. M. (1997). Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment. *Compensation and Benefits Review*, 29, p. 65-73.
64. Fiksenbaum, L., Wang, J., Mustafa, K., Burke R. J. (2010): Work Hours, Work Intensity, Satisfactions and Psychological Well-Being among Hotel Managers in China. *Cross Cultural Management: An International Journal* 17 (1), p. 79–93.
65. Fonner, K. L., Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, p. 336–361.
66. 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), p. 1524-1541.
67. Gallup (2017). *In U.S., Telecommuting for Work Climbs to 37%*. Prieiga per internetą <https://news.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx>
68. Gall, M., Borg, W., Gall, J. *Educational Research*. An Introduction. New York, 1996.
69. Garrett, R. K., Danziger, J. (2007). Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance. *Social Science Computer Review*, 25(1).
70. Gbadamosi, G. ir kt. (2005), The Influence of performance appraisal on organizational commitment: the case of Bostvana V //University of Sharjah Journal of pure and applied sciences volume 2, No.3, p. 81-94.
71. Giuliano, V. E. (1981). Teleworking: A Prospectus-Part • I. *Telephony* 200(2), p. 67–75.
72. Genevičiūtė-Janonienė, G., Skučaitė, R., Endriulaitienė, A. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar apsaugos veiksnys? *Psichologija*, 52(52), p. 77-90.
73. Giger, D., Bazin, J. C., Kuster, C., Popa, T., Gross, M. (2014). *Gaze Correction with a Single Webcam*. *Proceedings of IEEE ICME 2014*, p. 1-6.
74. Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. New York: Wiley Computer Publications.
75. Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, issue 3, p. 319-340.
76. Golden, T. D., Veiga, J. F., Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover

- Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 1412-1421.
77. Golden, T. D., Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), p. 301-318.
 78. Granter, E., Wankhade, P., McCann, L., Hassard, J., Hyde, P. (2018). *Multiple Dimensions of Work Intensity: Ambulance Work as Edgework*. *Work, Employment and Society*.
 79. Grisslich, P., Proske, A., Körndle, H. (2012). Beyond work and life - what role does time for oneself play in work-life-balance? *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 20(4), p. 166-177.
 80. Greenhaus, J. H., Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*, p. 165–183.
 81. Greenhaus, J.H., Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), p. 72-92.
 82. Greenhaus, J. H., Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work-Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, p. 361-388.
 83. Green, F. (2004). Why Has Work Effort Become More Intense? *Industrial Relations*, 43 (4), p. 709–41.
 84. Gregory, A., Milner, S., Windebank, J. (2013). Work-life balance in times of economic crisis and austerity. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), p. 528-541.
 85. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*. 41(2), p. 255-279.
 86. Grönlund, A. (2007). More control, less conflict? *Job demand-control, gender and work–family conflict*. *Gender, Work and Organization*, 14(5), p. 476 - 497.
 87. Hair, J. F., Black, J. B., Babin, R. E., Anderson, W. C. B. (2018). *Multivariate Data Analysis*. 8th Edition. Cengage India.
 88. Hair, J. F., Gabriel, M., Patel, V. K. (2014). AMOS Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool. *Brazilian Journal of Marketing*, Vol. 13, n. 2.
 89. Hammer, L. B., Zimmerman, K. L. (2011). Quality of work life. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, p. 399–431.

90. Hanna de Vries, Tummers L., Bekkers V. (2018). The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: A Meta-Synthesis of the Literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, Volume 1, Issue 3, p. 159–176.
91. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). New York, NY: Guilford.
92. Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, Vol. 32 Issue: 4, p. 422-437.
93. Halford, S. (2006). Collapsing the boundaries? Fatherhood, organization and homeworking'. *Gender, Work and Organization*, 13(4), p. 383-402.
94. Hakonen, M., Bosch-Sijtsema, P. M. (2014). Virtual worlds enabling distributed collaboration. *Journal of Virtual World Research*, 7 (3).
95. Haddon, L., Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20 (1), p. 34-46.
96. Hill E. J., Erickson J. J., Holmes E. K., Ferris M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24, p. 349-358.
97. Hill E. J., Erickson J. J., Ferris M., Ferris M. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 63, Issue 2, p. 220-241.
98. Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., Colihan, J. (1998). Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance. *Personnel Psychology*, 51 (3), p. 667-683.
99. Hoornweg, N., Peters, P., Heijden, B.I.J.M. van der (2016). Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours. In Leede, J. de (ed.), *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*, p. 1-28, Bingley, UK : Emerald Group Publishing.
100. Hoffman, M. F, Cowan. R. L. (2008). The Meaning of Work-Life: A Corporate Ideology of Work-Life Balance. *Communication Quarterly*, 56(3). p. 227–246.
101. Hoyle, R. H., Panter, A. T. (1995). Writing about structural equation models. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 158-176.

102. Humala, I. A. (2015). Leadership toward creativity in virtual work in a start-up context. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27 Issue: 6, p. 426-441.
103. Hu, L.-t., Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), p. 1–55.
104. Hunton J. E., Norman C. S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal Of Information Systems*. Vol. 24, No. 1, p. 67–90.
105. Yamamoto, I., Matsuura, T. (2014). Effect of work-life balance practices on firm productivity: evidence from Japanese firm-level panel data. *B. E. Anal. Policy*, 14 (4) (2014), p. 1677-1708.
106. Johari, J., Yean Tan, F., Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), p. 107-120.
107. Johnson L. C., Hilbrecht M., Shaw S. M., Andrey J. (2008). ‘I’m Home for the Kids’: Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers. *Gender Work and Organization* 15(5), p. 454 – 476.
108. Johnson, R. E., Chang, C-H., Yang, L-Q. (2010). Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *The Academy of Management Review*, 35(2), p. 226-245.
109. Jose, P. E. (2013). *Methodology in the social sciences. Doing statistical mediation and moderation*. Guilford Press.
110. Kahn, R. L. (1974). Conflict, ambiguity, and overload: Three elements in job stress. In A. McLean (Ed.), *Occupational stress*, Springfield, IL: Thomas, p. 47-61.
111. Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), p. 614–634.
112. Karakas, F., Lee, M. D. (2004). A Qualitative Investigation into the Meaning of Family Well-Being from the Perspective of Part-Time Professionals. *Equal Opportunities International*, Vol. 23, No.1, p. 57-77.
113. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
114. Kalleberg, A., L. (2013): *Good Jobs, Bad Jobs*. New York, NY: Russell Sage Foundation.

115. Kenny, D. A., Kaniskan, B., McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44, p. 486-507.
116. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), p. 51–60.
117. Kelly, E. L., Kalev, A. Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or “a right to ask. *Socio-Economic Review*. 2006;4, p. 379–416.
118. Khan, T. I., Jam, F. A., Akbar, A., Khan, M. B., Hijazi, S. T. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, vol. 6, no. 4, p. 252.
119. Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.), Guilford, New York, NY (2010).
120. Konradt, U., Schmook, R., Malecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, p. 63–100.
121. Konrad, A., Mangel, R. (2000). “The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity”. *Strategic Management Journal*, 21, p. 1225-1237.
122. Konradt, U., Hertel, G., Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, p. 61-79.
123. Konrad, A., Mangel, R. (2000). The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*, 21, p. 1225-1237.
124. Kossek, E. E., Lewis, S. ir Hammer, L. B. (2010). Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63, p. 3–10.
125. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, p. 289–313
126. Kossek, E. E., Lautsch, B. A., Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, p. 347–367.
127. Kurland, N. B., Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), p. 53-68.

128. Kumpikaitė, V., Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų išipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 13, p. 374-380.
129. Lautsch, B., A., Kossek, E., E. (2011). Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*, 40(1), p. 10–17.
130. Lapiere, L. M., Allen, T. D. (2012). Control at work, control at home, and planning behavior: Implications for work–family conflict. *Journal of Management*, 38(5), p. 1500–1516.
131. Lamond D., Daniels K., Standen P. (2003). Teleworking and Virtual Organisations: The Human Impact. Chapter 11 (p. 213 – 234) in the book: *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. UK: John Wiley & Sons.
132. Landsbergis, Paul A., Sinclair, R., Dobson, M., Hammer, Leslie B., Jauregui, M., LaMonagne, A. D., Olson, Ryan, Schnall, L., Stellman, J., Warren, N. 2011. *Occupational Health Psychology*, p. 1087–1130 in *The Occupational Environment: Its Evaluation, Control, and Management*.
133. LinkedIn (2018). *These industries will face the biggest talent shortages by 2030*. Prieiga per internetą <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/industries-biggest-talent-shortages-2030>
134. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugpjūčio 19 d. nutarimas nr. 1043 „Dėl atskirų darbo sutarčių ypatumų patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2003, nr. 81 (1) 3690.
135. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. 2016 m. rugsėjo 14 d., Nr. XII-2603. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c>
136. Lietuvos statistikos departamentas (2019). Gyventojų užimtumo rodiklių duomenų bazė. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R080#/>
137. Lister, K., Harnish, T. (2011). The state of telework in the U. S.: How individuals, business, and government benefit. San Diego, CA: *Telework Research Network*.
138. Linnhoff S., Smith, K. T., Smith, M. (2014). A longitudinal analysis of work-life balance perspectives of future business professionals. *International Journal of Business Excellence*, 8(5), p. 601-631.
139. Lockwood, N. R., (2003). *Work life balance: Challenges and solutions*, HRMagazine, Vol 48, Iss 6, p S1, Society for Human Resource Management, Alexandria.

140. Lewis, S., Gambles, R. Rapoport, R. (2007) The constraints of a work–life balance approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 18,3, p. 360–73.
141. Martino, J., P. (1979). Telecommunications in the Year 2000. *Futurist*, 13(2), p. 95–103.
142. Mayer, R. C., Schoorman, D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March & Simon’s model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, p. 15–28.
143. Mash, R., Cohen L. (2018). Followers' Perception of Leadership Style, Organizational Commitment and Regulatory Focus, Moderated by Organizational Types. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5 (3), p. 137-146.
144. Mathieu, J.E. and Zajac, D. (1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No.2, p. 171-194.
145. Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 19, p. 247–261.
146. Meyer, J. P., Becker, T. E., Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), p. 665-683.
147. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), p. 61-89.
148. Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general mode. *Human Resource Management Review*, 11, p. 299-326.
149. Meyer, D. (2007). Deloitte Study: Reasonable Work Hours are Good for your Ethics. *Tick Marks. Prieiga per internetą* <http://tickmarks.blogspot.com>
150. Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), p. 389–414.
151. Mee Choo, J. L. M., Desa, N., Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, Vol 3, No. 1., p. 21-32.
152. Merkys G. (1999) Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, sociologija*, 3. p. 53–64.
153. Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job

- satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, p. 578–595.
154. Mokhtarian, P.L., M.N. Bagley, I. Salomon (1998). The Impact of Gender, Occupation, and Presence of Children on Telecommuting Motivations and Constraints. *Journal of the American Society for Information Science, Special Issue on Social Informatics* 49, no. 12, p. 1115–1134.
 155. Morgan, R. (2004). Teleworking: An Assessment of the Benefits and Challenges. *European Business Review*, 16(4), p. 344-357.
 156. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 224–247.
 157. Moynihan, D.P., Pandey, S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), p. 40-53.
 159. Morris, M. L., Madsen, S. R. (2007). Advancing work-life integration in individuals, organizations, and communities. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), p. 439–454.
 160. Mueller, J., Hutter, K., Fueller, J., Matzler, K. (2011). Virtual worlds as knowledge management platform – a practice-perspective. *Information Systems Journal*. Vol. 21, Iss. 6, p. 479-501.
 161. Nakrošienė, A., Butkevičienė, E. (2016). Telework in lithuania: The concept, benefits and challenges to the employees. *Filosofija Sociologija* 27(4), p. 364-372.
 162. Naqvi, S., Ishtiaq, M., Kanwal, N., Ali, M. (2013). Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(17).
 163. Nardi, P. M. (2006). *Doing Survey Research: A Guide to Quantitative Methods*. Pearson/Allyn & Bacon.
 164. Nilles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen*, VNR, New York.
 165. Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management*, 14(4), p. 7-10.
 166. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
 167. Nyaanga, S. G. (2012). The Impact of Telecommuting Intensity on Employee Perception Outcomes: Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment. Dissertations/Theses – Doctoral Dissertations, Stevens Institute of Technology.

168. O'Brien, T., Hayden, H. (2008). Flexible work practices and the LIS LIS sector: balancing the needs of work and life? *Library Management*. Vol. 29, No. 3, p. 199-228.
169. Ollier-Malaterre, A., Foucreault, A. (2017). Cross-national work-life research: Cultural and structural impacts for individuals and organizations. *Journal of Management*, 43(1), p. 111–136.
170. O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p. 492–499.
171. Osorio, B., Muñoz-Aguado, L., Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *M@n@gement*, 17 (4) p. 214.
172. Ozutku, H.; Selma, A. (2013). The Relations between Work Intensity and Work-Family Conflict in Collectivist Culture: Evidence from Turkish Health Care Professionals. *Journal of Health Management*, 15 (3), p. 361–82.
173. Parasuraman, S., Simmers, C. (2001). Type of employment, work–family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), p. 551–568.
174. Pandu, A., Balu, A., & Poorani, K. (2013). Assessing work-life balance among IT & ITES women professionals. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4), 611–620.
175. Petrucelli, T. (2017). Winning the “cat-and-mouse game” of retaining millennial talent". *Strategic HR Review*, Vol. 16 Issue: 1, p. 42-44.
176. Perez Perezm M., Sanchez A. M., de-Luis P. (2003). The Organizational Implications of Human Resources Managers' Perception of Teleworking. *Personnel Review* 32(6), p. 733-755.
177. Pearce, J. (2009). Successful corporate telecommuting with technology considerations for late adopters. *Organizational Dynamics*, 38, p. 16–25.
178. Pyöriä, P. (2003). Knowledge work in distributed environments: issues and illusions. *New Technology, Work and Employment*. Vol. 18, Iss. 3, p. 166-180.
179. Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), p. 603-609.
180. Poulouse, S., Sudarsan, N. (2017). Assessing the influence of work-life balance dimensions among nurses in the healthcare sector. *Journal of Management Development*, 36(3), p. 427–437.

181. Posey, C., Roberts, T. L., Lowry, P. B. (2015). The Impact of Organizational Commitment on Insiders' Motivation to Protect Organizational Information Assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), p. 179–214.
182. Rifai, H. A. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behaviour. *Gadjah Mada International Journal of Business*, vol. 7, no. 2, p. 131–154.
183. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. 2-as leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
184. Robinson, S. L., Rousseau, D. M., (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, p. 245-259.
185. Russell, H., O'Connell, P.J. , McGinnerty, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organisation*, 16(1), p. 73-97.
186. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). England: Prentice Hall.
187. Schaufeli, W.B., Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
188. Scott, C. R., Timmerman, C. E. (1999). Communication technology use and multiple workplace identifications among organizational teleworkers with varied degrees of virtuality. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42, p. 240-260
189. 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, p. 479–493.
190. Shockley, K. M., Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community, work & family journal*. Vol. 15, Iss. 2, p. 217-231.
191. Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), p. 143–150.
192. Siha, S. M., Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12 (4), p. 455-455.
193. Smith, K. T., Smith, L. M., Brower, T. R. (2016). How Work-Life Balance, Job Performance, and Ethics Connect: Perspectives of Current

- and Future Accountants. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, p. 219-238.
194. Smith, K. T., Smith, L. M., Brower, T. R. (2010). An examination of work-life balance perspectives of accountants. *International Journal of Critical Accounting*, 3(4), p. 367-383.
 195. Solano, M. T., Kleiner, B. H. (2001). Effects of telecommuting on organizational behavior. *Management Research News*, Vol. 24, No. 3/4, p. 123-126.
 196. Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87, 245-251.
 197. Sullivan, C., Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work, and Organization*, 8, p. 123–145.
 198. Sullivan, C. (2003). What's in A Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking. *New Technology Work and Employment*, 18(3), p. 158 – 165.
 199. Sukamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research*. Language Institute Chulalongkorn University, p. 1-20.
 200. Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2006). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
 201. Tarptautinė darbo organizacija (2016). Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors. *Issues Paper for the Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*. Prieiga per internetą https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/--sector/documents/publication/wcms_531111.pdf
 202. Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, p. 113–120.
 203. Thatcher, S. M., Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31, p. 1076–1088.
 204. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
 205. U.S. Office of Personnel Management (2013). 2013 status of telework in the federal government. Prieiga per internetą http://www.telework.gov/Reports_and_Studies/Annual_Reports/2013teleworkreport.pdf
 206. Waber, B. N. (2013). *People analytics*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

207. Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T., E., Yttri, B., Bergvik, S. (2003). Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results From a European Survey. *Journal of Happiness Studies*, volume 4, p. 201–233.
208. Wiener, N. (1989). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Free Association books, London, 1989.
209. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, p. 213–229.
210. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R. (2003). Technology Enabled Work: The Role of Self-Efficacy in Determining Telecommuter Adjustment and Structuring Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), p. 180-198.
211. Yousef, D. A. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), p. 77–88.
212. Zedeck, S., Mosier, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45, p. 240-251.
213. Zhu, P. (2012). Are telecommuting and personal travel complements or substitutes? *Annals of Regional Science*, 48, p. 619–639.

PRIEDAI

1 priedas. Pagrindinio kiekybinio tyrimo klausimynas

Gerbiamas respondente,

esu Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto doktorantė Neringa Jurgaitytė. Daktaro disertacijos pagrindu atlieku tyrimą apie nuotolinį darbą* ir jo suvokiamą naudojimo intensyvumo poveikį darbuotojų išsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui.

**Nuotolinis darbas* yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai savo darbą (visą arba dalį) galite dirbti namuose, kavinėje, bibliotekoje, bendro naudojimo erdvėje (angl. *coworking space*), kliento biure, įmonės filiale esančiame kitame mieste ar kitoje šalyje (angl. *satellite office*), oro uoste, stotyje, keliaujant (pvz. automobilyje, traukinyje, lėktuve, autobuse, taksi ir kt.), viešbutyje, paplūdimyje, parke, ar kitoje nuo darbo nutolusioje vietoje naudojantis informacinėmis technologijomis.

Būčiau nuoširdžiai dėkinga, jeigu sutiktumėte dalyvauti tyrime, į kurį atsakyti užtruksite apie 15 min.

Anketa yra anoniminė, todėl garantuojame visišką Jūsų pateiktų atsakymų konfidencialumą. Tyrimo rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti tik moksliniais tikslais.

Ačiū už Jūsų indėlį į šį tyrimą!

1. Ar Jūsų darbo pobūdis leidžia Jums dirbti bent dalį darbo nuotoliniu būdu (t.y. namuose, kavinėje, bibliotekoje, bendro naudojimo erdvėje (angl. *coworking space*), kliento biure, įmonės filiale esančiame kitame mieste ar kitoje šalyje (angl. *satellite office*), oro uoste, stotyje, keliaujant (pvz. automobilyje, traukinyje, lėktuve, autobuse, taksi ir kt.), viešbutyje, paplūdimyje, parke, ar kitoje nuo darbo nutolusioje vietoje) naudojantis informacinėmis technologijomis?

- Taip
- Ne

2. Įvertinkite žemiau pateiktas nuotolinio darbo situacijas, kurios Jums asmeniškai gali būti būdingos arba nebūdingos dabartinėje darbovietėje. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Pagrindines darbo funkcijas atlieku būdama(s) savo darbiniam ofise organizacijoje					
Net kai nesu komandiruotėje dalį dienos darbų tenka atlikti nuo pagrindinio biuro nutolusioje erdvėje					
Dažnai būna dienų, kai galiu dirbti net nepasirodydamas biure (ofise)					
Jeigu nebūnu biure (ofise) mano visi darbai sustoja					
Darbinės užduotis išsiaiškinu tik atėjęs į biurą					
Norint atsiskaityti už atliktus darbus turiu juos pristatyti biure					
Išsiaiškinęs užduotį ją atlieku man patogiausioje vietoje, bet ne biure					
Savo darbus koordinuoju su kitais komandos nariais net ir nebūdamas organizacijos biure					
Administracines užduotis tokias kaip ataskaitų rengimas, biudžeto sudarymas ir pan. dažniausiai atlieku ne savo darbo vietoje					
Su darbu susijusius klausimus dažniausiai su kolegomis aptariu per nuotolį bendraujant telefonu, planšetiniu ar nešiojamuoju kompiuteriu iš oro uostų, kavinių, taksi automobilių, viešbučių ir pan.					
Būna dienų, kai susitikimuose dalyvauju net neatvykdamas (-ama) į ofisą, o prie jų prisijungiu internetu per išmanųjį telefoną, planšetinį ar nešiojamąjį kompiuterį					

Individualias, bendradarbiavimo nereikalaujančias darbo užduotis įprastai atlieku namuose ar kitoje nuo biuro nutolusioje vietoje					
Darbovietės organizuojamus mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus galiu atlikti neišeinant iš namų ar kitų man patogių vietų, išskyrus ofisą					
Darbinius laiškus dažniausiai atsakinėju ne savo darbovietėje					
Įvairias darbo ataskaitas, dokumentus ir tyrimus skaitau/analizuoju tik savo darbiniam ofise organizacijoje					
Darbo užduotis, kurios reikalauja kūrybiškumo ir/arba susikaupimo dažniausiai atlieku ne ofise, o kitoje aplinkoje, kurioje nėra daug trukdžių					

3. Įvertinkite, kiek Jūsų darbo užduotys ir jų pobūdis yra tinkamas dirbti nuotoliniu būdu. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Mano darbo pobūdis ir darbo užduočių specifika leidžia darbo funkcijas atlikti ne vien tik biure					
Mano darbo pobūdis ir darbo užduočių specifika yra tokia, jog man nebūtina nuolatos fiziškai būti darbe ir bendrauti su kolegomis					
Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika yra tokia, jog man nebūtina su vadovais bendrauti akis į akį					
Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika leidžia prie su darbu susijusios informacijos ir dokumentų prieiti ne vien tik biure, bet ir už biuro ribų					

Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika leidžia dirbti darbą per nuotolį, naudojantis informacijos ir komunikacijos technologijomis, fiziškai nesant biure					
Mano darbo užduočių specifika yra tokia, kad susikaupti darbui įmanoma tik fiziškai būnant biure					
Mano darbas komandoje leidžia bendrauti su kitais komandos nariais naudojantis IT, kai nebūtinai nuolatinis fizinis kontaktas/bendravimas					
Mano darbo užduočių specifika yra tokia, kad susikaupti darbui įmanoma tik namuose, bibliotekoje ar kitoje ramioje nuo pagrindinio biuro nutolusioje aplinkoje					
Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika leidžia susisiekti su išoriniais klientais ir/ar partneriais, naudojantis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, fiziškai nesant biure					

4. Įvertinkite, koks yra Jūsų dabartinės darbovietės bendras požiūris į nuotolinį darbą. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Organizacija, kurioje dirbu, palankiai žiūri į darbą už biuro ribų					
Organizacija, kurioje dirbu, siekia taupyti darbuotojų finansines išlaidas, skirtas kelionei į darbą, tad suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu					
Organizacija, kurioje dirbu, siekia taupyti darbuotojų laiką, skirta kelionei, tad suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu					

Organizacija, kurioje dirbu, neskatina savo darbuotojų dirbti nuotoliniu būdu					
Organizacija, kurioje dirbu, yra nelinkusi keistis ir diegti naujų darbo organizavimo metodų, tokių kaip nuotolinis darbas					
Organizacija, kurioje dirbu, linkusi nesuteikti paaukštinimo ar kito paskatinimo tiems darbuotojams, kurie dirba nuotoliniu būdu					
Organizacija, kurioje dirbu, iš viso nesuteikia galimybės dirbti už darbovietės biuro esančių ribų					
Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į darbuotojų sveikatos negalavimus ir jiems pasireiškus suteikia galimybę dirbti iš namų					
Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į mano norus ir suteikia galimybę dirbti ne tik biure, bet ir kitoje nuo darbovietės nutolusioje erdvėje, kai turiu pasirūpinti asmeniniais reikalais					
Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgdama į mano pageidavimus, suteikia galimybę dirbti ir kitoje, nuo pagrindinio biuro nutolusioje vietoje, kuomet turiu pasirūpinti su šeima ar jos nariais susijusiais reikalais					
Organizacija, kurioje dirbu, man leidžia savo darbo laiko apskaitą vykdyti pačiam, nepažeidžiant minimaliųjų ir maksimaliųjų darbo ir poilsio laiko reikalavimų					

Organizacijos, kurioje dirbu, vadovas geba išlaikyti pasitikėjimą manimi ir tuomet, kai nemato manęs fiziškai esančio biure, o dirbančio kitoje nuo biuro nutolusioje erdvėje					
Organizacijos, kurioje dirbu, vadovas geba koordinuoti darbo užduotis naudodamas įvairias informacinių ir komunikacinių technologijų formas					
Organizacijos, kurioje dirbu vadovas turi vadybos/valdymo įgūdžių ir patirties per nuotolį valdant darbuotojus					
Organizacija, kurioje dirbu, turi labai mažai žinių apie nuotolinio darbo organizavimą bei specifiką					
Organizacija, kurioje dirbu, negali suteikti galimybės dirbti nuotoliniu būdu, dėl neįdiegtos jautrių duomenų apsaugos (pvz. nuo neatsargaus paviešinimo ar išorinių grėsmių – piktybinių įsibrovimų)					

5. Įvertinkite savo dabartinės darbovietės galimybes aprūpinti technologijomis, reikalingomis dirbti nuotoliniu būdu. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų mobiliojo telefono, organizacija, kurioje dirbu, juo aprūpintų					
Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų kompiuterio, organizacija, kurioje dirbu, juo aprūpintų					
Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų planšetės, organizacija, kurioje dirbu, ja aprūpintų					
Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų prisijungimo prie vidinių komunikacijos priemonių (pvz. intraneto), organizacija, kurioje dirbu, jį suteiktų					

Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų prisijungimo prie virtualaus privataus tinklo (angl. VPN), kuris suteiktų galimybę mano asmeninį kompiuterį virtualiai prijungti prie vidinio organizacijos tinklo, organizacija, kurioje dirbu, jį suteiktų					
Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų video technikos, reikalingos video konferencijoms rengti, organizacija, kurioje dirbu, ją aprūpintų					
Jeigu darbui nuotoliniu būdu, siekiant užtikrinti sklandžią ir efektyvią komunikaciją tarp darbuotojų man reikėtų specialių programų (pvz. <i>Teams, Slack</i>), organizacija, kurioje dirbu, jas įdiegtų					

6. Įvertinkite savo gebėjimus dirbti nuotoliniu būdu. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Gebu dirbti savarankiškai					
Gebu laikytis disciplinos darbo veikloje					
Gebu nusistatyti asmeninius tikslus ir jų laikytis					
Gebu savarankiškai organizuoti savo darbo užduočių vykdymą					
Gebu savarankiškai organizuoti savo darbo laiką					
Gebu greitai surasti būdų kaip išspręsti technines problemas					
Gebu bendradarbiauti nuotolinio darbo aplinkoje					
Gebu atsiriboti nuo aplinkos trikdžių atlikdamas savo darbo užduotis					

7. Įvertinkite, kaip Jums asmeniškai sekasi išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Turiu pakankamai laiko savo šeimai (gyvenimo partneriui (-ei), tėvams, vaikams)					
Turiu pakankamai laiko savo draugams					
Turiu per mažai laiko rūpintis savo šeima/ draugais					
Pastaruoju metu neturiu pakankamai laiko mąstyti apie save					
Turiu per mažai laiko sau					
Dėl savo darbo ir socialinių pareigų neturiu pakankamai laiko sau					
Daugiau laiko praleidžiu dirbdamas nei kiti žmonės					
Dirbu daugiau nei kiti					
Laisvalaikiu aš vis tiek tvarkau su savo darbu susijusius reikalus					

8. Įvertinkite savo prisirišimą organizacijai, kurioje dirbate. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) tęsti visą savo karjerą šioje organizacijoje					
Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su kitais žmonėmis, nedirbančiais joje					
Išjaučiu į savo organizacijoje kylančias problemas taip, lyg jos būtų mano paties					
Manau, kad prie kitos organizacijos prisiriščiau taip pat lengvai kaip ir prie šios, kurioje dirbu					

Nesijaučiu esantis lyg šeimos narys šioje organizacijoje					
Nejaučiu emocinio prisirišimo šiai organizacijai					
Ši organizacijoje, kurioje dirbu, man asmeniškai labai daug reiškia					
Nejaučiu, kad mano buvimas šioje organizacijoje būtų laikomas reikšmingu					
Nepergyvendamas galėčiau lengvai mesti dabartinį darbą net ir neturėdamas kitų darbo alternatyvų					
Man būtų labai sunku šiuo metu palikti savo organizaciją, kurioje dirbu, net jei ir to norėčiau					
Mano gyvenimas taptų per daug sutrikdytas, jeigu nuspręščiau palikti šią organizaciją dabar					
Man per brangiai kainuotų išėjimas iš šios organizacijos šiuo metu					
Šiuo metu organizacijoje dirbu labiau ne dėl būtinybės, o dėl noro joje dirbti					
Jaučiu, kad turiu per mažai pasirinkimų svarstyti šios organizacijos palikimą					
Viena iš keleto svarbių pasekmių palikti šią organizaciją būtų trūkumas kitų darbo vietų pasirinkimo					
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu savo darbą šioje organizacijoje yra ta, jog išėjimas būtų pernelyg didelė asmeninė auka, kadangi kita organizacija gali nesudaryti panašių darbo sąlygų					
Manau, jog pastaruoju metu žmonės pernelyg dažnai keičia darbo vietas					
Nemanau, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai					
Nemanau, jog darbovietės dažnas keitimas yra neetiškas elgesys					
Viena pagrindinių priežasčių kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje yra ta, jog manau, kad lojalumas yra svarbu ir jaučiuosi moraliai įsipareigojęs likti savo organizacijoje					

Jeigu ir daugiau kitą, geresnį darbo pasiūlymą, nemanau, kad palikčiau savo organizaciją, kurioje šiuo metu dirbu					
Buvau išmokytas išlaikyti lojalumą vienai organizacijai					
Buvo daug geriau tuomet, kai žmonės didžiąją savo karjeros laikotarpio dalį pradirbdavo vienoje organizacijoje					
Nemanau, kad noras priklausyti organizacijos nariams yra racionalus					

9. Kiek laiko per savaitę Jūs asmeniškai dirbate nuotoliniu būdu?

(įrašykite valandų skaičių)

10. Kiek laiko per savaitę Jūs asmeniškai dirbate viršvalandžius?

(įrašykite valandų skaičių)

11. Nurodykite nuotolinio darbo vietą (-as), kurioje (-iose) dirbate dažniausiai?

Galimi keli atsakymų variantai.

- Namai
- Kavinė
- Biblioteka
- Bendro naudojimo erdvė (angl. *coworking space*)
- Kliento biuras
- Įmonės filialas esantis kitame mieste ar kitoje šalyje (angl. *satellite office*).
- Viešbutis
- Parkas
- Paplūdimys
- Oro uostas
- Stotis
- Keliaujant (pvz. automobilyje, taksi, lėktuve, autobuse, traukinyje ir kt.)
- Nedirbu nuotoliniu būdu
- Kita *(įrašykite)*

12. Nurodykite kokio pobūdžio darbus dirbate nuotoliniu būdu?

Galimi keli atsakymų variantai.

- Konsultavimas
- Programavimas
- Duomenų apdorojimas
- Pardavimai
- Maketavimas
- Analizavimas
- Planavimas
- Kūrybinė, meninė veikla
- Vertimai
- Nedirbu nuotoliniu būdu
- Kita (*įrašykite*)

13. Ar turite atskirą darbo vietą namuose, kai dirbate nuotoliniu būdu?

- Taip
- Ne

14. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

15. Jūsų amžius:

(įrašykite suėjusių metų skaičių)

16. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis)
- Aukštasis universitetinis (vienpakopis 5 metų studijų trukmės)
- Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)
- Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)
- Mokslų daktaro laipsnis
- Kitas (*įrašykite*)

17. Kuris iš atsakymų variantų geriausiai apibūdina Jūsų namų ūkio sudėtį?

Prašome pasirinkti vieną atsakymo variantą.

- Gyvenu vienas
- Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų
- Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų
- Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnametį vaiką
- Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų
- Gyvenu su dviem ar daugiau suaugusių asmenų be nepilnamečių vaikų
- Gyvenu su dviem ar daugiau suaugusių asmenų su nepilnamečiais vaikais
- Kita (*įrašykite*)

18. Ar Jūsų šeimoje yra asmenų su specialiais poreikiais, kuriais turite rūpintis namuose?

- Taip
- Ne

19. Ar turite vaikų?

- Taip
- Ne

20. Ar turite pavaldinių dabartinėje savo pozicijoje?

- Taip, turiu tiesiogiai man atskaitinų žmonių
- Ne, neturiu tiesiogiai man atskaitingų žmonių

21. Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?

- Iki 1 metų
- 1–5 metus
- 6–10 metų
- 11 ir daugiau metų

22. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?

- 1–9
- 10–49
- 50–249
- 250 ir daugiau

2 priedas. Tiriančioios faktorinės analizės rezultatai.
 Faktorai po ortogonaliojo „Varimax“ sukimo

Rotated Component Matrix^a		
	Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	
	<i>Faktoriaus svoris</i>	<i>Crombach's alpha</i>
<i>Galimybė nebūti biure</i>		
Individualias, bendradarbiavimo nereikalaujančias darbo užduotis įprastai atlieku namuose ar kitoje nuo biuro nutolusioje vietoje	,793	0,919
Administracines užduotis tokias kaip ataskaitų rengimas, biudžeto sudarymas ir pan. dažniausiai atlieku ne savo darbo vietoje	,780	
Išsiaiškinęs užduotį ją atlieku man patogiausioje vietoje, bet ne biure	,770	
Su darbu susijusius klausimus dažniausiai su kolegomis aptariu per nuotolį bendraujant telefonu, planšetiniu ar nešiojamuoju kompiuteriu iš oro uostų, kavinių, taksi automobilių, viešbučių ir pan.	,764	
Darbo užduotis, kurios reikalauja kūrybiškumo ir/arba susikaupimo dažniausiai atlieku ne ofise, o kitoje aplinkoje, kurioje nėra daug trukdžių	,740	
Būna dienų, kai susitikimuose dalyvauju net neatvykdamas (-ama) į ofisą, o prie jų prisijungiu internetu per išmanųjį telefoną, planšetinį ar nešiojamąjį kompiuterį	,730	
Darbinis laiškus dažniausiai atsakinėju ne savo darbovietėje	,719	
Darbovietės organizuojamus mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus galiu atlikti neišeinant iš namų ar kitų man patogių vietų, išskyrus ofisą	,714	
Dažnai būna dienų, kai galiu dirbti net nepasirodydamas biure (ofise)	,674	
Savo darbus koordinuoju su kitais komandos nariais net ir nebūdamas organizacijos biure	,646	
<i>Būtinybė būti biure</i>		
Darbinės užduotis išsiaiškinu tik atėjęs į biurą	,806	0,807
Norint atsiskaityti už atliktus darbus turiu juos pristatyti biure	,751	
Jeigu nebūnu biure (ofise) mano visi darbai sustoja	,694	
Įvairias darbo ataskaitas, dokumentus ir tyrimus skaitau/analizuoju tik savo darbiname ofise organizacijoje	,522	

Rotated Component Matrix^a		
	Organizacijos požūris į nuotolinį darbą	
Teigiamos organizacijos (darbovietės) nuostatos į nuotolinį darbą	Faktoriaus svoris	Crombach's alpha
Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgdama į mano pageidavimus, suteikia galimybę dirbti ir kitoje, nuo pagrindinio biuro nutolusioje vietoje, kuomet turiu pasirūpinti su šeima ar jos nariais susijusiais reikalais	.895	0,943
Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į mano norus ir suteikia galimybę dirbti ne tik biure, bet ir kitoje nuo darbovietės nutolusioje erdvėje, kai turiu pasirūpinti asmeniniais reikalais	.882	
Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į darbuotojų sveikatos negalavimus ir jiems pasireiškus suteikia galimybę dirbti iš namų	.859	
Organizacija, kurioje dirbu, vadovas geba išlaikyti patikėjimą manimi ir tuomet, kai nemato manęs fiziškai esančio biure, o dirbančio kitoje nuo biuro nutolusioje erdvėje	.791	
Organizacija, kurioje dirbu, man leidžia savo darbo laiko apskaitą vykdyti pačiam, nepažeidžiant minimaliųjų ir maksimaliųjų darbo ir poilsio reikalavimų	.756	
Organizacija, kurioje dirbu, palankiai žiūri į darbą už biuro ribų	.686	0,831
Neigiamos organizacijos (darbovietės) nuostatos į nuotolinį darbą		
Q4A15R Organizacija, kurioje dirbu, turi labai mažai žinių apie nuotolinio darbo organizavimą bei specifiką	.872	
Q4A16R Organizacija, kurioje dirbu, negali suteikti galimybės dirbti nuotoliniu būdu, dėl neįdiegtos jautrių duomenų apsaugos (pvz. nuo neatsargaus paviešinimo ar išorinių grėsmių-piktybinių įsibrovimų)	.848	
Q4A4R Organizacija, kurioje dirbu, yra nelinkusi keistis ir diegti naujų darbo organizavimo metodų, tokių kaip nuotolinis darbas	.614	
Q4A3R Organizacija, kurioje dirbu, neskatina savo darbuotojų dirbti nuotoliniu būdu	.593	0,877
Organizacijos (darbovietės) taupymo – tiek ir darbuotojo kelionei į darbą skirto laiko, tiek ir darbuotojo finansinių išlaidų, skirtų kelionei į darbą nuostatos		
Organizacija, kurioje dirbu, siekia taupyti darbuotojų finansines išlaidas, skirtas kelionei į darbą, tad suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu	.912	
Organizacija, kurioje dirbu, siekia taupyti darbuotojų laiką, skirtą kelionei į darbą, tad suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu	.826	

3 priedas. Konstrukčių operacionalizavimas

Konstruktas	Teiginiai / teiginių poros	Matavimas	Šaltinis
Organizacinis įsipareigojimas	<p>Emocinio įsipareigojimo dimensija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) tęsti visą savo karjerą šioje organizacijoje; - Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su kitais žmonėmis, nedirbančiais joje; - Įsijaučiu į savo organizacijoje kylančias problemas taip, lyg jos būtų mano paties; - Manau, kad prie kitos organizacijos prisiriščiau taip pat lengvai kaip ir prie šios, kurioje dirbu; - Nesijaučiu esantis lyg šeimos narys šioje organizacijoje; - Nejaučiu emocinio prisirišimo šiai organizacijai; - Ši organizacijoje, kurioje dirbu, man asmeniškai labai daug reiškia; - Nejaučiu, kad mano buvimas šioje organizacijoje būtų laikomas reikšmingu. <p>Tęstinio įsipareigojimo dimensija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nepergyvendamas galėčiau lengvai mesti dabartinį darbą net ir neturėdamas kitų darbo alternatyvų; - Man būtų labai sunku šiuo metu palikti savo organizaciją, kurioje dirbu, net jei ir to norėčiau; - Mano gyvenimas taptų per daug sutrikdytas, jeigu nuspręščiau palikti šią organizaciją dabar; - Man per brangiai kainuotų išėjimas iš šios organizacijos šiuo metu; - Šiuo metu organizacijoje dirbu labiau ne dėl būtinybės, o dėl noro joje dirbti; - Jaučiu, kad turiu per mažai pasirinkimų svarstyti šios organizacijos palikimą; - Viena iš keleto svarbių pasekmių palikti šią organizaciją būtų trūkumas kitų darbo vietų pasirinkimo; - Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu savo darbą šioje organizacijoje yra ta, jog išėjimas būtų pernelyg didelė asmeninė auka, kadangi kita organizacija gali nesudaryti panašių darbo sąlygų. <p>Normatyvinio įsipareigojimo dimensija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manau, jog pastaruoju metu žmonės pernelyg dažnai keičia darbo vietas; - Nemanau, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai; - Nemanau, jog darbovietės dažnas keitimas yra neetiškas elgesys; 	5 balų Likerto skalė, kur „1 – visiškai nesutinku“, „5 – visiškai sutinku“	Allen ir Meyer (1990)

Konstruktas	Teiginiai / teiginių poros	Matavimas	Šaltinis
	<ul style="list-style-type: none"> - Viena pagrindinių priežasčių kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje yra ta, jog manau, kad lojalumas yra svarbu ir jaučiuosi moraliai įsipareigojęs likti savo organizacijoje; - Jeigu ir gaučiau kitą, geresnį darbo pasiūlymą, nemanau, kad palikčiau savo organizaciją, kurioje šiuo metu dirbu; - Buvau išmokytas išlaikyti lojalumą vienai organizacijai; - Buvo daug geriau tuomet, kai žmonės didžiąją savo karjeros laikotarpio dalį pradirbdavo vienoje organizacijoje; - Nemanau, kad noras priklausyti organizacijos nariams yra racionalus. 		
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	<p>Laiko, skirto šeimai ir draugams dimensija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turiu pakankamai laiko savo šeimai (gyvenimo partneriui (-ei), tėvams, vaikams); - Turiu pakankamai laiko savo draugams; - Turiu per mažai laiko rūpintis savo šeima/ draugais. <p>Laiko, skirto sau dimensija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pastaruoju metu neturiu pakankamai laiko mąstyti apie save; - Turiu per mažai laiko sau; - Dėl savo darbo ir socialinių pareigų neturiu pakankamai laiko sau. <p>Laiko, skirto darbui dimensija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daugiau laiko praleidžiu dirbdamas nei kiti žmonės; - Dirbu daugiau nei kiti; - Laisvalaikį aš vis tiek tvarkau su savo darbu susijusius reikalus. 	5 balų Likerto skalė, kur „1 – visiškai nesutinku“, „5 – visiškai sutinku“	Grisslich, Proske ir Kördle (2012)
Suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas	<ul style="list-style-type: none"> - Dažnai būna dienų, kai galiu dirbti net nepasirodydamas biure (ofise); - Jeigu nebūnu biure (ofise) mano visi darbai sustoja; - Darbines užduotis išsiaiškinu tik atėjęs į biurą; - Norint atsiskaityti už atliktus darbus turiu juos pristatyti biure; - Išsiaiškinęs užduotį ją atlieku man patogiausioje vietoje, bet ne biure; - Savo darbus koordinuoju su kitais komandos nariais net ir nebūdamas organizacijos biure; - Administracines užduotis tokias kaip ataskaitų rengimas, biudžeto sudarymas ir pan. dažniausiai atlieku ne savo darbo vietoje; 	5 balų Likerto skalė, kur „1 – visiškai nesutinku“, „5 – visiškai sutinku“	Disertacijos autorės sudarytas remiantis Kurland ir Bailey (1999); Daniels ir kt. (2001); Perez Perez ir kt., (2003); Gajendran ir Harrison, (2007); Nakrošienė ir Butkevičienė, (2016); DeSanctis, (1983, 1984).

Konstruktas	Teiginiai / teiginių poros	Matavimas	Šaltinis
	<ul style="list-style-type: none"> - Su darbu susijusius klausimus dažniausiai su kolegomis aptariu per nuotolį bendraujant telefonu, planšetiniu ar nešiojamuoju kompiuteriu iš oro uostų, kavinių, taksi automobilių, viešbučių ir pan.; - Būna dienų, kai susitikimuose dalyvauju net neatvykdamas (-ama) į ofisą, o prie jų prisijungiu internetu per išmanųjį telefoną, planšetinį ar nešiojamąjį kompiuterį; - Individualias, bendradarbiavimo nereikalaujančias darbo užduotis įprastai atlieku namuose ar kitoje nuo biuro nutolusioje vietoje; - Darbovietės organizuojamus mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus galiu atlikti neišeinant iš namų ar kitų man patogių vietų, išskyrus ofisą; - Darbinius laiškus dažniausiai atsakinėju ne savo darbovietėje; - Įvairias darbo ataskaitas, dokumentus ir tyrimus skaitau/analizuoju tik savo darbiname ofise organizacijoje; - Darbo užduotis, kurios reikalauja kūrybiškumo ir/arba susikaupimo dažniausiai atlieku ne ofise, o kitoje aplinkoje, kurioje nėra daug trukdžių. 		
Darbo pobūdžio ir darbo užduočių tinkamumas nuotoliniam darbui	<ul style="list-style-type: none"> - Mano darbo pobūdis ir darbo užduočių specifika leidžia darbo funkcijas atlikti ne vien tik biure; - Mano darbo pobūdis ir darbo užduočių specifika yra tokia, jog man nebūtina nuolatos fiziškai būti darbe ir bendrauti su kolegomis; - Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika yra tokia, jog man nebūtina su vadovais bendrauti akis į akį; - Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika leidžia prie su darbu susijusios informacijos ir dokumentų prieiti ne vien tik biure, bet ir už biuro ribų; - Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika leidžia dirbti darbą per nuotolį, naudojantis informacijos ir komunikacijos technologijomis, fiziškai nesant biure; - Mano darbas komandoje leidžia bendrauti su kitais komandos nariais naudojantis IT, kai nebūtinas nuolatinis fizinis kontaktas/bendravimas; - Mano darbo užduočių specifika yra tokia, kad susikaupti darbui įmanoma tik namuose, bibliotekoje ar kitoje ramioje nuo pagrindinio biuro nutolusioje aplinkoje; 	5 balų Likerto skalė, kur „1 – visiškai nesutinku“, „5 – visiškai sutinku“	Disertacijos autorės sudarytas remiantis Lister ir Harnish (2011); DeSanctis, (1983, 1984)

Konstruktas	Teiginiai / teiginių poros	Matavimas	Šaltinis
	- Mano darbo pobūdis ir užduočių specifika leidžia susisiekti su išoriniais klientais ir/ar partneriais, naudojantis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, fiziškai nesant biure.		
Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą	<ul style="list-style-type: none"> - Organizacija, kurioje dirbu, palankiai žiūri į darbą už biuro ribų; - Organizacija, kurioje dirbu, siekia taupyti darbuotojų finansines išlaidas, skirtas kelionei į darbą, tad suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu; - Organizacija, kurioje dirbu, neskatina savo darbuotojų dirbti nuotoliniu būdu; - Organizacija, kurioje dirbu, yra nelinkusi keistis ir diegti naujų darbo organizavimo metodų, tokių kaip nuotolinis darbas; - Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į darbuotojų sveikatos negalavimus ir jiems pasireiškus suteikia galimybę dirbti iš namų; - Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į mano norus ir suteikia galimybę dirbti ne tik biure, bet ir kitoje nuo darbovietės nutolusioje erdvėje, kai turiu pasirūpinti asmeniniais reikalais; - Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgdama į mano pageidavimus, suteikia galimybę dirbti ir kitoje, nuo pagrindinio biuro nutolusioje vietoje, kuomet turiu pasirūpinti su šeima ar jos nariais susijusiais reikalais; - Organizacija, kurioje dirbu, man leidžia savo darbo laiko apskaitą vykdyti pačiam, nepažeidžiant minimaliųjų ir maksimaliųjų darbo ir poilsio laiko reikalavimų; - Organizacijos, kurioje dirbu, vadovas geba išlaikyti pasitikėjimą manimi ir tuomet, kai nemato manęs fiziškai esančio biure, o dirbančio kitoje nuo biuro nutolusioje erdvėje; - Organizacija, kurioje dirbu, siekia taupyti darbuotojų laika, skirta kelionei, tad suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu; - Organizacija, kurioje dirbu, turi labai mažai žinių apie nuotolinio darbo organizavimą bei specifiką; - Organizacija, kurioje dirbu, negali suteikti galimybės dirbti nuotoliniu būdu, dėl neįdiegtos jautrių duomenų apsaugos (pvz. nuo neatsargaus paviešinimo ar išorinių grėsmių – piktybinių įsibrovimų). 	5 balų Likerto skalė, kur „1 – visiškai nesutinku“, „5 – visiškai sutinku“	Disertacijos autorės sudarytas remiantis Bailey ir Kurland (2002); Cooper ir Kurland (2002); Golden ir Veiga (2008); Bosua ir kt. (2012)

Konstruktas	Teiginiai / teiginių poros	Matavimas	Šaltinis
Organizacijos galimybės aprūpinti technologijomis, reikalingomis darbui nuotoliniu būdu	<ul style="list-style-type: none"> - Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų mobiliojo telefono, organizacija, kurioje dirbu, juo aprūpintų; - Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų kompiuterio, organizacija, kurioje dirbu, juo aprūpintų; - Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų planšetės, organizacija, kurioje dirbu, ja aprūpintų; - Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų prisijungimo prie vidinių komunikacijos priemonių (pvz. intraneto), organizacija, kurioje dirbu, jį suteiktų; - Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų prisijungimo prie virtualaus privataus tinklo (angl. VPN), kuris suteiktų galimybę mano asmeninį kompiuterį virtualiai prijungti prie vidinio organizacijos tinklo, organizacija, kurioje dirbu, jį suteiktų; - Jeigu darbui nuotoliniu būdu man reikėtų video technikos, reikalingos video konferencijoms rengti, organizacija, kurioje dirbu, ja aprūpintų; - Jeigu darbui nuotoliniu būdu, siekiant užtikrinti sklandžią ir efektyvią komunikaciją tarp darbuotojų man reikėtų specialių programų (pvz. <i>Teams</i>, <i>Slack</i>), organizacija, kurioje dirbu, jas įdiegtų. 	5 balų Likerto skalė, kur „1 – visiškai nesutinku“, „5 – visiškai sutinku“	Disertacijos autorės sudarytas remiantis Garrett ir Danziger (2007); Waber (2013); Giger ir kt. (2014)
Individo gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu	<ul style="list-style-type: none"> - Gebu dirbti savarankiškai; - Gebu laikytis disciplinos darbo veikloje; - Gebu nusistatyti asmeninius tikslus ir jų laikytis; - Gebu savarankiškai organizuoti savo darbo užduočių vykdymą; - Gebu savarankiškai organizuoti savo darbo laiką; - Gebu greitai surasti būdų kaip išspręsti technines problemas; - Gebu bendradarbiauti nuotolinio darbo aplinkoje; - Gebu atsiriboti nuo aplinkos trikdžių atlikdamas savo darbo užduotis. 	5 balų Likerto skalė, kur „1 – visiškai nesutinku“, „5 – visiškai sutinku“	Disertacijos autorės sudarytas remiantis Wiesenfeld ir kt. (2003); Bailey ir Kurland (2002); Lapierre ir Allen (2012); Morgan (2004); Gilster (1997)

PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

1. Jurgaitytė, N., Diskienė, D., Stankevičienė, A. (2017). Challenges for human resource department: the case of millennials in the workplace. *Proceedings of the 13th european conference on management, leadership and governance, ECMLG, 2017*, P. 67-77. E-book ISBN: 978-1-911218-64-77.
2. Jurgaitytė, N., Gerikienė, V., Stankevičienė, A. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, 74, 2016, P. 7-24. ISSN 1392-0561.
3. Jurgaitytė, N., Česnyrienė, R., Stankevičienė, A. (2015). Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, 71, 2015, P. 84-96. ISSN 1392-0561.
4. Jurgaitytė, N., Paškevičius, A. (2015). Bankruptcy of natural persons in Lithuania: reasons and problems. *Procedia - social and behavioral sciences* (213), 2015, P. 521 – 526. ISSN 1877-0428.
5. Jurgaitytė, N., Paškevičius, A. (2015). Reasons for bankruptcy of natural persons in Lithuania. *Ekonomika*, 94 (2), 2015, P. 144-160. ISSN 1392-1258.

UŽRAŠAMS

Vilniaus universiteto leidykla
Saulėtekio al. 9, III rūmai, LT-10222 Vilnius
El. p. info@leidykla.vu.lt,
www.leidykla.vu.lt
Tiražas 15 egz.