

## Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

**Neringa Grincevičienė**

Vilniaus universitetas, Lietuva

el paštas: [neringa.grinceviciene@evaf.vu.lt](mailto:neringa.grinceviciene@evaf.vu.lt) ; [neringagrinceviciene@gmail.com](mailto:neringagrinceviciene@gmail.com)

**Anotacija.** Intensyvi informacinių ir komunikacinių technologijų skvarba į darbo rinką sąlygojo ir darbo organizavimo procesų modernizavimą. Informacijos skaitmeninimas bei telekomunikacijos sudarė sąlygas dauguma darbų atlikti ne tik darbovietės patalpose, bet ir kitose nuo pagrindinio biuro nutolusiose erdvėse. Technologijų revoliucijai palaipsniui išvaduojant modernų darbą nuo fizinės vietos suvaržymų nuotolinis darbas pasaulyje tampa vis stiprėjančia tendencija. Kartu su technologiniais pokyčiais, leidžiančiais pasiekti darbuotoją 24 val. per parą, 7 dienas per savaitę, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai susiduria su iššūkiu, siekdami sėkmingai suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo sritis. Su šiuo iššūkiu susiduria įvairių profesijų, taip pat ir apskaitos, audito, finansų, analizės ir kitų sričių darbuotojai, užduotis atliekantys nuotoliniu būdu.

Straipsnyje formuluojamos mokslinės problemos aktualumą nulėmė tai, jog ligšioliniame moksliniame lauke stokojama tyrimų, kurie įvertintų nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą, kaip svarbų veiksni, darantį skirtingą poveikį darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Straipsnio tikslas – atskleisti nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Šiam tikslui pasiekti buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo analizuojami 320 nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų apklausos rezultatai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro vienodai teigiamą poveikį dviem darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams, bei laikui, skirtam sau.

**Reikšminiai žodžiai:** nuotolinis darbas, nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

**JEL klasifikacija:** M12

Copyright © 2020 Neringa Grincevičienė. Published by [Vilnius University Press](#). This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

**Pateikta / Submitted on** 26.02.2020

### The Effect of the Intensity of Telework Use on Employees' Work-Life Balance

**Neringa Grincevičienė**

Vilnius University Faculty of Economics and Business Administration, Lithuania

[neringa.grinceviciene@evaf.vu.lt](mailto:neringa.grinceviciene@evaf.vu.lt) ; [neringagrinceviciene@gmail.com](mailto:neringagrinceviciene@gmail.com)

**Annotation.** The intensive penetration of information and communication technologies into the labour market has also determined the modernisation of work organization processes. The digitization of information and telecommunications enabled to perform most of intellectual activities not only in the work premises but also in other spaces distant from the main workplace. Thus, as the technology revolution gradually releases modern intellectual work from the constraints of the physical location, telework is becoming an increasingly accelerating trend in the world. Together with technological changes allowing to reach the employee 24 hours a day and 7 days a week create challenges for teleworkers seeking to successfully reconcile two areas of life – work and personal life. Employees from different fields, among them accounting, audit, finances, analysis and others that carry out tasks via telework face this challenge.

Relevance of the scientific research problem formulated in this paper was determined by the lack of studies in the scientific research to date, which would evaluate the intensity of telework use as an important factor that has a different effect on work-life balance.

The research aim is to reveal the effect of the intensity of telework use on employee work-life balance. A quantitative study – the survey of telework employees was conducted and 320 respondents were surveyed. The results of the empirical study revealed that the intensity of telework use had equally positive effect only on two dimensions of work-life balance: time intended for the family and friends and time intended for oneself.

**Keywords:** telework, the intensity of telework use, work-life balance.

**JEL Code:** M12

Copyright © 2020 Neringa Grinceviciene. Published by [Vilnius University Press](#). This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

**Pateikta / Submitted on** 26.02.2020

## Išvadas

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. To pasekoje nuotolinio darbo sparčiausiais 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. Taip pat, 2002 m. liepos mėn. buvo priimtas Europos Sąjungos socialinių partnerių 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, privatumas ir kiti aspektai. Minėtos rekomendacijos bei susitarimai paskatino nuotolinio darbo plitimą už JAV ribų, tačiau kiek mažesniu tempu. Eurofund (2017) duomenimis, Europos Sąjungai priklausančiose valstybėse nuotoliniu būdu dirbo 17 proc., o didžiausiais 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.

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). Tačiau bendro sutarimo dėl reflekyvinio 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. Kartu, nuotolinis darbas suteikia darbuotojui daugiau lankstumo derinti darbo, šeimos ir/ar asmeninius reikalus. Tačiau iš kitos pusės, nuotolinis darbas ir su juo ateinanti galimybė darbuotoją pasiekti 24 val. per parą, 7 dienas per savaitę gali lemti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą, pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo sričių nebuvimą, kas tampa rimtu iššūkiu visai nuotoliniu būdu dirbančiai darbo jėgai.

Be to, 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 nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Šio straipsnio tikslas atskleisti nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Rengiant straipsnį naudotasi mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, apibendrinimo, apklausos metodais.

## 1. Nuotolinis darbas ir jo naudojimo intensyvumas

Darbą nuo darbovietės nutolusioje erdvėje apibūdinančių terminologijų įvairovė, jų tikslumo trūkumas ir mokslinėje literatūroje egzistuojanti didelė nuotolinio darbo apibrėžčių įvairovė apsunkina nuotolinio darbo problematikos nagrinėjimą. Nepaisant to, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize išskirti esminiai šios darbo organizavimo formos požymiai, tad šiame straipsnyje nuotolinis darbas yra apibrėžiamas kaip "darbo organizavimo forma, kuomet 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; Konrad ir kt., 2000; Baruch, 2001; Fonner ir Roloff, 2010). Haddon ir Brynin (2005) pažymi, jog nuotolinis darbas nėra homogeninis darinys, todėl nagrinėjant jį būtina atsižvelgti ir į atskirus nuotolinį darbą sudarančius darbo vietas, laiko ir apimties įvairovės elementus. 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 darbuotojas dirba nuotoliniu būdu*). Pažymėtina ir tai, jog informacinių technologijų elementas yra laikytinas vienu iš ryškiausių požymių, atskiriančių paprastas nuotolinio darbo rūšis (įprastą namudinį darbą ar kitų darbo funkcijų atlikimą nuotoliniu būdu nenaudojant informacinių technologijų priemonių) ir teledarbą, kai pasireiškia nuotolinio darbo požymių visuma.

Nuotolinio darbo tyrimų lauke pastebėta, kad tyrėjai retai analizuoja nuotolinį darbą pagal jo naudojimo intensyvumą. Pastebėtina, kad jeigu šis aspektas ir būna įtraukiamas, dažniausiai intensyvumas yra matuojamas atsižvelgiant į nuotoliniu būdu išdirbtų valandų arba dienų per savaitę skaičių arba procentine nuotolinio darbo dalimi. Pavyzdžiui, 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) nuotolinio darbo intensyvumą matuoja pagal nuotoliniu būdu išdirbtų valandų skaičių per savaitę, kai 8 val. nuotolinio darbo 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*). Taigi, subjektyvaus nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo tyrimų yra stokojama.

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, jog mokslinėje literatūroje pasigendama bendros teorijos, kuria būtų grindžiami darbo intensyvumo tyrimai, o skirtingų disciplinų tyrėjai, vertindami darbo intensyvumą, naudojo skirtingas sistemas. Visa tai lemia, jog intensyvumas darbo kontekste yra menkai išplėtotas konstruktas. Nepaisant menko pagrindimo ir problematikos, mokslinėje literatūroje galima rasti fragmentiškai analizuotų intensyvumo darbo kontekste 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 (2004) 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 (2004) šiuo atveju 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 padėtį su ta, kurią turėjo prieš penkerius metus. Granter, E. ir kt. (2018) tuo tarpu atkreipia dėmesį, kad ypač paplitusi koncepcija analizuojant darbo intensyvumą yra darbo krūvis ir laikas, greitas darbo tempas, ilgos darbo valandos ir nesibaigiančio darbo krūvio jausmas (Felstead ir kt., 2013; Green, 2004). Visa tai įvertinus, akivaizdu, jog sunku darbo intensyvumą išmatuoti objektyviai. Dėl šios priežasties nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas straipsnyje matuojamas pagal subjektyvų tokių aspektų kaip pastangų, darbo krūvio ir darbo laiko (darbo tempo) visumos vertinimą.

## 2. Darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas pastaruoju metu tampa vis aktualesne moksliniu tyrimu tema verslo, politikos ir socialineje 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 darbuotoju streso šaltinis. JAV 20 a. 8 deš. pabaigoje, pradėjus ryškėti demografiniams darbo jėgos pokyčiams, tokiems kaip didejantis dirbanciu moterų, abiejų dirbanciu tėvų ir vienišu tėvų skaičius, taip pat paskatino susirūpinimą darbuotoju gerove bei gyvenimo kokybe (Kossek ir kt., 2010).

Ankstyvuosiuose darbo ir asmeninio gyvenimo tyrimuose įprastai buvo vartojamas darbo ir šeimos gyvenimo balanso terminas. 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 darbui 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 neturincius šeimos, o darbo ir šeimos balanso sąvoka ju neapima. Vis dėlto kai kurie autoriai naudoja darbo ir šeimos balanso terminą bendrąja prasme, ivardydami darbo ir su darbu nesusijusiu gyvenimo sriciu santyki (Hammer ir Zimmerman, 2011).

Siekiant apibrezhti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą tyreju tarpe yra pasigendama visuotinai priimto apibrezhimo. Daugumoje apibrezhiciu darbo ir asmeninio gyvenimo balansas konceptualizuojamas kaip darbo ir asmenines gyvenimo sferos derinimas (Chang ir kt., 2010; Smith ir kt., 2016). Antroji autoriu grupe ši balansa apibrezhia kaip asmeninio pasitenkinimo laipsni, kai individui pavyksta pasiekti harmonija tarp visu gyvenimo sriciu (Brough ir kt., 2014; Evans ir kt., 2013; Clark, 2000; Hoffman ir kt., 2008). Taigi dauguma tyreju sutinka, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansa galima laikyti sėmingu, kai individai yra vienodai isitrauke i darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis ir abiem jais patenkinti. O konflikto tarp skirtingu vaidmenu nebuvimas, psichologinis pasitenkinimas, pusiausvyros tarp kasdieniniu veiklu darbe ir ne darbe valdymas, gebėjimas suderinti su darbu ir šeima susijusius vaidmenis bei laiko skyrimas sau yra tu aspektu derinys, geriausiai apibrezhiantis tinkama darbo ir asmeninio gyvenimo balansa.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas daugeliui žmonių vis dar lieka sunkiai pasiekiamas tikslas (Kossek ir kt., 2011). Demografiniai pokyčiai, tokie kaip didejantis skaičius šeimų, kuriose dirba abu partneriai, didejantis dirbanciu vienišu mamų/tevų skaičius, didejancios rūpinimosi kitais atsakomybės, susiję su darbo jėgos senėjimu bei technologiniai pokyčiai, susiję su komunikacijos technologijomis, leidžiančiomis pasiekti

darbuotoja 24 val. per para, 7 dienas per savaitę, sukuria iššukius individams, norintiems suderinti gerus rezultatus darbe ir sėkmingus asmeninius santykius (Greenhaus ir Kossek, 2014).

Analizuojamos temos kontekste, mokslininkai akcentuoja šio konstrukto svarbą ir teigiamus aspektus tiek pačiai organizacijai, tiek ir darbuotojams. Tyrėjai darbuotojų turimą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą sieja su didesniu įsipareigojimu organizacijai (Mathieu ir Zajac, 1990); mažese darbuotojų kaita (Chimote ir Srivastava, 2013); talentingų darbuotojų pritraukimu ir išlaikymu (Chimote ir Srivastava, 2013), kas tiesiogiai daro teigiamą įtaką ir organizacijos veiklos rezultatams. Kaip teigiamas darbo ir asmeninio gyvenimo pasekmės individui, tyrėjai jas sieja su tuo, jog darbuotojai, atradę pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo patiria mažesnę stresą lygį darbe (Pandu ir kt., 2013; Beigi ir kt., 2017; Chimote ir Srivastava, 2013), yra labiau patenkinti darbu ir šeimos gyvenimu, santuoka (Brough ir kt., 2014) ir apskritai gyvenimu (Allen ir kt., 2015), kas lemia ir bendrą asmens gerovę.

### **3. Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir darbuotojų darbo–asmeninio gyvenimo balanso sąsajos**

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 padedančių pasiekti *darbo ir asmeninio gyvenimo balansą* (Johnson ir kt., 2008). Taip yra todėl, kad įprastai mokslininkai nuotolini darbu yra linke sieti su didesniu lankstumu, kuris suteikia galimybę lengviau suderinti darbo, šeimos bei asmeninius įsipareigojimus, 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 teigiama ryšį tarp nuotolinio darbo ir darbo–asmeninio gyvenimo balanso, išrodydami, 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 patraukluma didinančių elementų darbuotojams. Mokhtarjan ir kt. (1998) savo atliktu tyrimu nustatė, jog moterys yra linkusios dažniau teigti, kad nuotolinis darbas joms suteikia galimybę lengviau suderinti šeimos ir darbo įsipareigojimus, taip patiriant mažesni 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 kuriu 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) nuotolini darbu įprastai yra linke sieti su ilgesnėmis darbo valandomis, darbu viršvalandžiais, didesniu darbo dienu per savaitę skaičiumi. Visa tai lemia didesni darbuotojo patiriama stresa, per dideli darbo krūvi, o kartu ir daro neigiama itaka darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Taigi, suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimus nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, anot pastarųjų mokslininkų, kartais tampa rimtu iššūkiu.

Atkreiptinas dėmesys, kad mokslinių tyrimų, kurie analizuotų nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo itaką 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 nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ir darbo–asmeninio gyvenimo balanso ryšio poveikio nustatymo būtinybę, atkreipiant dėmesį ir į trijų darbo–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 vaiku turi su darbu nesusijusi asmenini gyvenimą. Todėl tyrėjai Grisslich ir kt. (2012) atkreipė dėmesį į tai, kad individams reikia laiko, skirtą 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 mastymu, savęs atradimu ar apskritai išaugusia gyvenimo gerove. Tuo pačiu, anot mokslininkų, tai atneša ir teigiamą pasekmę darbiniame veikloje, kadangi didinama koncentracija bei produktyvumas. Dėl šios priežasties, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrime, laikas, skirtas sau buvo ištrauktas kaip trečioji darbo ir asmeninio gyvenimo dimensija.

### **4. Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo itakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui tyrimas**

#### **4.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas**

Siekiant atskleisti kokį poveikį nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, atliktas kiekybinis tyrimas, pasitelkiant anketinės apklausos metodą. Nustatant tyrimo imtį buvo taikomas neatsitiktinės atrankos, patogumo metodas. Nepaisant to, kad buvo pasirinkta patogioji atranka, vis dėlto respondentai, pasirinkti į tyrimą turėjo atspindėti tikslinę grupę: darbinga (t. y. 18–64 metų) amžiu, turinčiu galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Lietuvos Statistikos departamentas duomenų apie nuotoliniu būdu dirbančius Lietuvos Respublikos gyventojus nepateikia, o siekiant išvengti netikimybių atrankų, anketoje buvo pateiktas ir atrankinis klausimas, siekiant vėliau įvertinti, kurie darbuotojai turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu ir tik tuos respondentus įtraukti į analizę. Tyrimas Lietuvoje buvo

atliekamas 2019 m. birželio–rugsėjo mėn. internetu, tiriamiesiems el. paštu siunčiant tiesiogines nuorodas į anketą. Pagrindiniame kiekybiniame tyrime dalyvavo 413 respondentu. Tačiau tolimesnei tyrimo analizei atlikti įtraukti tik tie respondentai, kurie anketoje nurodė turintys galimybę dirbti nuotoliniu būdu, t. y. darbuotojai, kuriu darbo pobudis ir darbo užduotys leidžia jiems “fiziškai” perkelti biure atliekamus darbus už organizacijos ribų, juos atliekant pasitelkus informacines technologijas. Tokiu respondentu buvo 320.

Tyrimo instrumentą sudarė trys pagrindiniai klausimų blokai. Pirmasis klausimų blokas buvo skirtas nustatyti respondentų nuotolinio darbo charakteristikas. Antruoju klausimų bloku siekta įvertinti nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą. Trečiasis klausimų blokas buvo skirtas nustatyti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Galiausiai klausimynne buvo pateikti ir socialiniai demografiniai klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, namu ukio sudėtį, vaikus, tiesiogiai atskaitingu žmonių turejimą/neturejimą, siekiant nustatyti ar respondentas užima vadovaujantį poziciją, darbo patirtį dabartinėje organizacijoje ir darbuotojų skaičių. Sudarant klausimyną, buvo panaudoti tokie konstruktai:

**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, skirtu sau dimensijas. Skalės *Cronbach's alpha* koeficiento vertė lygi 0,870, o pateikti teiginiai vertinami 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – reiškė visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

**Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas.** 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. Kiekvienas iš teiginių respondentų vertinamas 5 balu 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.

Kiekybinio tyrimo anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinės duomenų analizės programą *IBM SPSS Statistics 23*. Panaudoti šie analizės metodai: *Cronbach alpha patikimumo analizė; tiesinė regresinė analizė ir koreliacinė analizė.*

Iš į tyrimą įtraukę 320 respondentų, 34,7 proc. buvo vyrai ir 65,3 proc. moterys, o amžiaus vidurkis buvo 35 m. Pagal išsilavinimą dauguma respondentu turejo aukštąjį universitetinį išsilavinimą (67,5 proc.) iš kuriu dauguma turejo aukštąjį universitetinį, bakalauro laipsnį (35,13 proc.). Vertinant respondentu darbinės-organizacinės charakteristikas, beveik 38,8 proc. respondentu užima vadovaujantį pozicijas, kadangi turi sau tiesiogiai atskaitingu žmonių. Pagal darbo patirtį dabartinėje darbovietėje, didžioji dalis (37,2 proc.) respondentu teigė turintys 1–5 metų patirties. Pagal darbuotojų skaičių, dauguma respondentu buvo iš organizacijų, turinčių 10–49 darbuotojus (42,2 proc.).

Analizuojant respondentu nuotolinio darbo charakteristikas, didžioji dalis respondentu (42,2 proc.) įvardijo, kad nuotoliniu būdu dirba nuo vienos iki devynių valandų per savaitę, kas sudaro vieną pilną darbo dieną per savaitę. Kaip pagrindinė nuotolinio darbo vieta didžiausia dalis respondentu (36,7 proc.) įvardijo namus, tačiau tik 39,7 proc. nuotoliniu būdu dirbančių respondentu teigė, kad namuose turi ir atskira darbo vieta, skirta darbui nuotoliniu būdu. Atsižvelgiant į darbo pobūdį, kuri respondentai dirba nuotoliniu būdu didžioji dalis respondentu, t. y. 23 proc. ir 20,2 proc. nurodė įprastai nuotoliniu būdu užsiimantys pardavimais ir konsultavimu.

## 4.2. Tyrimo rezultatai

Siekiant atskleisti nuotolinio darbo naudojimo intensyvumą bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, buvo apskaičiuoti tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai. Atlikta vidurkių analizė parodė, kad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas respondentu buvo vertintas vidutiniškai ( $M=3,31$ ,  $SD=0,76$ ), parodant, kad jis yra vidutiniškai palankus darbuotojams įvertinus pastangų, darbo kruvio, laiko aspektus. Turima balansa tarp darbo ir asmeninio gyvenimo respondentai vertino taip pat vidutiniškai ( $M=3,15$ ,  $SD=0,88$ ).

Toliau, pasitelkiant tiesinės regresinės ir koreliacinės analizės metodus buvo siekiama nustatyti nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaką 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) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams;
- (2) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam sau;
- (3) nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo įtaka darbuotojo laikui, skirtam darbui.

Sudarytas pirmas tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – darbuotojo laikas, skirtas šeimai ir draugams, o paaiškinantysis kintamasis – nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Sudaryto modelio gauti rezultatai pateikti 1 lentelėje.

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

Modelio apibendrinimas						
R	R <sup>2</sup>					
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
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 nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas paaiškina tik labai mažą dalį darbuotojo laiko, skirto šeimai ir draugams. Mokslinėje literaturoje 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 mažesne nei 0,05). Dėl šios priežasties galima teigti, kad nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi statistiškai reikšmingą ( $p=0,000$ , kas yra  $<0,05$ ) teigiama itaka (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,271) darbuotojo laikui, skirtam šeimai ir draugams. Iš gautų rezultatų matyti, kad šiame modelyje nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu būtų galima paaiškinti tik 7,3% balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijos – laiko, skirto šeimai ir draugams.

Sudarytas antrasis tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – darbuotojo laikas, skirtas sau, o paaiškinantysis kintamasis – nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Sudaryto modelio gauti rezultatai pateikti 2 lentelėje.

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

Modelio apibendrinimas						
R	R <sup>2</sup>					
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
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 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 mažesne nei 0,05). Todėl galima teigti, kad suvokiamas nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas turi statistiškai reikšmingą ( $p=0,000$ , kas yra  $<0,05$ ) teigiama itaka (beta standartizuotas koeficientas yra lygus 0,312) darbuotojo laikui, skirtam sau. Iš gautų rezultatų matyti, kad šiame modelyje nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu būtų galima paaiškinti tik 9,8% balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijos – laiko, skirto sau.

Sudarytas trečias tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – darbuotojo laikas, skirtas darbui, o paaiškinantysis kintamasis – nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas. Sudaryto modelio gauti rezultatai pateikti 3 lentelėje.

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

Modelio apibendrinimas						
------------------------	--	--	--	--	--	--

R	R <sup>2</sup>					
0,035	0,001					
Regresijos modelio koeficientai						
	B nestandartizuoti koeficientai	Beta standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,536		9,882	0,000	2,031	3,041
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 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 mažesne nei 0,05), todėl toliau nagrinėti šį modelį nėra prasmės – kaip paaiškinamasis kintamasis jis yra netinkamas.

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

4 lentelė. **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
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
<b>Laikas, skirtas darbui</b>	<b>0,035</b>	<b>0,537</b>	<b>320</b>

Sudaryta kintamųjų koreliacijų matrica parodė, kad ne visi paaiškinantys kintamieji koreliavo su priklausomu kintamuoju, buvo statistiškai reikšmingi. Laikas, skirtas darbui nekoreliavo su nuotolinio darbo naudojimo intensyvumu, nes  $p > 0,05$  ( $p = 0,537$ ) (4 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 leido nustatyti 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 nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo ryšys su laiku, skirtu šeimai ir draugams, tiek ir su laiku, skirtu sau yra vienodai stiprus. Todėl galima teigti, jog nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro vienodai teigiamą poveikį laikui, skirtam šeimai ir draugams bei laikui, skirtam sau.

## Išvados

1. Atlikta 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: apimtys, pastangų, vietos ar užduoties. Taigi panašia tema atlikti tyrimai stokoja sutarimo dėl reflekyvinio nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo konstrukto matavimo tinkamumo.

2. Apžvelgtuose moksliniuose tyrimuose buvo tirtas ryšys tarp nuotolinio darbo, kaip reiškinio, ir bendro darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Minėtųjų tyrimų apžvalga ir analizė atskleidė, kad yra pasigendama tyrimų, kurie įtrauktų jo naudojimo intensyvumą ir įvertintų, kokį poveikį nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas daro 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 atliktą mokslinį tyrimą svarbą.

3. Empirinio tyrimo rezultatai leido nustatyti, kad 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, 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 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 intensyvumas leidžia darbuotojams turėti kokybiškesnį ir subalansuotą asmeninį gyvenimą ir tampa gan svarbia rekomendacija vadovams ir žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniais, siekiant patenkinti darbuotojų poreikius.

## Literatūra

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.

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.

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.

Baruch, N.; Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23, p. 15-30.

Baruch, N.; Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23, p. 15-30.

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.

Beigi; Mina; Wang; Jia; Arthur, Michael (2017). Work-family interface in the context of career success: a qualitative inquiry. *Human Relations*, 70 (9), p. 1091-1114.

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.

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.

Boxall, P.; Macky, K. (2014). High Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-being. *Work Employment Society*, 28 (6), p. 963–982.

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.

Burke, R. J.; Parbudyal, S.; Lisa, F. (2010). Work Intensity: Potential Antecedents and Consequences. *Personnel Review*, 39 (3): p. 347–60.

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.

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.

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.

Clark, S. (2000). Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Life Balance. *Human Relations*, 53, p. 747-770.

Daniels, K.; Lamond, D. A.; Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38, p. 1151-1157.

DeSanctis, G. (1984). Attitudes toward telecommuting: implications for work-at-home programmes. *Information & Management*, 7, p. 133-139.



- European Framework Agreement on Telework (2002). 2002 m. liepos 16 d. Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjungos (UNICE) Europos smulkiųjų ir vidutinių imonių ir amatininkų sąjungos (UEAPME), Europos imonių, kuriose dalyvauja valstybės, centras (CEEP) ir Europos profesinių sąjungų konfederacijos (ETUC) bendrasis susitarimas dėl teledarbo. Prieiga per: [http://www.ueapme.com/docs/joint\\_position/Telework%20agreement.pdf](http://www.ueapme.com/docs/joint_position/Telework%20agreement.pdf) .
- Eurofund (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Prieiga per: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf)
- 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.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Third Edition. Sage Publications Ltd. p. 821. ISBN 978-1-84787-906-6.
- 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.
- 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.
- Gallup (2017). *In U.S., Telecommuting for Work Climbs to 37%*. Prieiga per: <https://news.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, issue 3, p. 319-340.
- 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.
- Granter, E.; Wankhade, P.; McCann, L.; Hassard, J.; Hyde, P. (2018). *Multiple Dimensions of Work Intensity: Ambulance Work as Edgework*. *Work, Employment and Society*.
- Green, F. (2004). Why Has Work Effort Become More Intense? *Industrial Relations*, 43 (4), p. 709–41.
- 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.
- 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.
- Haddon, L.; Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20 (1), p. 34-46.
- 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.
- 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.
- Hoorweg, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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.

Kossek, E. E.; Lewis, S.; 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.

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.

Mathieu, J.E.; 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.

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.

Nakrošiene, A.; Butkeviciene, E. (2016). Telework in lithuania: The concept, benefits and challenges to the employees. *Filosofija Sociologija* 27(4), p. 364-372.

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.

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.

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.

Perez Perez 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.

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.

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.

Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87, 245-251.

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.

**Neringa Grincevičienė:** Vilniaus universiteto, ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Vadybos katedros jaunesnioji asistentė. Mokslinių interesų sritys – nuotolinis darbas; žmogiškųjų išteklių valdymas; X, Y ir Z kartos darbo vietoje; darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Institucijos adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222, Vilnius.

**Neringa Grincevičienė:** Junior Assistant of Management Department, Faculty of Economics and Business Administration, Vilnius University. Scientific interests: telework; human resource management; X, Y and Z generations at workplace; work-life balance. Address of institution: Saulėtekio av. 9, II building, LT-10222, Vilnius.