



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje

Baigiamasis magistro projektas

Indrė Dubosaitienė

Projekto autorė

Doc. Rasa Lalienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Indrė Dubosaitienė

Projekto autorė

Doc. Rasa Lalienė

Vadovė

Doc. Ramunė Čiarnienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Indrė Dubosaitienė

Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Indrė Dubosaitienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Dubosaitienė, Indrė. Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Doc. Rasa Lalienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *nuotolinis darbas, darbo-gyvenimo balansas, darbo-šeimos konfliktas, organizacijos palaikymas.*

Kaunas, 2022. 79 p.

Santrauka

Didėjant žinių reikšmei ekonomikoje ir vystantis informacinėms-telekomunikacinėms technologijoms, darbuotojai priversti tikėtis labiau efektyvių darbo-gyvenimo balanso užtikrinimo organizacinių strategijų. Tai reiškia, kad organizacijos privalo išspręsti šią problemą, nes darbo-gyvenimo disbalansas turi neigiamų pasekmių organizacijos veiklai. Viena iš tokios problemos sprendimo priemonių gali būti nuotolinis darbas. Todėl bet kurios organizacijos vadovams yra aktualu žinoti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui. Ypatingai aktualiu šis klausimas tampa šiuo metu, kai dėl COVID-19 pandemijos daugelis organizacijų priverstos savo darbo organizavimo strategijoje naudoti nuotolinį darbą.

Baigiamojo magistro projekto objektas - nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui. Iškeltas tikslas - nustatyti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui. Tikslui pasiekti suformuluoti darbo uždaviniai: atskleisti nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo problematiką ir aktualumą; parengti nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui koncepcinį modelį; pagrįsti nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui empirinio tyrimo metodiką; empiriškai įvertinti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad darbuotojų darbo-gyvenimo balansui įtaką daro visa eilė veiksnių. Vienas iš svarbių veiksnių yra darbuotojo darbo vieta, t. y. ar darbuotojas dirba organizacijos biure ar nuotoliniu būdu. Apibendrinant teorines studijas buvo parengtas conceptualus nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelis. Modeliu grindžiamos teorinio tyrimo išvados, kad nuotolinis darbas daro įtaką darbo-gyvenimo balansui, o tokie veiksniai, kaip darbuotojo amžius, darbo stažas paskutinėje darbovietėje, kartu gyvenančių vaikų skaičius ir organizacijos palaikymas daro įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Modelis buvo empiriškai patikrintas viešajame sektoriuje. Nustatyta, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Buvo nustatyta, kad kuo daugiau laiko per savaitę darbuotojas dirba nuotoliniu būdu, tuo mažesnė neigiama darbo įtaka asmeniniam gyvenimui ir neigiama asmeninio gyvenimo įtaka darbui ir tuo didesnė teigiama darbo / asmeninio gyvenimo įtaka vienas kitam. Tai reiškia, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Taip pat buvo nustatyta, kad darbo stažas paskutinėje darbovietėje daro teigiamą įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Tuo tarpu darbuotojų amžiaus, darbovietės palaikymo ir kartu gyvenančių vaikų skaičiaus įtaka nuotolinio darbo ir darbo gyvenimo balanso ryšiui nenustatyta.

Dubosaitienė, Indrė. The Impact of Telecommuting on Work-Life Balance in the Public Sector. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Rasa Lalienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: *telecommuting, work-life balance, work-family conflict, organizational support.*

Kaunas, 2022. 79 p.

Summary

With the growing importance of knowledge in the economy and the development of information and telecommunications technologies, employees are forced to expect more effective organizational strategies for ensuring work-life balance. This means that organizations must solve this issue, because work-life imbalances have negative consequences for the activities of the organization. One way to solve this problem may be to motivate telecommuting. It is important for the leaders of any organization to know the impact of telecommuting on the work-life balance. This issue is becoming particularly relevant at a time when the COVID-19 pandemic is forcing many organizations to use telecommuting in their work organization strategies.

The object of the final master's project is the impact of telecommuting on the work-life balance. The aim is to determine the impact of telecommuting on the work-life balance. The tasks of the work are to reveal the problems and relevance of the study of the impact of telecommuting on the work-life balance; to develop a conceptual model of the impact of telecommuting on the work-life balance; to substantiate the methodology of empirical research on the impact of telecommuting on work-life balance; to empirically evaluate the impact of telecommuting on work-life balance in the public sector.

An analysis of the scientific literature has shown that a few factors impact the work-life balance. One of the important factors is the workplace of the employee, whether the employee works in the organization's office or remotely. Summarizing the theoretical studies, a conceptual model of the impact of telecommuting on the work-life balance was developed. The model is based on the findings of a theoretical study that telecommuting impact the work-life balance, and factors such as the employee's age, work experience in the last job, the number of children living together, and the organization support impacts the relationship between telecommuting and work-life balance. The model has been empirically tested in the public sector. Telecommuting has been found to have a positive impact on work-life balance. It was found that the more time a week a worker works by telecommuting, the lower the negative impact of work on personal life and the negative impact of personal life on work and the greater the positive impact of work / personal life on each other. This means that telecommuting has a positive impact on the work-life balance. It was also found that work experience in the last job has a positive impact on the relationship between telecommuting and work-life balance. Meanwhile, the age of workers, the organization support and the number of children living together do not impact the relationship between telecommuting and work-life balance.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso tyrimų aktualumas ir problematika	12
2. Nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui teorinis pagrindimas	18
2.1. Nuotolinio darbo koncepcija	18
2.1.1. Nuotolinio darbo samprata	18
2.1.2. Nuotolinį darbą aiškinančios teorijos	20
2.1.3. Nuotolinio darbo veiksniai	22
2.1.4. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai	26
2.2. Darbo-gyvenimo balanso koncepcija	30
2.2.1. Darbo-gyvenimo balanso samprata	30
2.2.2. Darbo-gyvenimo balanso teorijos.....	33
2.2.3. Darbo-gyvenimo balanso veiksniai	35
2.3. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui teoriniai modeliai	38
2.4. Konceptualus nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelis.....	41
3. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo metodologija	44
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....	44
3.2. Tyrimo pobūdis ir duomenų rinkimo metodas	45
3.3. Tyrimo instrumento pagrindimas	46
3.4. Tyrimo imtis	47
3.5. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai	47
4. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje tyrimo rezultatai ir diskusija.....	49
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos	49
4.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas.....	50
4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija.....	64
Išvados	69
Literatūros sąrašas	71
Informacijos šaltinių sąrašas	79
Priedai.....	80
1 priedas. Apklauso anketa	80
2 priedas. Faktorių nuosavosios vertės.....	83
3 priedas. Faktorių identifikavimas pagal pagrindinių komponentių faktoriinę analizę	84
4 priedas. Duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas	86
5 priedas. Moderacinių kintamųjų įtakos nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui modelių patikimo tikrinimo rezultatai	87

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbo nuo organizacijos biuro nutolusioje erdvėje sąvokų apibrėžimai	18
2 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai darbuotojo lygmenyje	27
3 lentelė. Nuotolinio darbo teigiamos savybės organizacijos lygmenyje.....	27
4 lentelė. Nuotolinio darbo trūkumai darbuotojo lygmenyje	28
5 lentelė. Nuotolinio darbo trūkumai organizacijos lygmenyje	29
6 lentelė. Darbo-gyvenimo balanso apibrėžimai	31
7 lentelė. Darbo-gyvenimo balanso dimensijos ir jas atitinkantys klausimyno teiginiai	46
8 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui klausimyno skalių patikimumo testo rezultatai	50
9 lentelė. Duomenų struktūros tinkamumo tikrinimo rezultatai.....	50
10 lentelės. Tyrime naudojamų konstruktyvų vertinimų aprašomoji statistika.....	51
11 lentelė. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų neigiamo darbo poveikio gyvenimui vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai	55
12 lentelė. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų neigiamo gyvenimo poveikio darbui vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai	56
13 lentelė. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų teigiamo darbo / gyvenimo poveikio vienas kitam vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai	56
14 lentelė. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų darbo-gyvenimo balanso vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai	56
15 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo ryšių su darbo-gyvenimo balansu bei jo dedamosiomis analizės rezultatai	57
16 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo ir jo ryšių su darbo-gyvenimo balansu moderuojančių kintamųjų koreliacinės analizės rezultatai	58
17 lentelė. Darbo-gyvenimo balanso ir jo ryšį su nuotoliniu darbu moderuojančiais kintamaisiais koreliacinės analizės rezultatai	59
18 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos neigiamam darbo poveikiui gyvenimui modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai	59
19 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos neigiamam darbo poveikiui gyvenimui regresinės analizės rezultatai	59
20 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos neigiamam gyvenimo poveikiui darbui modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai	60
21 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos neigiamam gyvenimo poveikiui darbui regresinės analizės rezultatai	60
22 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos teigiamam darbo / gyvenimo įtakos vienas kitam modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai	61
23 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos teigiamam darbo / gyvenimo įtakos vienas kitam regresinės analizės rezultatai	61
24 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai	61
25 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui regresinės analizės rezultatai.....	61
26 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai	62

27 lentelė. Organizacijos palaikymo, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai	63
28 lentelė. Kartu gyvenančių vaikų skaičiaus, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai	63
29 lentelė. Darbo stažo paskutinėje darbovietėje, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai	63
30 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui hipotezių tikrinimo rezultatai	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Nuotolinio darbo aspektų ir Maslow poreikių piramidės sąsajos	21
2 pav. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai organizacijos ir darbuotojo kontekste	26
3 pav. Darbo-gyvenimo balanso veiksniai ir rezultatai	38
4 pav. Darbo-gyvenimo balanso modelis, pagrįstas darbo-šeimoms ir šeimos-darbo konfliktais	39
5 pav. Subramaniam et al. (2015) nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui tyrimo modelis	39
6 pav. Palumbo (2021) atlikto nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui tyrimo modelis ..	40
7 pav. Putri ir Amran (2021) nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo modelis	41
8 pav. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo konceptualus modelis	42
9 pav. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui empirinio tyrimo hipotezės	44
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo nuotoliniu būdu laiką.....	49
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal su jais gyvenančių vaikų skaičių.....	50
12 pav. Darbo-gyvenimo balanso konstrukto faktorių skaičius	51
13 pav. Organizacijos palaikymo konstrukto vertinimų vidurkiai	52
14 pav. Darbo-gyvenimo balanso konstrukto neigiamo darbo poveikio asmeniniam gyvenimui dedamosios vertinimų vidurkiai	53
15 pav. Darbo-gyvenimo balanso konstrukto neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbui dedamosios vertinimų vidurkiai	54
16 pav. Darbo-gyvenimo balanso konstrukto teigiamo darbo/asmenio gyvenimo poveikio vienas kitam dedamosios vertinimų vidurkiai	55

Įvadas

Darbo aktualumas. Dar iki pandemijos darbo organizavimas patyrė radikalius pokyčius. Viena iš darbo formų, kurią pradėjo įgyvendinti organizacijos visame pasaulyje – tai nuotolinis darbas, kuris tapo įmanomas dėka greitai besivystančių technologijų. Kaip nurodo Onyemaechi, Chinyere ir Emmanuel (2018), nuotolinis darbas leidžia atlikti darbuotojams jiems įprastas darbo užduotis už organizacijos ribų, pasinaudojant informacinėmis-technologinėmis priemonėmis.

2020 metų kovo mėnesį Pasaulio sveikatos organizacija COVID-19 viruso protrūkį paskelbė pandemija, dėl kurios praktiškai visos pasaulio valstybės priėmė sprendimus, ribojančius nereikalingas keliones ir rekomendavo visiems darbuotojams, kurie gali, dirbti nuotoliniu būdu. Kaip pranešė International Workplace Group (2020), 2020 metų pabaigoje pusė Europos darbuotojų tam tikrą savo darbo dalį atliko nuotoliniu būdu, o 36 proc. – dirbo tik nuotoliu. Jei iki pandemijos darbuotojai savanoriškai rinkosi nuotolinį darbą, tai pandemija lėmė, kad nuotolinis darbas tapo įprastu reiškiniu.

Nuotolinis darbas yra glaudžiai susijęs su darbo-gyvenimo balansu. Šis balansas yra plati sąvoka, apimanti tinkamų prioritetų tarp darbo (karjeros ir ambicijų) ir gyvenimo (laisvalaikis, šeima, dvasinis vystymasis ir kt.) nustatymą (Singh, Khanna, 2011). XXI amžiuje, intensyvios darbo aplinkos sąlygomis, didėjant šeimų, kurioje abu partneriai siekia karjeros skaičiui, ir moterų užimtumui, įprastu reiškiniu tapo darbo-gyvenimo disbalansas. Tai tapo problema visuomenėje, kurioje ženkliai padidėjo darbo-gyvenimo balanso reikšmė. Didėjant žinių reikšmei ekonomikoje ir vystantis informacinėms-telekomunikacinėms technologijoms, darbuotojai priversti tikėtis labiau efektyvių darbo-gyvenimo balanso užtikrinimo organizacinių strategijų. Tai reiškia, kad organizacijos privalo išspręsti šią problemą, nes darbo-gyvenimo disbalansas turi neigiamų pasekmių organizacijos veiklai. Viena iš tokios problemos sprendimo priemonių gali būti nuotolinis darbas. Todėl bet kurios organizacijos vadovams yra aktualu žinoti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui. Ypatingai aktualiu šis klausimas tampa šiuo metu, kai dėl COVID-19 pandemijos daugelis organizacijų priverstos savo darbo organizavimo strategijoje naudoti nuotolinį darbą.

Darbo problematika. Ankstesni nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso sąsajų tyrimai parodė, kad nuotolinis darbas daro įtaką darbo-gyvenimo balansui, tačiau šių tyrimų rezultatai yra pakankamai prieštaringi (Bloom, Liang, Roberts, Ying, 2018). Dalies autorių tyrimų rezultatai parodė, kad dirbantys nuotoliniu būdu efektyviau balansuoja savo darbą ir gyvenimą nei tie, kurie nuotoliniu būdu nedirba (Baard, Thomas, 2010; Noonan, M., Glass, 2012; Goodman, 2013 ir kt.). Tačiau kitų autorių atliktuose tyrimuose tokios nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso sąsajos nebuvo nustatytos (Wheatley, 2012; Patterson, Harvey, Bosco, 2014 ir kt.). Papildomi nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso sąsajas nagrinėjantys tyrimai padėtų kaupti žinias apie tai, kaip nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai derina savo darbo-gyvenimo balansą. Taip pat tokių sąsajų supratimas paskatintų darbdavius gerinti organizacijoje egzistuojančią nuotolinio darbo politiką, padedant darbuotojams efektyviau balansuoti laiką, skirtą savo darbui ir gyvenimui. Visa tai prisidėtų prie darbuotojų geresnių darbo rezultatų pasiekimo. Todėl vykstant nuotolinio darbo organizacijose plėtrai, kyla poreikis ištirti, kokia yra nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui?

Darbo objektas. Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui.

Darbo tikslas. Nustatyti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo problematiką ir aktualumą.
2. Parengti nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui koncepcinį modelį.
3. Pagrįsti nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui empirinio tyrimo metodiką.
4. Empiriškai įvertinti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), statistiniai duomenų apdorojimo metodai (koreliacinė ir regresinė analizė).

1. Nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso tyrimų aktualumas ir problematika

Nors nuotolinio darbo koncepcija gali pasirodyti nauja, tačiau dar 1973 metais ją pradėjo naudoti J. Nilles, kai bandė spręsti kamščių keliuose ir užterštumo tankiai gyvenamuose rajonuose problemas (Hopkins, McKay, 2019). J. Nilles teigė, kad nuotolinis darbas kasdienines keliones į darbą padarys nereikalingomis, tačiau organizacijos pradėjo plačiai svarstyti nuotolinio darbo galimybes tik praėjusio amžiaus viduryje dėl kilusios naftos krizės. Buvo manoma, kad nuotolinis darbas sumažins darbuotojų vėlavimus ir pravaikštas, kurias tuo metu lėmė negalėjimas užsipilti kuro.

Plačiau nuotolinio darbo praktikos buvo pradėtos įgyvendinti praėjusio amžiaus paskutinio dešimtmečio pabaigoje. Dalis korporacijų savo darbuotojams pradėjo siūlyti darbo iš namų galimybę. Tokie projektai buvo organizuojami savanoriško darbuotojų dalyvavimo pagrindu ir didele dalimi buvo nukreipti į vertingiausių (efektyviausių) darbuotojų išlaikymą. Tokie darbuotojai galėjo palikti organizaciją, kad pasirūpintų vaikais ar pagyvenusiais tėvais (Caillier, 2012). Nors darbo iš namų koncepcija tuo metu nebuvo nauja, realus pokytis buvo tai, kad darbuotojai, dirbantys namuose, taip pat buvo pradėti traktuoti kaip organizacinės struktūros dalis (Wysocka, 2019) ir galėjo didele dalimi atlikti tas užduotis, kurios jiems buvo pavestos, atlikti tuos pačius vaidmenis ir pareigas, kaip ir tradicinėje organizacijoje. Tai leido suformuoti nuotolinio darbo teorinę koncepciją, kas padidino mokslininkų susidomėjimą ja, kaip darbo našumo didinimo ir sąnaudų mažinimo strategija. Nuotolinio darbo katalizatoriumi tapo eksponentinis technologijų vystymasis: nebrangių ir patikimų kompiuterių prieinamumas, patikimo ir pigaus plačiajuosčio ryšio plėtra, taip pat interneto augimas (Wysocka, 2019). Visą šį laikotarpį buvo plačiai atliekami nuotolinio darbo tyrimai, kuriuose buvo tiriama ir nuotolinio darbo poveikis dirbančiųjų darbo-gyvenimo balansui (Bélanger, Watson-Manheim, Swan, 2013). Tačiau reikia įvertinti tai, kad darbo-gyvenimo balanso santykis yra dinamiškas, reaguojantis į įvairius kylančius iššūkius. Jei iki 2020 metų galimybę dirbti nuotoliniu būdu teikė darbdaviai, tai 2020 metais dėl COVID-19 pandemijos situacija pasikeitė, ir nuotolinis darbas tapo priemone kovai su šia pandemija. Todėl pasikeitė ir atliktų tyrimų aplinka, kas iškelė būtinumą atlikti nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimus naujame kontekste, kai nuotolinis darbas tapo ne kokia nors išimtimi ar motyvacijos priemone, o kasdienybe. Buvo tiriama ne tik nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui, tačiau ir įvairių nuotolinio darbo aspektų, tokių kaip nuotolinio darbo trukmės, darbo vietos lokacijos, darbo vietos aprūpinimo įtaka darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, darbo-gyvenimo balansui. Nuotolinio darbo pradžią Europoje galima susieti su rekomendacijomis dėl darbo rinkos ir informacinės visuomenės socialinių dimensijų plėtros, kurias Europos Komisija priėmė 1997 metų liepos mėn. Jau po penkerių metų Europos Sąjungos socialinių partnerių susitarime dėl nuotolinio darbo buvo apibrėžti tokie reikšmingi principai: darbuotojų teisės, nustatytos kolektyviniais susitarimais, darbo organizavimas, darbo bei darbinimo sąlygos, reikalavimai darbuotojų sveikatai ir darbo saugai, privatumas, mokymai ir kiti aspektai. Įvairių statistinius duomenis pateikiančių organizacijų duomenys rodo nuotolinio darbo plėtrą pasaulyje. Nuo 2005 iki 2020 metų darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, skaičius padidėjo 173 proc. (Global Workplace Analytics, 2020). 2019 metų pabaigoje daugiausiai darbuotojų nuotoliniu būdu dirbo Švedijoje ir Nyderlanduose (po 37 proc.). Mažiausiai – Bulgarijoje ir Rumunijoje (po 1,1 proc.). Lietuvoje dirbo 4,6 proc. darbuotojų (ECDVT, 2021). Net 61 proc. organizacijų pasaulyje leidžia savo darbuotojams tam tikrą darbo dalį atlikti nuotoliniu būdu (IWG, 2020).

2020 metų vasario – kovo mėnesiais prasidėjusi COVID-19 pandemija privertė praktiškai visas pasaulio šalis užsidaryti. Dėl to daugeliui žmonių jų namai tapo jų darbo vietomis (Anderson, D.,

Kelliher, 2020). Dažnai tai vyko staiga, be jokio įspėjimo ar pasiruošimo tam laiko. Izoliacija taip pat reiškė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos, mokyklos, kolegijos ir universitetai užsidarė ir mokslą reikėjo tęsti nuotoliniu būdu. Šie beprecedenčiai veiksmai lėmė, kad daugelis darbuotojų buvo priversti taikytis prie visiškai nuotolinio darbo ir tuo pačiu, kad jų šeimos nariai taip pat visą laiką yra namuose. Tai reiškė, kad darbuotojai su savo šeimos nariais buvo priversti dalintis kompiuterine technika, prieiga prie interneto.

Beveik 20 metų lankstus darbo grafikas buvo nagrinėjamas kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymo priemonė stiprinant pasirinkimo kontrolę to, ką žmonės dirba ir kur jie dirba (Kossek, Thompson, 2016). Prasidėjus pandemijai, iš visų, kurie tai galėjo daryti, buvo reikalaujama dirbti iš namų, o darbo biurai buvo uždaryti. Kitas elementas, susijęs su nuotoliniu darbu, kiek laiko ir kaip ilgai darbuotojai dirba nuotoliniu būdu (Mallett, Marks, Skountridaki, 2020). Jei anksčiau tai buvo galima apibrėžti sutartiniais santykiais, tai pandemijos atveju darbuotojai neturėjo pasirinkimo, kur dirbti, ir dėl šios priežasties, kada ir kiek darbo buvo atlikta, buvo susiję su darbo vietos pokyčiu. Pavyzdžiui, daugeliui tėvų teko suderinti pareigas darbe ir padidėjusį laiko poreikį, nes jiems papildomai reikėjo derinti darbą su vaikų priežiūra.

Kartu su tinkamos vietos darbui, prieigos prie įrangos ir patikimo prisijungimo prie interneto paieškos problemomis, išryškėjo ir kiti stresai bei problemos. Tai padidėjęs nerimas, taip pat nerimas dėl savo ir artimųjų sveikatos, didėjančios ekonomikos nuosmukio tikimybės ir potencialaus darbo vietos praradimo, socialinės izoliacijos sustiprėjimo. Taip pat, kaip nurodo Power (2020), prasiplėtė ir „antrosios pamainos“ sąvoka, kuri apėmė namų ruošą ir vaikų priežiūrą. Pandemijos metu ji buvo praplėsta, įtraukiant vaikų mokymą namuose ir padidintą dėmesį sveikatai ir gerovei, įskaitant atsakomybę už vaikų emocinę būklę. Paprastai ši „antroji pamaina“ gulė ant moters šeimoje pečių. Todėl buvo padaryta prielaida, kad izoliacija pandemijos atveju gali stiprinti tradicinius lyčių vaidmenis.

Nuotolinis darbas dažniausiai buvo susijęs su tais, kurie savo darbe buvo labiau autonomiški. Tačiau pandemijos kontekste nuotolinis darbas tapo galimas daugeliui darbuotojų, dirbti nuotoliu skatino visi, kas tik galėjo. Tai sukėlė ir darbo atlikimo pokyčius: asmeninių susitikimų su kolegomis, tiekėjais, klientais nebuvimas, taip pat masinis kitokių (dažnai naujų) komunikacijos priemonių naudojimas.

Daugelyje nuotoliniam darbui skirtų tyrimų buvo tiriamas nuotolinis darbas, kurį darbuotojai patys aktyviai rinkosi dėl geresnio darbo ir gyvenimo balanso. Nuotolinis darbas gali sutaupyti laiko tiems, kurie ilgai vyksta į savo darbo vietą, ir atlaisvinti laiko nedarbinei veiklai. Taip pat nuotolinis darbas gali palengvinti nedarbinės veiklos įsiterpimą į darbinę veiklą. Pavyzdžiui, jei nuotolinį darbą darbuotojas vykdo iš namų, jis gali savo pertraukas panaudoti namų priežiūros darbams ar poilsiui. Be to, ilgos kelionės į darbą pašalinimas gali sumažinti streso šaltinį ir pagerinti darbuotojų savijautą. Nuotolinis darbas kai kurioms veiklos rūšims gali pagerinti darbo sąlygas, jei darbuotojas gali susirasti vietą, kurioje jis gali geriau susikaupti atlikti užduotį, atsiriboti nuo visų jo dėmesį atitraukiančių veiksmų (Hope, 2020).

Tyrimo, kurį atliko Kurowska (2018), tikslas buvo palyginti lyčių vaidmenis derinant darbo ir nedarbo balansą tarp nuotolinį darbą dirbančių asmenų šalyse su skirtingais darbo pasidalijimo modeliais. Tyrimui reikalingų duomenų, surinktų Lenkijoje ir Švedijoje, analizės rezultatai parodė, kad abiejose šalyse vyrai turi daugiau galimybių kontroliuoti savo darbo ir nedarbo balansą. Taip pat

buvo nustatyta, kad dirbdami nuotoliniu būdu Lenkijoje vyrai reikšmingai mažiau laiko skiria namų ruošos ir vaikų priežiūros darbams nei Švedijoje. Taip pat buvo nustatyta, kad santykinė lyčių lygybė Švedijoje daro neigiamą įtaką darbo ir nedarbo balanso kontrolei. Tuo tarpu Lenkijoje tokios įtakos nebuvo aptikta. Tai reiškia, kad Švedijoje vyrai dirbdami nuotoliniu būdu savo nedarbo laiką, kaip ir moterys, skiria namų ruošai ir vaikų priežiūrai, o Lenkijoje moterys tokius darbus, dirbdamos nuotoliniu būdu, dirba reikšmingai daugiau nei vyrai.

Tai patvirtina ir paskutiniai Didžiosios Britanijos Nacionalinės statistikos tarnybos (ONS) (2020) duomenys, kurie parodo, kad izoliacijos (nuotolinio darbo) sąlygomis laikas, kuris skiriamas vaikų priežiūrai, yra susijęs su pagalba jiems besimokant ir kitais darbais, tokiais kaip rengimas, prausimas ir t. t. Laikas, kurį tokiems darbams skiria nuotolinį darbą dirbančios moterys, yra didesnis nei laikas, kurį tokiems darbams skiria nuotoliu dirbantys vyrai.

Šiuolaikinėmis sąlygomis natūraliai kyla klausimas, ar nuotolinis darbas suteikia individams daugiau laisvės ir pasirinkimo. Tirdami nuotolinio darbo įtaką, Van der Lippe ir Lippényi (2018) tiria tokio darbo modelio įtaką šeiminiam gyvenimui, įvertindami darbo vietos kontekstą ir lyčių skirtumus. Autoriai savo tyrimu siekė įvertinti, koku laipsniu vadovų palaikymo suvokimas, ideali darbo aplinka, taip pat kolegų, dirbančių nuotoliniu būdu, skaičius daro įtaką darbo ir šeimos konfliktui. Autoriai taip pat akcentavo lyčių skirtumus teigdami, kad moterys labiau nei vyrai patiria darbo ir šeimos konfliktą. Autoriai naudojo jau devyniose Europos Sąjungos šalyse-narėse atliktų anketinių apklausų rezultatus. Šių duomenų analizės rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas didina darbo ir šeimos konfliktus tiek moterims, tiek ir vyrams. Kita vertus, moterys jautresnės kolegų, dirbančių nuotoliniu būdu, daliai ir kuo daugiau kolegų dirba nuotoliniu būdu, tuo mažiau darbo ir šeimos konfliktų patiria moterys. Tokie rezultatai tyrimo autoriams leido padaryti išvadą, kad nuotolinis darbas didina darbo ir šeimos konfliktų tikimybę, iš dalies dėl pastovaus internetinės prieigos naudojimo.

Buvo iškelta hipotezė, kad darbuotojai, kurių darbo-gyvenimo balansas yra blogesnis, linkę rinktis nuotolinį darbą. Tačiau ši hipotezė nepasitvirtino. Dex ir Bond (2015) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojo pasirinkimą dirbti nuotoliniu būdu lemia veiksniai, susiję su darbu, o ne veiksniai, susiję su šeima. Tuo tarpu darbo-gyvenimo balansas tokiam pasirinkimui reikšmingos įtakos nedaro. Tuo tarpu Sullivan ir Lewis (2011) atliktas tyrimas parodė, kad moterims pagrindinis veiksnys rinktis nuotolinį darbą yra rūpinimasis vaikais. Faktiškai renkantis nuotolinį darbą moteris tikisi pagerinti darbo-gyvenimo balansą ir galvoja, kad tokiu atveju jai nereikės daryti pasirinkimo tarp šeimos ir karjeros. Tačiau dirbant nuotoliniu būdu iš namų šių dviejų sričių – darbo ir gyvenimo – atskyrimas dažnai tampa problemišku, nes moteris vienu metu turi būti atsakinga už vaikų ir namų ūkio priežiūrą bei apmokamą darbą. Faktiškai, kaip teigia Uford (2021), nuotolinis darbas iš namų daugeliui sukelia stresą, ypač moterims, nes jos pamato, kad turi dirbti pagal šeimos narių grafikus ir dėl erdvinio atskyrimo nebuvimo jos yra pastoviai šių šeimos narių pasiekiamos. Tai išderina jų darbo-gyvenimo balansą. Be to, nuotolinis darbas savaime lyčių vaidmenų nekeičia ir namai išlieka aplinka, kuri padalinta pagal lyties požymį (Gurstein, 2011). Todėl, priešingai idealizuotam požiūriui, kad nuotoliniu darbu iš namų galima pasiekti geresnį darbo-gyvenimo balansą, nuotolinis darbas gali sustiprinti moters vaidmenį namuose.

Tyrimo, kurį atliko Subramaniam, Overton ir Maniam (2015), tikslas buvo įvertinti ir palyginti darbo-gyvenimo balansą moterų, kurios turi galimybę dirbti (ir dirba) nuotoliniu būdu, ir moterų, kurios tokios galimybės neturi. Tyrimo duomenų analizės rezultatai leido padaryti išvadą, kad moterų, kurios

dirba nuotolinį darbą, darbo-gyvenimo balansas yra reikšmingai aukštesnio lygio nei moterų, kurios nuotoliniu būdu nedirba. Iš to seka, kad moterų, kurios dirba nuotolinį darbą, yra geresni santykiai su sutuoktiniu, vaikais, broliais ir seserimis, nei moterų, kurios taip nedirba.

Kaip teigia Anderson, D., Kelliher (2020), pastaruoju metu, vertinant nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo sąsajas, reikalinga įvertinti ir tai, kad pasikeitė ir veiksniai, darantys įtaką darbo-gyvenimo balansui. Ypač tai liečia veiksnius, kurie susiję su vyro atliekamais neapmokamais darbais namuose. Gatrell, Burnett, Cooper ir Sparrow (2015) atlikto tyrimo tikslas buvo įvertinti vyrų požiūrį į vaikų priežiūrą. Tyrimo autorių nuomone, šiuolaikiniams vyrams yra sunku rasti balansą tarp darbo, kaip pajamų šaltinio, ir vaikų priežiūros. Buvo atliktas kokybinis interviu su Didžiosios Britanijos dirbančiais tėvais. Buvo nustatyta, kad didesnė tiriamųjų dalis save vis dar laiko pagrindiniu pajamų šaltiniu šeimoje. Tačiau taip pat buvo nustatyta, kad dalis tėvų teikia pirmenybę ir vaikų priežiūrai. Todėl tyrimo autoriai daro prielaidą, kad nuotolinis darbas padeda palaikyti tėvams balansą tarp šeimos maitintojo ir vaikų priežiūrėtojo ir auklėtojo vaidmenų.

Šią prielaidą patvirtina ir Moran ir Koslowski (2019) atliktu tyrimu, kurio rezultatai parodė, jog organizacijose, kuriose skatinamas nuotolinis darbas, tėvų, pasinaudojančių vaiko priežiūros atostogomis, skaičius yra reikšmingai didesnis, nei organizacijose, kuriose nuotolinis darbas nėra tapęs darbo organizacijoje praktika. Tai leidžia padaryti išvadą, kad nuotolinis darbas padeda palaikyti darbo-gyvenimo balansą ir mažina darbo ir šeimos konfliktą.

Kita vertus, kaip teigia Gerson (2010), didelę įtaką nuotolinio darbo pasirinkimui daro darbuotojų darbo saugumo baimės suvokimas. Kelti papildomus reikalavimus darbdaviui nuotolinio darbo atžvilgiu darbuotojai gali bijoti dėl galimo darbo vietos praradimo. Todėl tokia baimė gali daryti neigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui, didinti neapmokamo darbo pasiskirstymo skirtumus šeimose. Pavyzdžiui, vyras gali bijoti savo darbdavio prašyti dirbti nuotolinį darbą dėl atleidimo galimybės suvokimo. Tačiau tai neapmokamų darbų našta perkelia partneriui, kas susilpnina jos darbo-gyvenimo balansą ir padidina darbo ir šeimos konfliktų tikimybę.

Nuotolinis darbas vaidina svarbų vaidmenį įveikiant darbo-gyvenimo balanso problemas organizacijose, kurios siekia išlaikyti reikalingus ir aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Nuotolinis darbas padeda išlaikyti tuos darbuotojus, kuriems svarbu įvertinti šeimynines aplinkybes, sveikatos problemas ar sutaupyti kelionės į darbą laiką, taip randant laiko kitiems užsiėmimams. Kai kuriuos darbuotojus nuotolinis darbas išlaisvina iš darbo laiko ribojimų. Tačiau, kaip rodo eilė tyrimų, nuotolinis darbas gali turėti ir neigiamos įtakos darbo-gyvenimo balansui.

Nuotolinis darbas ir darbo-gyvenimo balansas yra vienos iš svarbiausių koncepcijų šiuolaikinio verslo aplinkoje. Jie padeda optimizuoti darbuotojų darbo našumą ir įgyti strateginę konkurencinį pranašumą. Pripažindama šiuos faktus Uresha (2020) atliko tyrimą, kurio tikslas įvertinti nuotolinio darbo įtaką darbuotojų darbo-gyvenimo balansui. Rezultatų analizė leido padaryti išvadą, kad nuotolinis darbas daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Buvo nustatyta, kad nuotolinio darbo vertinimo pokyčiai 45,2 proc. paaiškina darbo-gyvenimo balanso vertinimo reikšmių sklaidą.

Tyrimo, kurį atliko Hilbrecht, Shaw, Johnson ir Andrey (2018), tikslas buvo nustatyti nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšį. Tyrimui buvo pasirinktas kokybinio tyrimo interviu metodas. Buvo atliekamas giluminis interviu apie darbą, laisvalaikį ir suvokiamą darbo-gyvenimo balansą. Nuotolinis darbas buvo vertinamas teigiamai, nes jis sudarė galimybes optimaliai valdyti savo laiką.

Tačiau, kaip nurodė tiriamosios, vaikų priežiūros būtinumas sukėlė tam tikrus prieštaravimus tarp tokios priežiūros etikos ir darbo užduočių atlikimo. Intensyvios motinystės ideologija reiškė, kad darbo grafikai buvo glaudžiai susieti su vaikų mokykline ir jų laisvalaikio veiklos ritmais. Skirtingi laiko reikalavimai motinystei ir darbui lėmė, kad laikas asmeniui laisvalaikiui buvo apribotas. Laikas, kuris buvo sutauptas kelionei į darbą, buvo perskirstomas savęs priežiūrai, namų ruošai ar darbui, tačiau ne pačiai sau. Moterys taip pat patyrė tradicinius namų priežiūros darbo lyčių skirtumus ir nuotolinį darbą laikė teigiamu todėl, kad jis padėjo suderinti jų dvigubus vaidmenis. Nuotolinis darbas padėjo moterims geriau pajusti darbo-gyvenimo balansą. Tuo pačiu daugelis moterų uždavė klausimą, ar teisinga, kad jos dalį savo laiko, kurį praleisdavo darbe, skiria namų ruošai ir vaikų priežiūrai, ir ar tai nėra išnaudojimas, nes darbo užduotis jos vis tiek turi padaryti laiku. Apibendrinant šio tyrimo rezultatus galima padaryti išvadą, kad nors nuotolinis darbas ir padeda suderinti darbo atlikimo ir vaikų priežiūros vaidmenis, lieka mažai laiko asmeniui laisvalaikiui.

Prasad ir Rao (2020) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo įvertinti nuotolinio darbo veiksmų įtaką darbo-gyvenimo balansui. Tyrimu buvo nustatytas teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso. Taip pat buvo nustatyta teigiama nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui: nuotolinio darbo vertinimo reikšmių pokyčiai 52,1 proc. paaiškina darbo-gyvenimo balanso vertinimo reikšmių sklaidą. Didžiausią įtaką darbo-gyvenimo balansui darė tokie nuotolinio darbo veiksniai, kaip darbo grafikas (nuotolinio darbo intensyvumas), asmeniniai gebėjimai, ergonominiai veiksniai. Kitų nuotolinio darbo veiksmų įtaka buvo statistiškai nereikšminga.

Palumbo (2020) teigimu, COVID-19 pandemija privertė didelę viešojo sektoriaus darbuotojų dalį dirbti nuotoliniu būdu. Nuotolinis darbas užtikrina viešųjų paslaugų teikimo nepertraukiamumą. Tačiau, kaip nurodo autorius, mažai yra žinoma apie nuotolinį darbą dirbančių darbuotojų gebėjimus valdyti savo darbo-gyvenimo balansą. Tam Palumbo (2020) atliko tyrimą, kuriam panaudojo duomenis, kuriuos pateikė šeštasis Europos darbo sąlygų tyrimas. Šių duomenų pagrindu buvo siekiama nustatyti nuotolinio darbo tiesioginę įtaką darbo-gyvenimo balansui. Taip pat išitraukimas į darbą ir nuovargis buvo papildomi netiesioginiai kintamieji, kurie, pagal tyrimo modelį, darė įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Atlikus duomenų analizę, buvo nustatyta, kad nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką viešojo sektoriaus darbuotojų darbo-gyvenimo balansui. Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, dažiau susidurdavo su darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktais. Nuotolinis darbas labai nuvargina ir pablogina suvokiamą darbo-gyvenimo balansą. Išitraukimas į darbą darė teigiamą įtaką neigiamai nuotolinio darbo įtakai darbo-gyvenimo balansui. Tokiu būdu buvo nustatyta, kad nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką darbuotojų gebėjimui susidoroti su išipareigojimų darbui ir kasdieninės veiklos sąveika. Tai vyksta dėl to, kad sutampa asmeninis gyvenimas ir darbas, kas padidina kasdieninių rūpesčių ir išipareigojimų darbui našą. Išitraukimas į darbą sumažina darbo-gyvenimo disbalanso suvokimą. Nuotolinio darbo sukeltas padidėjęs nuovargis gali sukelti nuotoliu dirbančių darbuotojų išsekimą.

Kaip teigia Palumbo, Manna ir Cavallone (2020), nuotolinis darbas šiuo metu naudojamas praktiškai bet kurio sektoriaus organizacijose. Tai lėmė nenumatytos problemos, susijusios su COVID-19 pandemija. Nuotolinis darbas leidžia išvengti įvairiausių organizacijų ir įstaigų trikdžių, taip pat ir ugdymo įstaigose. Tačiau nuotolinis darbas gali turėti ir tam tikrų šalutinių poveikių ugdymo įstaigų darbuotojams, ypač darbo-gyvenimo balansui. Siekiant pašalinti šį poveikį yra taikomos vadinamosios švelnaus visuotinės kokybės valdymo iniciatyvos. Tai iniciatyvos, paprastai susijusios su žmoniškųjų išteklių valdymu ir dėmesio sutelkimu į elgsenos aspektus, įskaitant darbuotojų

mokymus, lyderystę valdyme, komandinį darbą, santykius su tiekėjais ir jų valdymą, vertės klientams kūrimą ir klientų pasitenkinimo pasiekimą (Abdallah, 2013). Tyrimo, kurį atliko Palumbo et al. (2020), tikslas buvo iširti tiesiogines nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui pasekmes. Atlikta surinktų duomenų analizė leido padaryti išvadą, kad nuotolinis darbas gali sukelti darbo-gyvenimo konfliktus dėl to, kad nuotolinio darbo atveju ribos tarp darbo ir asmenio gyvenimo tampa mažiau aiškios. Tokie „švelnūs“ instrumentai, kaip organizacinis reikšmingumas ir su darbu susijusi gerovė daro įtaką nuotolinio darbo ryšiui su darbo-gyvenimo balansu, mažindami darbo-gyvenimo konfliktus ir tuo mažindami neigiamą nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui. Todėl organizacijoms, prieš įsidediant nuotolinį darbą, reikia ypatingą dėmesį skirti švelniai visuotinės kokybės vadybai. Jei tokios priemonės netaikomos, nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams yra sunku susigaudyti savo darbo sąlygose ir pasiekti stabilų darbo-gyvenimo balansą.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimų, skirtų nuotoliniam darbui, darbo-gyvenimo balansui ir šių konstruktyvų ryšiui, gausa rodo, kad tema yra aktuali. Atliekamų tyrimų problematika apima nuotolinio darbo pasirinkimo motyvų, demografinių veiksnių įtakos nuotoliniam darbui, nuotolinio darbo įtakos organizacijos veiklos rezultatams, taip pat darbuotojų pasitenkinimui darbu, darbuotojų gerovei, darbo-gyvenimo balansui, aspektus. Jei anksčiau tyrimai buvo atliekami organizacijose, kuriose darbuotojai savanoriškai pasirinkdavo nuotolinį darbą, tai COVID-19 pandemija pakoregavo šį pasirinkimą ir daugelio organizacijų darbuotojai buvo priversti rinktis nuotolinį darbą dėl iškeltų reikalavimų socialinei distancijai. Tai nesumažino nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui aktualumo, o atvirkščiai – padidino, nes tokių tyrimų rezultatai tapo aktualūs ir toms organizacijoms, kurios iki pandemijos savo darbo politikoje nuotolinio darbo nebuvo numačiusios.

2. Nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui teorinis pagrindimas

Pokyčiai, įvykę dėl COVID-19 pandemijos, privertė didelę dalį įvairių sektorių organizacijų darbuotojus dirbti nuotoliniu būdu. Nuotolinis darbas užtikrina tokių darbuotojų atliekamo darbo nepertraukiamumą ir sušvelnino pandemijos sukeltus organizacijų veiklos nesklandumus. Šiame baigiamojo magistro darbo skyriuje pateikiami mokslinės literatūros pagrindu atliktos nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso konceptų teorinės analizės rezultatai, taip pat pateikiama dalies šioje srityje atliktų tyrimų apžvalga.

2.1. Nuotolinio darbo koncepcija

2.1.1. Nuotolinio darbo samprata

Esminė problema, analizuojant įvairių tyrimų, susijusių su nuotoliniu darbu, rezultatus, yra didelė šio koncepto apibrėžimų, naudojamų mokslinėje literatūroje, įvairovė. Nors nuotolinio darbo sąvoka naudojama jau kelis dešimtmečius, autoriai, pateikdami savo atliktų tyrimų šioje srityje rezultatus, naudodavo skirtingas sąvokas ir koncepcijas. Tai labai apsunkina įvairių autorių atliktų tyrimų rezultatų palyginimą (Raghuram, Hill, Gibbs, Maruping, 2019).

Skirtingi autoriai tam, kad apibrėžtų nuo pagrindinio organizacijos biuro nutolusį darbą naudoja tokias sąvokas kaip nuotolinis darbas, teledarbas, darbas namuose, virtualus biuras, lankstus darbas (Nakrošienė, Butkevičienė, 2016). Šios skirtingos sąvokos, nors ir iš dalies pagal turinį sutampančios, parodo skirtingą nuotolinio darbo supratimą. 1 lentelėje pateikti įvairių nuotolinį darbą žyminčių sąvokų apibrėžimai, naudojami mokslinėje literatūroje.

1 lentelė. Darbo nuo organizacijos biuro nutolusioje erdvėje sąvokų apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)

Sąvoka	Apibrėžimas	Autorius
Lankstus darbas (angl. <i>flexible work</i>)	Alternatyvūs darbo variantai, leidžiantys dirbti už tradicinių darbo dienos laiko ir (arba) erdvės ribų	Beigi, Shirmohammadi, Stewart (2018)
Nuotolinis darbas (angl. <i>telecommuting</i>)	Darbo organizavimas, kai darbuotojai savo įprastą darbą atlieka ne įprastoje darbo vietoje, o tai užtikrina technologinės ryšio galimybės	Leung, Zhang (2017)
	Informacinių ir telekomunikacinių technologijų naudojimas norint pakeisti darbo aplinką, kuri reikalauja, kad darbuotojai atvyktų į tradicinį biurą	Bélanger, Watson-Manheim, Swan (2013)
Teledarbas (angl. <i>telework</i>)	Darbo organizavimo forma, kai darbas iš dalies arba pilnai atliekamas ne įprastoje įmonės darbo vietoje informacinių ir telekomunikacinių technologijų pagalba.	Greer, Payne (2014)
Darbas namuose (ang. <i>work from home</i>)	Darbo organizavimo forma, kai darbuotojai dirba namuose, o ne organizacijos biure	Sok, Blomme, Tromp (2014)
Virtualus biuras (angl. <i>virtual office</i>)	Erdvėje ar geografiškai atskirtos darbo vietos, kurios pasižymi technologijomis paremtu bendravimu ir tiesioginės darbuotojų sąveikos trūkumu	Dulebohn, Hoch (2017)

Remiantis pateiktais apibrėžimais, nuotolinio darbo sąvoka – tai plačiausia tokio pobūdžio darbą apibūdinanti sąvoka, kuri apima darbą įvairiose alternatyviose vietose už organizacijos centrinio biuro ribų (įskaitant pilną darbo dieną namuose, tačiau neapsiribojant tik darbu namuose). Ši sąvoka apima tiek darbą namuose, tiek darbą kelionės į centrinį biurą metu, tiek skambučių centro darbą ir darbą centriniam biure asmenų, kurie bendrauja technologijų pagalba. Virtualus biuras yra platesnė

sąvoka nei nuotolinis darbas, dažnai naudojama apibūdinti asmenis ar asmenų grupes, kurios atlikdamos darbą tiesiogiai („akis į akį“) nebendruoja dėl geografinio pasiskirstymo, tačiau sąveikauja tarpusavyje technologijų pagalba. Todėl šiame baigiamajame magistro darbe nuotolinis darbas apibrėžiamas kaip darbas, kurį darbuotojai atlieka iš jiems patogios vietos (dažniausiai iš namų), naudodamiesi šiuolaikinėmis informacinėmis-telekomunikacinėmis technologijomis. Reikia pažymėti, kad panašiai nuotolinį darbą traktuoja ir Lietuvos Respublikos įstatymai. Jei iki Lietuvos Respublikos darbo kodekso pakeitimo nuotolinis darbas buvo vadinamas namudiniu ir apibrėžiamas kaip darbas, kurį asmuo, už sutartą su darbdaviu atlygį, atlieka namuose, tai po šio teisės akto pakeitimo, nuotolinis darbas buvo įvardintas kaip darbuotojo kitose nei darbovietė jam priimtose vietose atliekama darbo funkcija ar funkcijos, kurios sulgytos sutartyje (TAR, 2016, Nr. 23709).

Nors vietos pakeitimas yra būtina nuotolinio darbo sąlyga, tai ne vienintelis skirtumas tarp biuro darbuotojų ir darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu. Žmonės nuotolinį darbą renkasi dėl įvairių priežasčių. Kanellopoulos (2011) nustatė dvi pagrindines nuotolinio darbo grafiko pasirinkimo motyvų grupes: gyvenimo valdymo motyvus ir motyvus, susijusius su darbu. Pavyzdžiui, kai kurie darbuotojai gali rinktis nuotolinį darbą tam, kad sumažintų laiką kelionei į darbą ar išlaidas, reikalingas nuvykti į biurą. Tuo tarpu kiti gali nuotolinį darbą rinktis tam, kad galėtų geriau subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą (pavyzdžiui, būti laiku namuose, kad galėtų nuvežti vaikus į sporto treniruotę), taip pat dėl eilės kitų priežasčių (Vega, Anderson, Kaplan, 2015). Abiejuose pateiktuose pavyzdžiuose yra laiko dedamoji, kuri numato, kad be darbo vietos pakeitimo, nuotolinis darbas taip pat keičia laiką, kurio metu turi būti atliktas darbas.

Šiuolaikinių nuotolinio darbo tyrimų problema, kad nuotolinės vietos ir nuotolinio laiko elementai vienas nuo kito nesiskiria. Vertinant nuotolinį darbą, nuotolinė vieta ir nuotolinis laikas dažnai dera, todėl juos vieną nuo kito atskirti negalima. Pavyzdžiui, Vesala ir Tuomivaara (2015) pažymi, kad nuotolinis darbas suteikia daugiau autonomijos kada ir kur vykdyti darbinę veiklą atžvilgiu, nei kitos darbo schemas. Remiantis Cañibano (2019), nuotolinis darbas plačiąja prasme apibrėžiamas kaip darbas iš bet kurios vietos ir bet kuriuo metu. Tuo tarpu López-Igual ir Rodríguez-Modroño (2020) nuotolinį darbą aiškina kaip vietų ir laiko, palankių darbo užduotims atlikti, plėtojimą. Dėl tokių problemų tampa neaišku, ar nuotolinio darbo vietos, ar nuotolinio darbo laiko pasirinkimo galimybė, ar šių veiksnių derinys sukelia teigiamus rezultatus, susijusius su nuotolinio darbo naudojimu.

2020 metų pirmame ketvirtyje praktiškai visose pasaulio valstybėse buvo paskelbtas karantinas dėl COVID-19 viruso sukeltos pandemijos. Karantino metu tiek valstybinės, tiek ir privačios organizacijos buvo priverstos tam tikra dalimi įsidiesti nuotolinį darbą: švietimo veikla ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigose, universitetuose buvo perkelta į elektroninę erdvę, suklestėjo elektroninė prekyba, biuro darbuotojai taip pat buvo skatinami dirbti nuotoliniu būdu. Vien tik Lietuvoje karantino metu net 40 proc. dirbančiųjų pradėjo dirbti nuotoliniu būdu (Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, Stachová, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas yra darbo organizavimo ir (arba) darbo atlikimo forma, naudojant informacines-telekomunikacines technologijas darbo sutarties/santykių kontekste, nurodanti, kad darbas, kuris gali būti atliktas darbdavio patalpose, reguliariu pagrindu atliekamas už šių patalpų ribų. Daugeliui dirbančiųjų nuotoliniu būdu tokio pobūdžio darbas užtikrina tam tikrą ekonomiją, kuri gali pasireikšti mažesnėmis kelionės į darbo vietą laiko ir lėšų sąnaudomis, taip pat mažesnėmis pasirengimo vykimui į darbą laiko sąnaudomis. Be to, nuotolinis darbas tam tikrais aspektais geriau nei tradicinis darbas tenkina darbuotojų poreikius. Dėl šios priežasties darbdavys,

kuris savo darbuotojams siūlo nuotolinio darbo galimybę, rodo, kad jis stengiasi patenkinti savo darbuotojų poreikius.

2.1.2. Nuotolinį darbą aiškinančios teorijos

Bendru atveju nuotolinį darbą bandoma paaiškinti keliomis teorijomis. Viena iš jų remiasi teiginiu, kad formuojasi ekonominė sistema, kurioje didžiausias dėmesys yra skiriamas nematerialiam turtui (pavyzdžiui, naujoms idėjoms, programinei įrangai ir paslaugoms), o ne materialaus pavidalo turtui. Šioje, vadinamoje žinių ekonomikoje, didžiausias dėmesys yra skiriamas išsilavinusiems specialistams, turintiems prieigą prie specializuotų, teorinių ir abstrakčių žinių, todėl tokie specialistai pridėtinę vertę kuria protiniu, o ne fiziniu darbu (Paton, 2013). Keičiant pusiausvyrą tarp fizinio ir protinio darbo, susilpnėja darbo fizinės vietos pastovumas, nes žinių kūrimą tam tikra erdvė neriboja. Todėl žinių ekonomikos teorija parodo, kad nuotolinio darbo augimą galima paaiškinti šiuo ekonomikos poslinkiu. Pavyzdžiui, nuo 1994 iki 2014 metų vadovų, specialistų ir jaunesniųjų specialistų dalis bendrame dirbančiųjų skaičiuje padidėjo 10 procentinių punktų ir prognozuojama, kad 2024 metais ši dalis pasieks 50 proc. (Wilson, Sofroniou, Beaven, 2016). Tokie profesiniai ir gamybiniai poslinkiai tam tikra dalimi gali paaiškinti nuotolinį darbą dirbančių darbuotojų skaičiaus augimą.

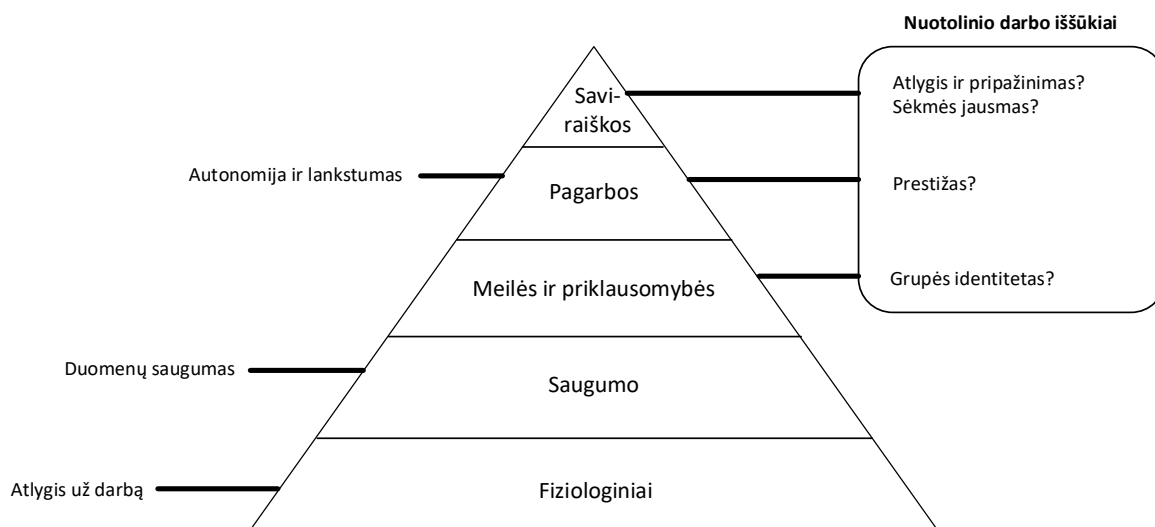
Kita teorija remiasi teiginiu, kad darbdaviai stengiasi pritraukti darbo jėgą taip, kad būtų geriau reaguojama kada ir kur darbas reikalingas. Tai remiasi lanksčios įmonės modeliu, kuriame darbdavio požiūris į dalį darbo jėgos yra skirtingas, kad būtų padidintas skaitinis ir funkcinis lankstumas (Muduli, 2013). Tai užtikrinama „lanksčiu darbu“ - tokiu darbo grafiko tipu, kuris leidžia lanksčiai reguliuoti darbuotojų darbo laiką ir darbo vietą, t. y. ne tik kiek laiko darbuotojas dirba, tačiau ir kur jis dirba bei kokį darbą atlieka. Toks lankstus darbas pasižymi eile būdų, kurių pagalba darbdavys trumpina darbo laiką, taip pat adaptuoja darbo vietą verslo poreikiams. Tačiau kaip ir kito lankstaus darbo atžvilgiu, tie, kurie dirba nuotoliniu būdu, yra lankstūs daugeliu požiūrių. Pavyzdžiui, du trečdaliai jų, kurie mažiausiai pusę savo darbo laiko dirba nuotoliniu būdu, yra savarankiškai dirbantys, o trečdalis jų dirba nepilną darbo dieną. Tokiu būdu, nuotolinis darbas gali būti susijęs su kitais lankstaus darbo tipais, o lankstaus darbo pokyčių tendencijos gali paaiškinti bent dalį nuotolinio darbo augimo.

Su lankstaus darbo hipoteze yra susijusi idėja, kad darbdaviai prisitaiko ir keičiasi dėl visuomenės normų ir lūkesčių pokyčių. Todėl be minėtų darbdavio inicijuotų lankstaus darbo iniciatyvų, kintantis demografinis darbo jėgos pobūdis gali paskatinti darbdavius pasiūlyti tokią darbo tvarką, kuri labiau atitiktų darbuotojų buitines ir asmenines aplinkybes. Tai yra vadinama organizacinės adaptacijos teorija (Wang, Verma, 2012). Remiantis šia teorija, susidūrę su darbo rinkos feminizacija ir padidėjusiu motinų dalyvavimu darbo rinkoje, darbdaviai pritaiko savo darbo praktiką taip, kad atitiktų tokių grupių, kurioms nuotolinis darbas yra patrauklus, poreikius (Messenger, 2017). Vyriausybės taip pat daro spaudimą darbdaviams priimdamos įstatymus, kuriais įteisinama darbuotojų teisė prašyti dirbti nuotolinį darbą visą darbo laiką ar jo dalį. Tokiu būdu darbo jėgos demografinio profilio pokyčiai taip pat gali paaiškinti dalį nuotolinio darbo augimo.

Taip pat viena iš teorijų, kurios pagalba galima paaiškinti nuotolinį darbą, yra Maslow poreikių hierarchijos teorija (Prodanova, Kocarev, 2021). Pagal šią teoriją visi žmogaus poreikiai grupuojami į penkias grupes, išdėstytas piramidės pavidalu. Fiziologiniai poreikiai – tai patys pagrindiniai poreikiai, kad žmogus išgyventų, įskaitant maistą, vandenį, būstą, drabužius ir t. t. Šie poreikiai

išsidėstę piramidės pagrinde. Aukštesnis lygis – tai saugumo poreikiai, apimantys tokius klausimus, kaip sveikata ir finansinis saugumas, emocinis stabilumas ir apsauga nuo žalos. Dar aukštesniame poreikių piramidės lygyje išdėstyti meilės ir priklausomybės poreikiai, priskiriami žmonių tarpusavio sąveikos, įskaitant ryšius tarp žmonių, poreikiams, taip pat emocinio ir fizinio artumo poreikiams. Ketvirtas piramidės lygis – pagarbos poreikiai, kurie apibūdinami kaip egoistiniai poreikiai. Jie apima tokius elementus, kaip savigarba, kuri dažniausiai patenkinama pripažinimu. Aukščiausiam poreikių piramidės lygyje yra saviraiškos poreikiai. Kad būtų patenkinti šie poreikiai reikalingos didelės intelektualinės pastangos, apimančios išsilavinimo įgijimą, gebėjimų plėtojimą ir tobulinimą. Tokios iniciatyvos vėliau gali būti panaudotos apčiuopiamiems tikslams pasiekti, tokiems kaip karjera darbe ir apdovanojimai, kurie skatina savęs realizavimo ir saviraiškos poreikius. Be to, kartais tokie poreikiai susiję ir su labiau altruistiniais tikslais, tokiais kaip rūpinimasis kitais (Prodanova, Kocarev, 2021).

Remdamiesi Maslow poreikių hierarchija, Stewart, Nodoushani ir Stumpf (2018) teigia, kad nors daugelis darbuotojų gali rinktis nuotolinį darbą dėl galimybės tenkinti aukščiausio lygio poreikius Maslow poreikių piramidėje, kad būtų pasiektas pasitenkinimas darbu, būtina patenkinti ir žemesnių lygių poreikius. Jiems priskiriami adekvatus darbo užmokestis ir darbo sąlygos, taip pat tinkamai organizuota fizinė darbo vieta ir sveiki santykiai su kolegomis bei vadovais. Taip pat, analizuodama nuotolinį darbą Maslow poreikių piramidės kontekste, Rowland (2020) aptaria, kaip kiekviena iš poreikių kategorijų atitinka skirtingus nuotolinio darbo aspektus, skirtus patenkinti atitinkamus poreikius (1 pav.).



1 pav. Nuotolinio darbo aspektų ir Maslow poreikių piramidės sąsajos (sudaryta pagal Rowland, 2020)

Pirmiausiai yra tenkinami fiziologiniai poreikiai nuotoliniu būdu dirbančio darbuotojo darbo užmokesčio sąskaita, kuri papildoma kelionės į darbą laiko ir lėšų sutaupymu. Be to, iškyla papildomi saugumo poreikiai, kuriuos suformuoja nuotolinio darbo schema. Ji ne tik suteikia papildomus teigiamus išorinius darbo užmokesčio efektus, kurie užtikrina darbuotojo galimybes apmokėti bazines paslaugas, tokias kaip užmokestis už būstą, maistą ir t. t. Nuotolinis darbas patenkina ir darbuotojo saugumo dėl savo šeimos poreikį, nes jis daugiau laiko praleidžia šalia savo šeimos ir gali labiau pasirūpinti jos saugumu. Kylant aukštyn poreikių piramide, meilės ir priklausomybės poreikiai didele dalimi nuotolinio darbo kontekste patenkinami nuotoliniu būdu dirbančio darbuotojo galimybės dažniau sąveikauti su šeima sąskaita, dėl jam suteikiamos nuotolinio darbo vietos

pasirinkimo galimybės. Tačiau priklausomybės poreikio patenkinimo galimybė gali būti sumažinta tiems nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, kurie jaučiasi izoliuotais nuo darbo vietos, ypač jei jie jaučia, kad telekomunikacinės priemonės nekompensuoja fizinio kontakto. Pagarbos poreikis dažniausiai patenkinamas dėl lankstaus ir autonomiško nuotolinio darbo pobūdžio, nes nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai savo laiką ir pareigas valdo labiau autonomiškai nei tradicinėje darbo vietoje. Tuo pačiu nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai taip pat gali kentėti dėl nepakankamo savęs realizavimo ir saviraiškos poreikių patenkinimo, nes jie turi mažiau galimybių formaliai bei neformaliai bendrauti su kolegomis ir vadovais. Nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams sunku perduoti savo patirtį, taip pat patirti jų pasiekimų pripažinimo apraiškas. Be to, virtualus jų darbo pobūdis mažina tikslo pasiekimo ir asmeninio tobulėjimo pojūtį, kas daro įtaką darbuotojų saviraiškai ir savęs realizavimui. Darbuotojui, kuris dirba nuotoliniu būdu, labai sunku palyginti savo pasiekimus su kolegų pasiekimais ar savo gebėjimų lygį su kolegų gebėjimų lygiu. Tai taip pat neigiamai atsiliepia savęs realizavimo ir saviraiškos poreikių patenkinimui.

Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo augimą lemia perėjimas prie žinių ekonomikos, lankstaus darbo panaudojimo augimas ir kintanti darbo jėgos demografija. Taip pat nuotolinį darbą galima analizuoti Maslow poreikių piramidės kontekste. Tačiau nuotolinio darbo augimą gali lemti ir nenumatyti veiksniai bei aplinkybės.

2.1.3. Nuotolinio darbo veiksniai

Nuotolinis darbas, kaip jau buvo minėta, gali būti traktuojamas kaip alternatyvi darbo rūšis, kuomet darbuotojai jiems patikėtas užduotis atlieka ne organizacijos biure (Bentley et al., 2016). Toks darbas, pasitelkiant telekomunikacines technologijas, pritraukia darbuotoją dirbti, o ne verčia jį dirbti (de Vries, Tummers ir Bekkers, 2019). Nuotoliniam darbui būdingas darbo vietos pakeitimas. Šis pakeitimas gali perkelti darbuotoją į namus, pagalbinį biurą ar į kitą vietą. Nuotoliniu būdu dirbantis darbuotojas turi bent dalį darbo savaitės dirbti ne organizacijos biure (Boel, Campbell, Cecez-Kecmanovic, Cheng, 2013).

Nors galimybė dirbti nuotoliniu būdu ir pasinaudojimas šia galimybe yra svarbūs įvairiems rezultatams, individualus suvokimas taip pat yra svarbus, jei ne svarbesnis nei pati faktinė nuotolinio darbo politika organizacijoje (Chen, McDonald, 2015). Yra siūloma nuotolinio darbo galimybę ir pasinaudojimą nuotoliniu darbu nagrinėti atskirai (Kanellopoulos, 2011), nes, kaip parodė Vesala ir Tuomivaara (2015) atlikto tyrimo rezultatai, organizacijos suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu su nuotolinio darbo rezultatais susijusi kitaip, nei faktinis pasinaudojimas galimybe dirbti nuotoliniu būdu. Minėti autoriai parodė, kad šeimos ir darbo palaikymo politikų prieinamumas organizacijoje (pavyzdžiui, nuotolinis darbas, lankstus grafikas) labiau susijęs su pasitenkinimu darbu, emociniu įsitraukimu ir ketinimu palikti darbą, nei faktinis pasinaudojimas tokiomis politikomis.

Nuotolinio darbo suvokimas kiekvienam asmeniui yra unikalus ir gali skirtis nuo egzistuojančios struktūrinės nuotolinio darbo politikos. Todėl reikalinga įvertinti, kaip lanksčiai asmenys suvokia nuotolinio darbo organizavimą. Pavyzdžiui, darbuotojui gali būti leista dirbti nuotoliniu būdu, tačiau jei jis jaučia, kad jo vadovas ar organizacija nepalaiko šio leidimo, jis su mažesne tikimybe sutiks dirbti nuotoliniu būdu (De Vries, Tummers, Bekkers, 2019). Todėl tokio darbuotojo nuotolinio darbo suvokimas bus žemesnis.

Nuotolinio darbo vieta. Remiantis Caillier (2018), nuotolinės darbo vietos numato darbo vietą ten, kur baigiasi darbas, dažnai turėdami omenyje darbą iš namų, nors nuotolinis darbas bendru atveju darbo vietą numato bet kur, tik ne organizacijos biure. Tokiu būdu, nuotolinis darbas suteikia darbuotojams galimybę dirbti iš namų, jei jie tai nori daryti (Caillier, 2018) arba jei jie negali fiziškai būti organizacijos biure (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, Polakova, 2018). Kaip jau buvo minėta, nuotolinis darbas vienareikšmiškai reiškia darbo vietos (lokacijos) pakeitimą, o namai išlieka pagrindine vieta, kur vykdomas nuotolinis darbas (Ferreira, Strydom, 2015).

Vienas iš pagrindinių ir dažniausiai minimų nuotolinio darbo panaudojimo rezultatų yra laiko, skiriamo nuvykti į darbo vietą, sumažinimas (Vesala, Tuomivaara, 2015). Dėl to galima tikėtis, kad nuotolinio darbo vieta sumažins neigiamas darbo pasekmes, tokias, kaip darbo ir šeimos konfliktas, nes laiko, reikalingo nuvykti į darbą eliminavimas leidžia darbuotojams šį laiką paskirti šeimai (Methot, LePine, 2016). Nors daugelyje nuotolinio darbo tyrimų nenurodoma, kad juose yra nagrinėjamos tik nuotolinio darbo vietos, Anderson, Kaplan ir Vega (2015) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas yra teigiamai susijęs su tokiais kintamaisiais kaip darbo našumas, pasitenkinimas darbu, suvokiama autonomija ir neigiamai susijęs su šeimos-darbo konfliktu ir vaidmenų stresu.

Egzistuoja daug teorijų, kurių pagalba būtų galima paaiškinti teorines priežastis, dėl kurių nuotolinio darbo vieta yra susijusi su įvairiais rezultatais. Dažniausiai tam paaiškinti naudojamos darbo charakteristikų, vaidmenų ir paskirstyto darbo teorijos.

Darbo charakteristikų teorija. Vieną iš teigiamų efektų, kuriuos užtikrina nuotolinio darbo vieta, teorinių paaiškinimų pateikia darbo charakteristikų teorija (Delanoëje, Verbruggen, 2020). Remiantis šia teorija, darbo charakteristikos gali sukelti teigiamus rezultatus, tokius kaip darbo našumo ar pasitenkinimo darbu padidėjimas, sukeldamos tam tikras psichologines būsenas darbuotojams. Darbo charakteristika šiame modelyje, kuri konkrečiai susijusi su nuotolinio darbo vieta – tai autonomija. Nuotolinio darbo vieta traktuojama kaip didinanti autonomiją dėl lankstumo ir kontrolės, kurias ji teikia darbuotojui jam renkantis vietą, kurioje jis atlieka savo darbo užduotis (Campbell, Heales, 2016). Esant aukštam autonomijos lygiui, rezultatai didesne dalimi priklauso nuo paties darbuotojo sprendimų ir pastangų, o ne nuo vadovų ir atskirų procedūrų. Tokiu būdu, autonomija, kuri gali būti susijusi su nuotolinio darbo vietomis, gali sukelti teigiamų rezultatų padidėjimą.

Vaidmenų teorija. Donnelly ir Proctor-Thomson (2015) daro prielaidą, kad nuotolinio darbo vieta daro teigiamą įtaką tam tikriems organizacijos rezultatams dėl vaidmenų stresorių sumažėjimo, tokių kaip vaidmenų dviprasmiškumas ir vaidmenų konfliktas. Remiantis vaidmenų teorija, vaidmenų dviprasmiškumas ir vaidmenų konfliktas yra nepageidaujami, nes jie sumažina pasitenkinimą darbu ir darbo našumą bei lemia streso ir nerimo padidėjimą (Methot, LePine, 2016). Tyrimo, kurį atliko Delanoëje ir Verbruggen (2020) rezultatai parodė, kad tarp vaidmenų dviprasmiškumo ir darbo našumo egzistuoja neigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys. Neigiamą ir statistiškai reikšmingą ryšį tarp vaidmenų konflikto ir darbo našumo savo tyrime nustatė ir Campbell ir Heales (2016).

Remiantis Dahlstrom (2013) tyrimo rezultatais, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai patiria mažiau vaidmenų konfliktų nei jų kolegos, kurie visą laiką dirbo tradiciniame biure. Galima tokių vaidmenų stresorių sumažėjimo priežastis gali būti, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai jaučia fizinę atskirtį nuo savo vadovo ir darbo vietos, dėl ko jie turi dažniau bendrauti su vadovais, kad visada

žinotų situaciją darbe, kas mažina vaidmenų dviprasmiškumą, nes darbuotojas tiksliau žino ką ir kada jis turi padaryti. Todėl toks padidintas bendravimo su vadovais dažnis gali sumažinti konfliktų vaidmenį nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams (Groen, Van Triest, Coers, Wtenweerde, 2018).

Paskirstyto darbo teorija. Nuotolinis darbas – tai šiuo metu gerai žinomas paskirstyto darbo tipas (Sládek, Sigmund, 2020). Paskirstytas darbas apibrėžiamas kaip darbas, kuris neatliekamas organizacijos teritorijoje ar susijęs su organizacijos darbuotojais, kurie bent dalį savo darbo laiko dirba namuose. Tokiu būdu paskirstytas darbas priskiriamas nuotoliniam darbui, o ne lanksčiam grafikui. Aprašydami tai, kodėl paskirstytas darbas gali teikti teigiamus rezultatus, Torten, Reaiche ir Caraballo (2016) naudoja atitikimą tarp nuotolinio darbo organizavimo ir individualiomis bei organizacinėmis charakteristikomis. Čia atitikimas – tai įvairių atributų suderinamumas. Pavyzdžiui, asmuo gali pasiekti teigiamų rezultatų dėl nuotolinio darbo, nes jo asmeniniai gebėjimai, tokie kaip komunikacija ir patikimumas, dera su tuo, kas reikalinga paskirstyto darbo situacijoje. Be to, organizacijos taip pat gali gauti teigiamų rezultatų, tokių kaip sąnaudų sumažėjimas, nes nagrinėjamas darbas gerai dera su nuotolinio darbo vieta. Tai gali būti susiję su tuo, kad tokiam darbui nereikalinga ypatinga priežiūra ir dėl to darbuotojui nereikia fiziškai būti organizacijos biure (Silva, 2019).

Nuotolinio darbo laikas. Nuotolinio darbo laikas – tai alternatyvus darbo grafiko tipas, kuriame darbuotojo darbo grafikas neturi atitikti tipinei 8 valandų darbo dienai ar 40 valandų per savaitę darbo grafikui (Hyatt, E., Coslor, 2018). Esant lanksčiam darbo laiko grafikui darbuotojai paprastai gali rinktis aštuonių valandų darbo dieną, tačiau jiems dažnai tenka dirbti tam tikrą pagrindinį darbo laiką organizacijos biure (pavyzdžiui, jie turi būti organizacijos centriniame biure nuo 10:00 iki 15:00). Įvairių autorių atlikti tyrimai parodė reikšmingus ir teigiamus darbo laiko grafiko ir įvairių darbo rezultatų ryšius. Pavyzdžiui, Nadler, Voyles, Cocks ir Lowery (2016) tyrė darbuotojų našumo, pasitenkinimo darbu, pasitenkinimo darbo grafiku ir pravaikštų rezultatus ir parodė, kad kiekvienam iš šių konstruktyvų teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką darė lankstaus darbo laiko programos įgyvendinimas. Stipriausią įtaką lankstaus darbo laiko grafikas darė pravaikštoms. Šie efektai buvo nustatyti eiliniams darbuotojams. Tuo tarpu vadovams lankstus darbo laiko grafikas tokių rezultatų neparodė. Tai galėjo būti susiję su tuo, kad vadovai jau ir iki tokio lankstaus darbo laiko grafiko įgyvendinimo galėjo būti susiję su tuo, kad vadovai jau ir iki tokio lankstaus darbo laiko grafiko įgyvendinimo galėjo būti lankstūs savo darbo laiko atžvilgiu ir dėl to nejaučia teigiamos naudos dėl lankstaus darbo laiko grafiko programos įgyvendinimo. Reikalinga pabrėžti, kad šiuo atveju lankstus darbo grafikas buvo traktuojamas kaip nuotolinio darbo veiksnys (savybė). Todėl, kaip nurodė Nadler et al. (2016), nuotolinio darbo laiko efektai gali būti paaiškinti pasitelkus tokias teorijas, kaip darbuotojų kontrolės padidėjimas, darbo charakteristikų teoriją ir adaptacijos darbuotojams teoriją.

Kontrolė. Buvo iškelta prielaida, kad viena iš priežasčių, kodėl nuotolinio darbo politika, taip pat lankstus darbo laiko grafikas, daro įtaką darbo rezultatams yra, kad darbuotojas gauna galimybę pats kontroliuoti savo darbo grafiką (Bai, Gopalan, Beutell, Ren, 2021). Egzistuoja trys viena kitą papildančios teorijos, kurių pagalba būtų galima paaiškinti kodėl nuotolinis darbas gerina darbo rezultatus. Viena iš tokių teorijų – tai darbo reikalavimų teorija. Šis modelis numato, kad psichologinis stresas ir įtampa didžiausi tada, kai darbuotojai suvokia aukštus darbo reikalavimus ir žemą asmeninės darbo kontrolės lygį. Kitaip tariant, kuo daugiau darbuotojai gali kontroliuoti savo užduotis ir elgseną darbo dienos laikotarpyje, tuo mažesnis jų streso ir įtampos lygis. Kai darbuotojai gali kontroliuoti savo darbo laiką, jie mažesne tikimybe kentės dėl didelio streso darbe, kas savo ruožtu pagerins jų darbo rezultatus, tokius kaip darbo našumas ir pasitenkinimas darbu, taip pat sumažins pravaikštų skaičių ir ketinimą palikti darbą (Bai et al., 2021).

Darbo charakteristikų teorija. Kitas nuotolinio darbo laiko naudos paaiškinimas remiasi darbo charakteristikų teorija (Liu, Wang, Zhang, Li, 2021). Kaip ir nuotolinės darbo vietos atveju, nuotolinis darbo laikas skatina autonomijos suvokimą. Remiantis darbo charakteristikų teorija, autonomija – tai laipsnis, kuriuo darbas užtikrina esminę laisvę, nepriklausomumą ir nuožiūrą darbuotojui planuojant darbą ir procedūras, kurias jis naudos atlikdamas savo darbo užduotį (Liu et al., 2021). Kaip parodyta šiame apibrėžime, reikšmingą darbuotojo autonomijos dalį lemia jo galimybė rinktis savo darbo laiką. Galima tikėtis, kad autonomija, kuri suteikiama dirbantiems nuotoliniu būdu darbuotojams, darys įtaką visai eilei jų darbo rezultatų.

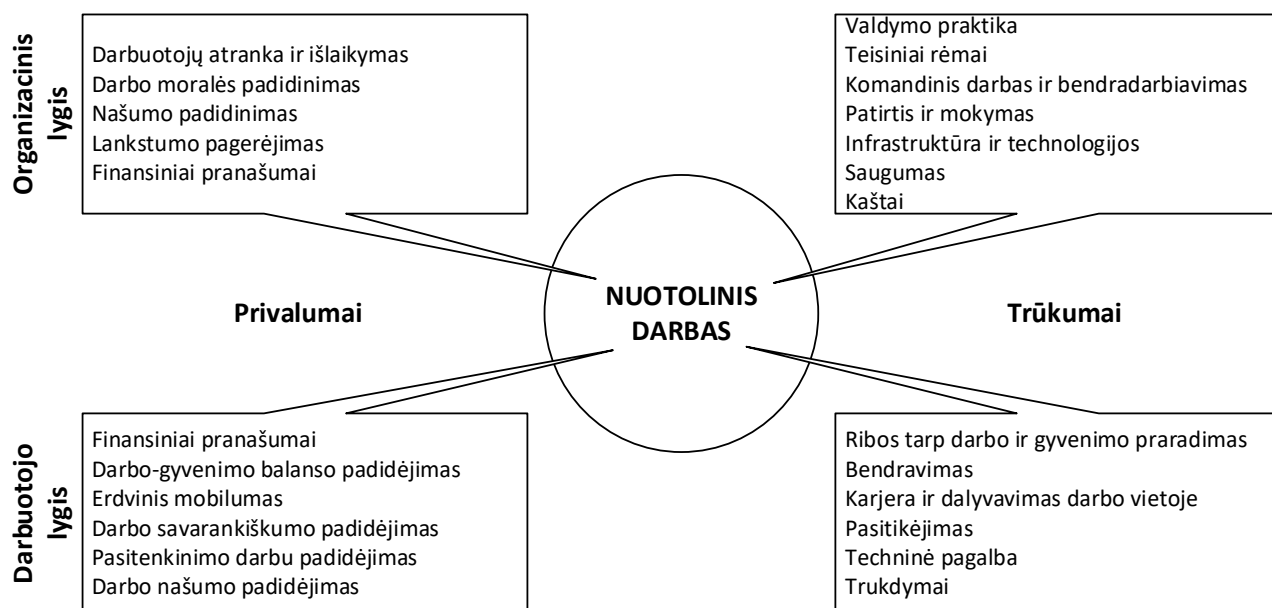
Adaptacijos darbui teorija taip pat gali būti panaudota paaiškinti nuotolinio darbo laiko pranašumus. Remiantis šiuo modeliu, jei egzistuoja aukštas darbuotojo ir jo atliekamo darbo atitikimo laipsnis, ypatingai individualių gebėjimų ir reikalavimų darbui atlikti reikalingiems gebėjimams atžvilgiu, galima tikėtis aukšto darbo našumo (Bai et al., 2021). Vienas iš darbo našumo padidėjimo dirbant nuotolinį darbą paaiškinimų, kuris yra suderinamas su šiuo modeliu, yra, kad kuomet darbuotojai gali patys pasirinkti savo pageidaujamą darbo laiką, jie gali vadovautis savo cirkadiniu ritmu (24 valandų trukmės psichologinių funkcijų ir fiziologinių procesų pasikartojimas), o ne tipiniu darbo grafiku (Caldwell, Caldwell, Thompson, Lieberman, 2019). Jei žmonės gali miegoti tada, kai jų kūnas nori miegoti, o ne atsibusti tada, kad galėtų laiku spėti atvykti į biurą nustatytu laiku, tikėtina, kad jų darbingumas pagerės. Teigiamo požiūrio į darbą taip pat reikia tikėtis tuomet, kai egzistuoja atitikimas tarp darbuotojo poreikių ir pažadų, kuriuos teikia ir vykdo organizacija. Todėl jei darbuotojas pavėluoja į darbą dėl susitarimo, o organizacija leidžia tai daryti dėl susitarimo nuotolinio darbo atžvilgiu, galima tikėtis teigiamų darbuotojo darbo rezultatų.

Reikia pažymėti, kad nuotolinis darbas reiškia, kad darbo vieta yra bet kuri vieta už organizacijos biuro ribų, t. y. darbo vieta yra lanksti. Taip pat nuotolinis darbas turėtų reikšti ir tai, kad darbuotojo, dirbančio nuotoliniu būdu, darbo laikas taip pat yra lankstus. Tačiau šis nuotolinio darbo laiko lankstumo lygis gali būti skirtingas skirtingose organizacijose. Tai reiškia, kad esant nuotoliniam darbui visada išpildoma nuotolinio darbo vietos lankstumo sąlyga, nuotolinio darbo laiko lankstumo sąlyga gali būti išpildoma ne visuomet. Pavyzdžiui, darbuotojui gali būti leidžiama dirbti nuotoliniu būdu, tačiau tam tikrą organizacijos nustatytą laiko intervalą jis turi būti telekomunikacijos priemonėmis prisijungęs prie organizacijos centrinio biuro ir būti bet kuriuo metu tame laiko intervale prieinamas organizacijai. Tai reikštų, kad jei darbuotojas neturi didelio lankstumo savo nuotolinio darbo laiko atžvilgiu, jo darbo pobūdis nedaug skiriasi nuo tų darbuotojų, kurie kiekvieną dieną turi ateiti ir dirbti centriniame organizacijos biure, darbo pobūdžio (Thompson, Payne, Alexander, Gaskins, Henning, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinį darbą sudaro dvi dedamosios: nuotolinio darbo vieta ir nuotolinio darbo laikas. Nuotolinio darbo vieta reiškia bet kokią vietą už organizacijos biuro ribų, kurioje nuotoliniu būdu dirbantis darbuotojas atlieka savo darbo užduotis. Nuotolinis darbo laikas, tai laikas, kurio metu nuotolinėje darbo vietoje organizacijos darbuotojas atlieka savo darbo užduotis. Visi nuotolinio darbo pranašumai ir jo sukelti geresni darbo rezultatai bus pasiekti tuo atveju, kai darbuotojui bus suteikta pakankama autonomija renkantis nuotolinio darbo vietą ir nuotolinio darbo laiką.

2.1.4. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Nuotolinis darbas – tai instrumentas, kurį galima naudoti organizacijos ar darbo vietų lankstumo pakete, padedantis organizacijai įgyvendinti jos misiją. Panašiai kaip ir kitos darbo vietų lankstumo galimybės, nuotolinis darbas gali teikti naudos, jei jis tinkamai įgyvendintas ir valdomas (Bentley et al., 2016). Bendru atveju, kaip nurodo de Vries, Tummers ir Bekkers (2019), nuotolinio darbo politikos panaudojimas pasižymi tiek privalumais, tiek ir trūkumais. Taip pat privalumai ir trūkumai gali pasireikšti tiek organizacijos, tiek ir darbuotojo lygmenyse. Boel, Campbell, Cecez-Kecmanovic ir Cheng (2013) atlikta literatūros šaltinių analizė išskiria pagrindinius nuotolinio darbo politikos taikymo organizacijoje privalumus ir trūkumus darbuotojo ir organizacijos lygmenyse (2 pav.).



2 pav. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai organizacijos ir darbuotojo kontekste (sudaryta pagal Boel et al., 2013)

Nuotolinio darbo privalumai darbuotojo lygmenyje. Nuotolinis darbas teikia pakankamai privalumų darbuotojui. Visų pirma, nuotolinis darbas įgalina didinti lankstumą priimant sprendimus darbuotojų darbo vietos ir laiko atžvilgiu. Dėl šio padidėjusio lankstumo darbuotojas gali sumažinti tam tikras savo su darbu susijusias išlaidas, tokias kaip kelionės į darbą ir atgal, taip pat išlaidas profesinei darbo aprangai (Kanellopoulos, 2011). Darbuotojai gali geriau koordinuoti savo darbo įsipareigojimus ir juos valdyti pagal savo asmeninius poreikius ar šeimos reikalavimus (Vega, Anderson, Kaplan, 2015). Be to, erdvinis mobilumas gali padidinti darbo vietų, kuriose darbuotojai gali dirbti savo darbą iš nutolusių regionų, pavyzdžiui, kaimo vietovių, skaičių (Vesala, Tuomivaara, 2015).

Taip pat nuotolinis darbas turi savybę padidinti darbuotojų gebėjimą organizuoti darbą pagal savo asmenines nuostatas (Cañibano, 2019), pavyzdžiui, nusistatyti darbo schemas pagal asmeninius darbingumo ciklus. Šis aspektas labiausiai susijęs su kūrybiniu darbu ir problemų sprendimu, kai darbuotojas pats jaučia kada jis yra kūrybiškiausias ar produktyviausias. Be to, nuotolinis darbas gali padidinti darbuotojų darbo našumą, nes jie gali pasirinkti tokią darbo vietą, kurioje jiems niekas netrukdo ir nepertraukinėja, arba gali panaudoti darbui dalį savo laisvalaikio, kurį jie anksčiau naudodavo kelionėms į darbą (López-Igual, Rodríguez-Modroño, 2020). Taip pat savęs valdymo

gebėjimo padidėjimas, t. y. sprendimo apie tai kada, kur ir kaip atlikti darbą savarankiškas priėmimas, skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu (Chen, McDonald, 2015). Apibendrinti nuotolinio darbo privalumai darbuotojo lygmenyje pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai darbuotojo lygmenyje (sudaryta pagal Boel et al., 2013)

Charakteristika	Aprašymas	Autorius
Finansinė nauda	Darbuotojai gali įgyti finansinės naudos, pavyzdžiui, taupydami kelionės į darbą išlaidas	Kanellopoulos (2011)
Darbo-gyvenimo balanso pagerėjimas	Nuotolinis darbas skatina gebėjimą koordinuoti tiesioginio darbo užduočių ir darbų namuose atlikimą	Vega et al. (2015)
Erdvinis mobilumas	Dalyvavimas darbe galimas iš įvairių vietų, tame tarpe kaimo vietovių	Vesala, Tuomivaara (2015)
Darbo autonomijos padidėjimas	Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai turi daugiau laisvės rinktis darbo laiko struktūrą	Cañibano (2019)
Darbo našumo padidėjimas	Darbuotojai gali dirbti aplinkoje, kur mažiau trukdančių veiksnių ir gali darbui naudoti kelionės į darbą laiką	López-Igual, Rodríguez-Modroño (2020)
Pasitenkinimo darbu padidėjimas	Padidėja lankstumas priimant savarankišką sprendimą apie tai kada, kur ir kokį darbą atlikti	Chen, McDonald (2015)

Nuotolinio darbo privalumai organizacijos lygmenyje. Informacinių-telekomunikacinių technologijų panaudojimas siūlo organizacijoms įvairius būdus sąveikauti su savo darbuotojais ir organizuoti darbo procesus. Tai leidžia organizacijoms pagerinti darbuotojų tarpusavio santykius, padidinti veiklos efektyvumą, rezultatyvumą ir optimizuoti išteklių panaudojimą. Išskirti nuotolinio darbo privalumai organizacijoms pateikti 3 lentelėje. Nuotolinio darbo politikos taikymas organizacijoje gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, taip pat darbuotojų motyvaciją ir lojalumą (De Vries, Tummers, Bekkers, 2019). Tokiu būdu organizacijos mažina darbuotojų kaitą ir didina klientų pasitenkinimą (Caillier, 2018). Be to, organizacijos, sudarančios darbuotojams galimybes dirbti nuotoliniu būdu, gali atrodyti labiau šiuolaikinėmis, darniomis, siekiančiomis savo darbuotojų gerovės, kas gerina organizacijos įvaizdį ir reputaciją visuomenėje (Kanellopoulos, 2011; De Vries et al., 2019).

3 lentelė. Nuotolinio darbo teigiamos savybės organizacijos lygmenyje (sudaryta pagal Boel et al., 2013)

Charakteristika	Aprašymas	Autorius
Pasitenkinimo darbu padidėjimas	Organizacijai naudingi pasitenkinę darbu darbuotojai, nes tai mažina personalo kaitą ir didina darbuotojų lojalumą	De Vries et al. (2019)
Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas	Nuotolinis darbas sudaro organizacijai galimybes atsirinkti tinkamus darbuotojus ir juos išlaikyti	Caillier (2018)
Darbo našumo didėjimas	Nuotolinis darbas sudaro galimybes organizacijai efektyviau siekti savo tikslų	Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, Polakova (2016)
Lankstumo padidėjimas	Nuotolinis darbas suteikia prieigą prie informacijos, susijusios su darbu, nepriklausomai nuo darbo vietos ir laiko	Cañibano (2019)
Finansiniai privalumai	Organizacija gali sumažinti išlaidas patalpų nuomai ir įrangai įsigyti	Kanellopoulos (2011)

Be to, vienas iš nuotolinio darbo privalumų yra jo gebėjimas daryti teigiamą įtaką organizacijos efektyvumui (Wojcak et al., 2016), nes darbuotojai dirba našiau, jei jie laisviau gali organizuoti savo

darbo laiką ir dirbti aplinkoje, kurioje jų dėmesys mažiau blaškomas (Kanellopoulos, 2011). Organizacijos darbo našumas taip pat gali padidėti ir dėl to, kad nuotolinis darbas mažina pravaikštų ir darbuotojų pasiimamų laisvadienių artimųjų priežiūrai skaičių (Ferreira, Strydom, 20158). Be to, nuotolinio darbo politikos taikymo pasėkoje gali padidėti organizacijos veiklos efektyvumas, padidindamas organizacijos lankstumą, nes nuotolinis darbas suteikia darbuotojams daugiau laisvės pasirinkti laiką ir vietą, iš kurios jie galės siųsti ir kurioje galės gauti informaciją (Cañibano, 2019). Taip pat organizacija, leisdama nuotolinį darbą, gali ženkliai sutaupyti išlaidas biuro patalpų nuomai, komunalinėms paslaugoms, darbui reikalingai įrangai įsigyti (Kanellopoulos, 2011).

Nuotolinio darbo trūkumai darbuotojo lygmenyje. Apribojimų, ką ir kur darbuotojai gali dirbti atžvilgiu, sumažinimas gali sukelti problemas darbuotojams. Šios problemos didelė dalimi susijusios su nuotolinio darbo galimybe sumažinti fizinio darbuotojo buvimo poreikį. Nuotolinis darbas gali dar labiau panaikinti ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Methot, LePine, 2016). Kai šios dvi sritys tampa mažiau atskirtos, nuotolinis darbas padidina konflikto, streso ir net sveikatos sutrikimų tikimybę (Anderson, Kaplan, Vega, 2015). Be to, darbuotojai nuotolinį darbą gali pradėti traktuoti kaip socialinės izoliacijos šaltinį, nes jis riboja galimybes bendrauti su kolegomis ir trukdo kurti stiprius socialinius ir neformalius ryšius su kolegomis (Delanoëje, Verbruggen, 2020). Be to, jei nuotolinis darbas riboja sąveikos su kolegomis potencialą, tai gali neigiamai atsiliiepti karjerai, nes darbuotojai turi mažiau galimybių bendrauti ir vertinti savo darbą su kolegų atliekamu darbu (Campbell, Heales, 2016). Taip pat yra teigiama, kad asmeninio bendravimo stygius gali trukdyti pasitikėjimo vystymuisi, kas gali suformuoti situaciją, kai darbuotojai pradės abejoti nuotolinį darbą dirbančio kolegos lojalumu (Delanoëje, Verbruggen, 2020). Be to, būdami priklausomi nuo informacinių-telekomunikacinių technologijų, darbuotojai gali susidurti su sunkumais dėl to, kad technines problemas jiems teks spręsti patiems, taip pat darbuotojai, dėl iškilusių techninių nesklandumų, gali būti priversti laikinai nutraukti darbą (Donnelly, Proctor-Thomson, 2015). Apibendrinti nuotolinio darbo trūkumai darbuotojo lygmenyje pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Nuotolinio darbo trūkumai darbuotojo lygmenyje (sudaryta pagal Boel et al., 2013)

Charakteristika	Aprašymas	Autorius
Ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo mažėjimas	Riba tarp darbo ir nedarbo gali tapti mažiau aiški	Methot, LePine (2016)
Socializacija	Nuotolinis darbas gali sumažinti socialinės ir neformalios sąveikos tarp kolegų potencialą	Delanoëje, Verbruggen (2020)
Karjera	Darbuotojai gali jaustis labiau atitraukti nuo jų darbo vietos, nuo darbovietės vidaus gyvenimo	Campbell, Heales (2016)
Pasitikėjimas	Mažesnės tiesioginio bendravimo su kitais galimybės gali mažinti pasitikėjimą kitais	Delanoëje, Verbruggen (2020)
Techninis palaikymas	Kai susiduriama su techninėmis problemomis, sumažėja galimybė gauti tiesioginę techninę pagalbą	Donnelly, Proctor-Thomson, 2015
Trukdžiai	Dirbantys nuotolinį darbą gali susidurti su netikėtais tokio darbo pertraukimais	Donnelly, Proctor-Thomson, 2015

Nuotolinio darbo trūkumai organizaciniame lygmenyje. Nuotolinis darbas gali sukurti eilę problemų organizacijoms ir jų vadovams. Nuotolinis darbas gali būti iššūkis vadovams ir jų tradiciniam vadovavimo stiliui ir lyderystei, nes jie netenka galimybės tiesiogiai kontroliuoti kiekvienas darbuotojas dirba. Tokiu būdu nuotolinis darbas yra susijęs su valdymo stiliumi, kuris buvo

pagrįstas instrukcijomis, pokyčiais į valdymą, pagrįstą tikslais (Dahlstrom, 2013). Tai reikštų, kad nuotolinis darbas pasižymi gebėjimu sumažinti vidurinės grandies vadovų poreikį. Todėl vadovai gali nenoriai diegti nuotolinį darbą savo organizacijose (Groen, Van Triest, Coers, Wtenweerde, 2018). Taip pat nuotolinis darbas pasižymi tam tikrais teisiniais neapibrėžtumais, tokiais kaip darbo apsaugos ir saugos rėmų pagal nacionalinius darbo įstatymus sukūrimas (Sládek, Sigmund, 2020). Dar viena problema, kurią nuotolinis darbas sukelia organizacijoms – tai bendro darbo užtikrinimas ir darbuotojų tarpusavio sąveikos palengvinimas. Dėl to iškyla tokios problemos, kaip efektyvaus tarpusavio darbo organizavimas, kuomet kai kurių komandos narių nėra fiziškai; aiškiai neišreikštų žinių apsikeitimo tarp darbuotojų organizavimas; pavydo ir nesupratimo, kad nuotolinis darbas yra laikomas privilegija, vengimas (Torten, Reaiche, Caraballo, 2016). Nuotolinis darbas iš organizacijų gali pareikalauti papildomų žinių, kad būtų sukurta tinkama nuotoliniam darbui informacinių-telekomunikacinių technologijų infrastruktūra. Organizacijai gali tekti palaikyti tokią infrastruktūrą organizacijoje, darbuotojų darbo vietose ir tarp jų (Silva, 2019). Be to, nuotolinis darbas gali sukelti ir informacijos saugumo problemų, nes informacinių-telekomunikacinių technologijų priemonės yra už organizacijos ribų (Kord, Noushiravani, Bahadori, Jahantigh, 2017). Taip pat organizacijos gali patirti gan ženklų išlaidų dėl reikalingų investicijų į informacinių-telekomunikacinių technologijų priemones, kurias reikia suteikti nuotolinį darbą dirbantiems darbuotojams ir tokių priemonių palaikymą. Tokios investicijos gali būti didesnės nei tokių technologijų palaikymas organizacijos ribose (Kord et al., 2017). Pagrindiniai nuotolinio darbo trūkumai organizacijos lygmenyje pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Nuotolinio darbo trūkumai organizacijos lygmenyje (sudaryta pagal Boel et al., 2013)

Charakteristika	Aprašymas	Autorius
Valdymo praktikos	Turi būti nebenaudojamas tiesiogine kontrole paremtas vadovavimo stilius	Dahlstrom (2013)
Teisės ribos	Nuotolinis darbas gali sukelti teisinių neapibrėžtumų	Sládek, Sigmund (2020)
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	Gali būti apsinkintas bendras darbas ir aiškiai neišreikštų žinių bendras kūrimas ir dalinimasis	Torten et al. (2016)
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas	Darbuotojams gali prireikti papildomų gebėjimų, kad jie įsitrauktų į nuotolinį darbą	Torten et al. (2016)
Infrastruktūra ir technologijos	Nuotolinis darbas reikalauja papildomos infrastruktūros organizacijoje, darbuotojų darbo vietoje ir tarp jų	Kord et al. (2017)
Saugumas	Turi būti užtikrintas apsikeitimo informacija tarp nuotolinių darbuotojų ir organizacijos saugumas	Torten et al. (2016)
Kaštai	Nuotolinis darbas reikalauja papildomų investicijų į technologijas ir darbuotojus	Kord et al. (2017)

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas pasižymi tiek privalumais, tiek ir trūkumais. Jie egzistuoja atskiro darbuotojo ir organizacijos lygmenyse. Jei nuotolinis darbas darbuotojui leidžia sutaupyti kelionės į darbą lėšas, geriau kontroliuoti savo darbo-gyvenimo balansą, suteikia galimybę laisviau rinktis savo darbo laiko struktūrą, geriau panaudoti savo darbo laiką ir t. t., tai nuotolinis darbas darbuotojui gali sukelti ir tam tikrų problemų, kaip ribos tarp darbo ir nedarbo aiškumo sumažėjimas, neformalaus tiesioginio bendravimo su kolegomis netekimas, kolegų pasitikėjimo sumažėjimas ir t. t. Nuotolinis darbas organizacijai gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, sumažinti pravaikštas ir vėlavimus, palengvinti darbuotojų išlaikymą organizacijoje, sumažinti išlaidas biuro patalpų išlaikymui ir t. t. Tačiau organizacijai nuotolinis darbas gali sumažinti galimybę

kontroliuoti darbuotojus, padidinti išlaidas papildomiems darbuotojų mokymams, sukurti būtinumą įdiegti papildomą informacinę-telekomunikacinę infrastruktūrą ir informacijos saugumo priemones. Tik tinkamas pasinaudojimas nuotolinio darbo privalumais ir efektyvus nuotolinio darbo keliamų problemų įveikimas užtikrina organizacijos veiklos efektyvumo dėl nuotolinio darbo padidėjimą.

2.2. Darbo-gyvenimo balanso koncepcija

2.2.1. Darbo-gyvenimo balanso samprata

Daugeliui darbuotojų ir organizacijų vis aktualesne tampa balanso palaikymo tarp darbo ir asmeninio gyvenimo problema. Šiuo metu greitai besikeičiančioje visuomenėje personalo valdymo specialistai ieško variantų, kurie leistų padaryti teigiamą įtaką organizacijos pelnui, darbuotojų pasitenkinimui darbu, sumažintų darbuotojų kaitą. Darbo ir gyvenimo balansas tapo vyraujančia problema darbo vietoje.

Darbo-gyvenimo balanso sąvoka buvo pradėta naudoti praėjusio amžiaus aštuntojo dešimtmečio pradžioje, kad būtų aprašytas balansas tarp darbo ir asmenio gyvenimo. Tokio aprašymo poreikį lėmė darbo aplinkos feminizacijos. Didėjant šios koncepcijos populiarumui, siaurėjo ir šios koncepcijos taikymas nuo darbo-ne darbo (asmeninio gyvenimo) balanso iki darbo-šeimos balanso, t. y. asmeninio gyvenimo sfera darbo-gyvenimo balanso koncepcijoje buvo pakeista į šeimą. Tai sukėlė tyrimų, skirtų darbo-gyvenimo balanso koncepcijos tyrimui, pasidalinimą į dvi dalis. Viena kryptis tyrė darbuotojo laiko, skiriamo darbui, ir laiko, skiriamo šeimai, balansą. Kiti tyrimai analizavo laiko, kurį darbuotojas skiria darbui, ir laiko, kurį jis skiria sričiai, nesusijusiai su darbu, kuri apima šeimą, asmeninį gyvenimą / rūpinimąsi savimi, draugus, bendruomenę, religiją ir t. t., balansą. (Sadhvi, 2015).

Darbo-gyvenimo balansas plačiąja prasme apibrėžiamas kaip patenkinamas įsitraukimo arba atitikimo daugeliui individo gyvenime atliekamų vaidmenų lygis. Nors šio koncepto apibrėžimai skiriasi, darbo-gyvenimo balansas dažniausiai susijęs su pusiausvyra ir bendro harmonijos pojūčio gyvenime palaikymu. Darbo-gyvenimo balanso nagrinėjimas apima žmonių gebėjimo vienu metu susidoroti su daugialypio gyvenimo reikalavimais tyrimą (Sirgy, Lee, 2018).

Nors, kaip teigia Poulouse ir Sudarsan (2018), tradiciškai buvo laikomasi nuomonės, kad darbo-gyvenimo balansas numato, kad individas skiria vienodai laiko apmokamam darbo ir nedarbo vaidmenims, pastaruoju metu ši koncepcija buvo pripažinta sudėtingesne ir papildyta keliais komponentais:

- Laiko balansas, kuris liečia laiko kiekį skiriamo darbo ir nedarbo vaidmenims.
- Įsitraukimo balansas, reiškiantis psichologinio įsitraukimo į darbo ir nedarbo vaidmenis lygį.
- Pasitenkinimo balansas arba pasitenkinimo darbo ir nedarbo vaidmenimis lygis.

Šis darbo-gyvenimo balanso modelis, apimantis laiko, įsitraukimo ir pasitenkinimo komponentus, leidžia plačiau suprasti darbo-gyvenimo konceptą. Pavyzdžiui, individas dirba dvi dienas per savaitę ir likusią savaitės dalį jis praleidžia su šeima. Jo laikas nėra subalansuotas, tačiau jis gali būti vienodai įsitraukęs į darbo ir namų vaidmenis (subalansuotas įsitraukimas), taip pat vienodai patenkintas savo įsitraukimo į darbo ir namų vaidmenis lygiu (subalansuotas pasitenkinimas). Kita alternatyva gali būti, kad individas dirba 40 valandų per savaitę ir jo darbo laikas bei laikas, praleidžiamas ne darbe, yra subalansuotas, tačiau individo įsitraukimas ir pasitenkinimas gali būti nesubalansuoti: jis gali būti įsitraukęs į darbinę veiklą ir neįsitraukęs į veiklą namuose, jausti pasitenkinimą savo vaidmeniu

namuose, tačiau jausti nepasitenkinimą darbo vaidmeniu. Todėl balanso pasiekimą reikia nagrinėti keliais požiūriais (Poulose, Sudarsan, 2018).

Kaip jau minėta, skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia darbo-gyvenimo balansą. Kai kurių autorių darbo-gyvenimo balanso apibrėžimai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Darbo-gyvenimo balanso apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)

Autorius	Apibrėžimas
Singh (2013)	Darbo-gyvenimo balansas – tai pasitenkinimas ir geras funkcionavimas darbe ir namuose su minimaliu vaidmenų konfliktu
Dhas ir Karthikeyan (2015)	Gyventi subalansuotą gyvenimą reiškia pasiekti patenkinamos patirties visose gyvenimo srityse, o tam reikalingi asmeniniai ištekliai, tokie, kaip energija, laikas ir siekis tinkamai save paskirstyti visose srityse
Poulose ir Sudarsan (2018)	Darbo-gyvenimo balansas – tai laipsnis, kuriuo individas vienodai įsitraukęs ir vienodai patenkintas savo darbo vaidmeniu ir vaidmeniu šeimoje
Sirgy ir Lee (2018)	Darbo-gyvenimo balansas parodo kaip efektyviai individo pasitenkinimas darbu ir vaidmenimis šeimoje dera su jo gyvenimo prioritetais duotuoju laiko momentu
Jaharuddin ir Zainol (2019)	Asmeninis pojūtis to, kad darbas ir namų aplinka sulygina vienas kitą taip, kad individas gali pasiekti sėkmės kiekvienoje iš šių sričių

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad darbo-gyvenimo balansas – tai subalansuotas įsitraukimo ir pasitenkinimo darbo ir gyvenimo/šeimyniniais vaidmenimis derinys. Tai reikštų, kad darbo-gyvenimo balanso koncepcijos pagrindinė charakteristika yra darbuotojo išdirbtų valandų skaičius. Todėl lankstumo, kurio pageidauja darbuotojas ir siūlo darbdavys, laipsnis nebūtinai atitinka realybės (Fagan, Lyonette, Smith, Saldaña-Tejeda, 2012). Tai reiškia, kad organizacijos turi ruošti strategijas, kurių pagalba būtų sprendžiamos atsirandančios darbo-gyvenimo balanso problemos, taip padidinant darbuotojų darbo našumą (Jindal, Agarwal, Garg, Rastogi, 2013). Tuo tarpu Bataineh (2019) parodo, kad darbo-gyvenimo balanso koncepcija yra tarnybinių ir asmeninių įsipareigojimų prioriteto nustatymo proceso pagrindas. Kitaip tariant, darbuotojas gali paskirstyti darbo įsipareigojimus tolygiai, akcentuodamas jų svarbą ir skubą.

Kaip nurodo Omar et al. (2015), iki XX amžiaus pabaigos darbo-gyvenimo balanso tyrimuose vyravo darbo-šeimos balanso tyrimai. Didesnė autorių dalis apsiribojo tik darbo ir šeimos vaidmenų tyrimais. Toks tyrimų vyravimas susiaurino visus darbo-gyvenimo balanso tyrimus. Tačiau XXI amžiaus pradžioje situacija pasikeitė. Vis daugiau autorių pradėjo savo tyrimus skirti ne siaurai darbo-šeimos sričiai, o platesnei darbo-gyvenimo balanso sričiai ir tvirtino, kad darbo-šeimos balanso sritis yra tik potėmė, kuri yra darbo-gyvenimo balanso dalis. Tokiu būdu buvo padaryta išvada, kad darbo-gyvenimo sritis turi platesnę taikymo sritį, nei darbo-šeimos balansas.

Taip pat, kaip nurodo Kossek ir Lee (2017), darbo-šeimos balansas yra socialinis, o ne psichologinis konstruktas ir apima veiksnius, kurių individas kontroliuoti negali, tačiau jie turi įtakos darbo-šeimos balanso lygiui. Darbo-šeimos balansas – tai su vaidmeniu susijusių lūkesčių įgyvendinimas, dėl kurių deramasi ir pasidalijama tarp asmens ir su vaidmenimis susijusiais partneriais darbo ir šeimos srityje. Darbo-gyvenimo balansas – tai asmens suvokimas, kad jo darbinė ir nedarbinė veikla yra suderinama ir skatina asmeninį augimą pagal esamus asmens gyvenimo prioritetus. Tai reiškia, kad darbo-gyvenimo balansas yra visaapimanti sąvoka, nagrinėjanti asmens darbo ir nedarbo veiklos balanso

mastą. Todėl darbo-gyvenimo balansas laikomas išsamesniu (platesniu) nei darbo-šeimoms balanso konstruktas.

Pagal esamą sampratą, kaip teigia Dhas ir Karthikeyan (2015), gyvenimas darbo-gyvenimo balanso konstrukte apima tokias sritis:

- šeima. Su šeima susijusios veiklos – vaikų priežiūra, laiko praleidimas su artimaisiais, tėvų priežiūra ir lankymas, šeimos funkcijų atlikimas, augintinių priežiūra;
- laisvalaikis. Televizijos žiūrėjimas, knygų skaitymas, kitos poilsio veiklos (nieko neveikimas, pasivaikščiojimas ir t. t.), sporto varžybų stebėjimas, hobiai;
- namų ruoša. Su namų ruoša susijusios veiklos – tvarkymasis, remontas, sąskaitų apmokėjimas, apsipirkimas;
- sveikata. Apima veiklas, kurios gerina fiziologinę ir fizinę sveikatą: fizinis aktyvumas, įskaitant užsiėmimus sportu, mityba, vizitai pas gydytojus;
- švietimas. Mokymasis, įskaitant neformalųjį švietimą, dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo mokymuose, savanoriškas su darbu susijusios informacijos skaitymas, savęs tobulinimo kursai, lankymasis konferencijose ar seminaruose;
- romantiški santykiai. Laiko patinkančiam žmogui skyrimas, vaikščiavimas į pasimatymus;
- draugystė. Su draugais (ne šeimos nariais) susijusios veiklos už darbo ribų, tame tarpe draugų problemų sprendimas, bendravimas, ėjimas į teatrą, kiną ir kitus renginius;
- įsitraukimas į bendruomenę. Tai apima tokias veiklas, kaip priklausymas profesinėms sąjungoms ar politinėms partijoms, savanoriškumas, dalyvavimas bendruomenės renginiuose ar susirinkimuose.

Davidson (2014) išskiria šešis pagrindinius darbo-gyvenimo balanso komponentus, tai savęs, laiko, streso, pokyčių, technologijų ir poilsio valdymas. Kaip taisyklė tam, kad būtų pasiektas tinkamas darbo-gyvenimo balansas, individas turi patenkinti tam tikrus fiziologinius poreikius (pakankamas miegas, subalansuota mityba, taip pat fizinis aktyvumas). Be to, reikia optimaliai paskirstyti laiką tarp darbo pareigų atlikimo ir asmeninių problemų sprendimo (Fagan et al., 2012).

Kas liečia streso valdymą, darbuotojai turi išlaikyti ramybę ir kontroliuoti įtampą sudėtingose situacijose, susijusiose su stresu darbe ar problemomis namuose. Be to, darbuotojas turi tolygiai adaptuotis prie pokyčių darbe ir namuose, kad galėtų juos įveikti be įtampos. Taip pat technologijų vystymasis padeda darbuotojams tapti lankstesniais, našesniais ir efektyvesniais. Organizacija turi būti atsakinga už savo darbuotojų poilsį, komfortą ir pasitenkinimą (Jindal et al., 2013).

Kaip teigia Rantanen, Kinnunen, Mauno ir Tillemann (2011), darbdaviai turi savo darbuotojams suteikti paramą ir lengvatas kokybiškai vaikų priežiūrai. Tokia parama sumažina darbuotojų stresą ir pagerina sveikatą, kas gali padaryti teigiamą įtaką našumui. Be to, dėmesys darbuotojų sveikatai ir gerovei darbo vietoje yra efektyvus darbuotojų darbo prielaidos. Taip pat, kad būtų pasiektas darbuotojų ir vadovų tarpusavio suderinamumas ir įveiktos kliūtys darbuotojų įsitraukimui, visi darbuotojai turi laikytis organizacinės kultūros nuostatų.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo-gyvenimo balansas yra subalansuotas įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu ir asmeninio gyvenimo vaidmenimis derinys, tai laipsnis, kuriuo individas vienodai įsitraukęs ir vienodai patenkintas savo darbo vaidmeniu ir vaidmeniu šeimoje. Darbo-gyvenimo balansas dažniausiai susijęs su pusiausvyra ir bendro harmonijos pojūčio gyvenime palaikymu.

2.2.2. Darbo-gyvenimo balanso teorijos

Kaip nurodo Sirgy ir Lee (2018), buvo pasiūlyta visa eilė teorijų, kurios paaiškina darbo-gyvenimo balanso koncepciją. Joms priskiriamos kompensacijos teorija, pertekliaus teorija, ribų teorija, konflikto teorija, instrumentinė teorija.

Kompensacijos teorija teigia, kad darbuotojai bando kompensuoti pasitenkinimo trūkumą vienoje aplinkoje (darbe ar namuose), bandydami atrasti didesnę pasitenkinimą kitoje (Pradhan, 2016). Kompensacijos teorija taip pat numato, kad darbas ir šeimyninis gyvenimas yra vienos ir tos pačios aplinkos dalys. Tačiau darbas ir namai kompensuoja vienas kitą. Paprastai to, ko trūksta vienoje aplinkoje, galima kompensuoti iš kitos aplinkos. Jei kas nors jaučiasi nepasitenkinęs darbe, šią neigiamą patirtį galima kompensuoti labiau pozityvia patirtimi namuose (Vyas, Shrivastava, 2019). Minuchin (2018) kompensaciją apibrėžia kaip neigiamą darbo ir šeimos ryšį. Sąvoka „neigiamas“ reiškia, kad neigiama darbo patirtis yra susijusi su teigiama šeimynine patirtimi ir atvirkščiai.

Kitas šios teorijos aspektas, kad tai galima nagrinėti ne tik kaip vienos aplinkos trūkumų kompensavimą kitos aplinkos pranašumais, tačiau ir kaip pilną išitraukimą į vieną aplinką kitos aplinkos sąskaita. Darbuotojas gali jaustis labai išitraukęs į savo darbą ir pilnai pasitenkinęs dalyvavimu darbe. Tačiau esant tokiam aukštam išitraukimo į darbą lygiui jis gali nenorėti stengtis sukurti ir palaikyti malonų šeimyninį gyvenimą.

Kompensacija gali būti dviejų formų. Viena, kai individas stengiasi sumažinti išitraukimą į aplinką, kurioje jis jaučia mažesnę pasitenkinimą, ir padidinti išitraukimą į sritį, kurioje jis potencialiai jaučia pasitenkinimą. Kita forma, kai individas reaguoja į nepasitenkinimą vienoje aplinkoje siekdamas apdovanojimo kitoje aplinkoje (Wayne, Butts, Casper, Allen, 2017). Pastaroji kompensacijos forma gali būti papildoma arba reaktyvinė. Papildoma yra tuomet, kai individai nepatenkinamą patirtį vienoje aplinkoje siekia kompensuoti labiau patenkinančia kitoje aplinkoje. Pavyzdžiui, darbuotojai su nedidele autonomija darbe gali stengtis atrasti didesnės autonomijos už darbo ribų. Reaktyvinė kompensacija yra siekis kompensuoti nepatenkinančią patirtį vienoje aplinkoje priešinga patirtimi kitoje aplinkoje. Pavyzdžiui, stipriai pavargęs darbe, individas ilsisi už darbo ribų (Vyas et al., 2019).

Persilieijimo teorija (angl. *spillover theory*). Wayne, Lemmon, Hoobler, Cheung ir Wilson (2017) teigimu, darbuotojai perkelia emocijas, santykius, įgūdžius ir elgseną, kurias jie nustato darbe, į asmeninį gyvenimą ir atvirkščiai. Adisa, Osabutey ir Gbadamosi (2016) persilieijimą apibrėžia kaip teigiamą šeimos ir darbo ryšį, kur teigiama darbo patirtis yra siejama su teigiama šeimos patirtimi, o neigiama darbo patirtis susijusi su neigiama šeimos patirtimi. Pavyzdžiui, darbuotojo pergyvenamos šeimyninės problemos gali padaryti neigiamą įtaką darbo rezultatams. Persilieijimo teorijoje darbas ir šeima veikia kaip vieninga visuma. Nėra ribos tarp darbo vietos ir namų. Reiškia tai, kas vyksta darbe, vyks ir šeimoje (Wayne et al., 2017).

Apibendrinami Kossek ir Lee (2017) teigia, kad persilieijimas gali būti teigiamas arba neigiamas. Teigiamas persilieijimas reiškia, kad pasitenkinimas ir pasiekimai vienoje aplinkoje gali sukelti pasitenkinimą ir pasiekimus kitoje aplinkoje. Neigiamas persilieijimas reiškia, kad sunkumai ir depresija vienoje aplinkoje gali sukelti tokias pačias emocijas kitoje aplinkoje.

Ribų teorija. Remiantis Karassvidou ir Glaveli (2015), tradicinės kompensavimo ir persilieijimo teorijos nepaaiškina kokioms sąlygoms esant funkcionuos persilieijimas ir kompensavimas. Todėl buvo sukurta ribų teorija, kad būtų įveikti apribojimai paaiškinant darbo-gyvenimo balansą. Ribų

teorija – tai naujas darbo-gyvenimo balanso problemų sprendimų būdas ir pagal šią teoriją, kiekvienas individo vaidmuo yra atliekamas tam tikroje gyvenimo srityje ir šios sritys yra atskirtos ribomis, kurios gali būti fizinės, laiko ar psichologinės.

Teorija nagrinėja ribų tarp gyvenimo sričių kirtimo problemą, ypač tarp darbo ir namų. Remiantis ribų teorija, ribų tarp individo darbo ir gyvenimo lankstumas ir pralaidumas padarys įtaką integracijos lygiui, perėjimų lengvumui ir konfliktų tarp šių sričių lygiui. Lanksčios ir pralaidžios ribos palengvina darbo ir gyvenimo integraciją. Kai šios aplinkos yra santykinai integruotos, perėjimas yra lengvesnis, tačiau labiau tikėtini darbo-gyvenimo konfliktai. Ir atvirkščiai, kai šios sritys segmentuotos, perėjimui reikia daugiau pastangų, tačiau darbo-gyvenimo konfliktai yra mažiau tikėtini (Bennett, Beehr, Ivanitskaya, 2017).

Konflikto teorija. Konfliktas atsiranda tuomet, kai reikalavimai darbe ir vaidmenys už darbo ribų yra nesuderinami, todėl reikalavimų vykdymas vienoje aplinkoje (darbe ar gyvenime) apsunkina reikalavimų vykdymą kitoje aplinkoje. Bendru atveju, vaidmenų konfliktų teorija teigia, kad reikalavimų vienoje aplinkoje patenkinimas apsunkina reikalavimų laikymąsi kitoje aplinkoje (Chang, Zhou, Wang, de Pablos Heredero, 2017).

Kaip nurodo Sirgy ir Lee (2016), pastaruoju metu didelis dėmesys skiriamas konflikto teorijai, bandančiai paaiškinti darbo-gyvenimo balansą, ypač šeimose, kuriose abu partneriai siekia karjeros. Konflikto teorija pagrįsti modeliai aprašo darbo-gyvenimo balansą, tačiau jie nesigilina į darbo-gyvenimo balanso ar disbalanso prigimtį, priežastis ir pasekmes. Individas turi būti patenkintas savo darbu ir gerai jausti tiek darbe, tiek už jo ribų, kad būtų užtikrinta darbo ir asmeninio gyvenimo harmonija. Teisingas balansas priklauso nuo kiekvieno individo ir nuo eilės veiksnių.

Skirtingai nuo persiliejiimo teorijos, konflikto teorija numato neigiamą ryšį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Teorijoje tvirtinama, kad aktyvus dalyvavimas vienoje aplinkoje, reikalauja aukų kitoje aplinkoje. Pagrindinė šios teorijos prielaida yra ta, kad nors šios dvi aplinkos yra susijusios, jos savo esme, įvertinant reikalavimus, pareigas, lūkesčius ir normas, yra nesuderinamos. Pavyzdžiui, darbo lūkesčių patenkinimas gali sukelti lūkesčių neatitikimą gyvenime už darbo ribų (Chang et al., 2017). Taip pat teorijoje išskiriami ir įvairūs konflikto tipai: konfliktas, kurio pagrindas laikas (nepakankamas laikas patenkinti abiejų vaidmenų reikalavimus), konfliktas, kurio pagrindas elgsena (elgsena, tinkama vienoje aplinkoje gali būti nesuderinama su elgsena, būtina kitoje aplinkoje) ir konfliktas, kurio pagrindas įtampa (vieno vaidmens sukelta įtampa apsunkina kito vaidmens reikalavimų įgyvendinimą) (Sirgy, Lee, 2016).

Instrumentinė teorija. Instrumentinis modelis numato, kad veikla vienoje aplinkoje yra priemonė (instrumentas) palengvinti daiktų gavimą kitoje aplinkoje (Russo, Shteigman, Carmeli, 2016). Pavyzdžiui, darbuotojas siekia maksimizuoti savo darbo rezultatus net dirbdamas viršvalandžius, kad galėtų nusipirkti automobilį ir taip galėtų pagerinti savo gyvenimą (šeimos gyvenimą ir laisvalaikį). Tai reiškia, kad sėkmė vienoje aplinkoje skatina sėkmę kitoje. Instrumentinė teorija numato teigiamą ryšį tarp dviejų aplinkų. Tai reiškia, kad viena sritis yra instrumentas gauti daiktus, reikalingus kitoje aplinkoje. Jei konkretizuoti, tai darbas teikia materialinę naudą, kuri panaudojama gyvenime.

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja visa eilė teorijų, kurių pagalba bandoma paaiškinti darbo-gyvenimo balansą. Nepaisant to, kad šios teorijos numato skirtingus ryšių tarp darbo ir gyvenimo aplinkų tipus, jos viena kitos neatmeta ir gali būti lygiaverčiai naudojamos darbo-gyvenimo balansui paaiškinti.

2.2.3. Darbo-gyvenimo balanso veiksniai

Tam, kad nustatyti veiksnius, darančius įtaką darbo-gyvenimo balansui buvo atlikta visa eilė tyrimų. Padmasiri ir Mahalekamge (2016) atliko demografinių veiksnių įtakos Šri Lankos universiteto darbuotojų darbo-gyvenimo balansui tyrimą. Buvo tiriami tokie demografiniai veiksniai, kaip lytis, amžius ir šeimyninė padėtis. Remiantis analizės rezultatais, tyrimo autoriai padarė išvadą, kad lytis ir šeimyninė padėtis statistiškai reikšmingai koreliuoja su darbo-gyvenimo balansu. Tuo tarpu, nors ir buvo nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys tarp amžiaus ir darbo-gyvenimo balanso, šis ryšys buvo statistiškai nereikšmingas. Taip pat buvo nustatyta, kad moterų darbo-gyvenimo balansas yra geresnis nei vyrų, o vienišų moterų geresnis nei ištekėjusių. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad lytis ir šeimyninė padėtis, kaip demografiniai veiksniai, daro įtaką darbo-gyvenimo balansui.

Stoilova, Ilieva-Trichkova ir Bieri (2020) atlikto tyrimo tikslas buvo identifikuoti individualius veiksnius, kurie daro įtaką Europos šalių jaunesnio amžiaus asmenų darbo-gyvenimo balansui. Tyrimui buvo naudoti 2010-2011 metais Europoje atlikto sociologinio tyrimo „Darbas, šeima ir gerovė“ duomenys. Buvo atrinkti 15-24 metų amžiaus asmenų iš 24 Europos šalių atsakymai, kurių analizei buvo naudojamas struktūrinių lygčių modeliavimas. Tyrimo rezultatai leido nustatyti, kad reikšmingą įtaką darbo-gyvenimo balansui turi išsilavinimas. Asmenys su aukštesnio lygio išsilavinimu teikia didesnę reikšmę darbo-gyvenimo balansui rinkdamiesi darbo vietą, nei žemesnio lygio išsilavinimą turintys asmenys. Taip pat buvo nustatyta, kad reikšmingą įtaką darbo-gyvenimo balansui daro lytis, šeimyninė padėtis, vaikų turėjimas ir vaikų amžius.

Tyrimo, kurį atliko Sadhvi (2015) tikslas buvo išsiaiškinti veiksnius, kurie gali sukelti darbo-gyvenimo disbalansą, ypač moterims, kurios dirba informacinių technologijų sektoriuje. Tyrimu siekta išsiaiškinti problemas, su kuriomis susiduria dirbančios moterys. Buvo tiriama amžiaus, šeimyninės padėties ir šeimos struktūros įtaka darbo-gyvenimo balansui. Buvo siekiama nustatyti laipsnį, kuriuo šie veiksniai daro įtaką darbo-gyvenimo balansui. Tyrime dalyvavo 100 moterų, dirbančių įvairiose Indijos informacinių technologijų įmonėse. Tyrimo duomenims rinkti buvo naudojama anketinė apklausa, o duomenų analizei – faktorinė analizė ir t-testas. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbo-gyvenimo balansui reikšmingą įtaką daro amžius ir šeimyninė padėtis. Tuo tarpu šeimos struktūra reikšmingos įtakos darbo-gyvenimo balansui nedaro. Be to, tyrimu buvo nustatyti ir organizaciniai veiksniai, kurie daro įtaką darbo-gyvenimo balansui: nuotolinio darbo galimybė, šventinės dienos, atostogos, atostogų apjungimas ir apmokama motinystė. Faktorinės analizės rezultatai leido padaryti išvadą, kad moterų darbo-gyvenimo balansui reikšmingą įtaką daro palaikymas tiek darbo vietoje, tiek ir namuose.

Tyrimo, kurį atliko Delina ir Raya (2013), tikslas buvo ištirti įvairių veiksnių įtaką moterų darbo-gyvenimo balansui. Tyrimo rezultatai leido padaryti išvadą, kad ištekėjusioms ir dirbančioms moterims yra sunku pasiekti darbo-gyvenimo balansą, nepriklausomai nuo jų amžiaus, kokiai amžiaus grupei priklauso, kiek turi vaikų, kuriame sektoriuje dirba ir kokia situacinio profesija. Buvo nustatyta, kad dirbančios informacinių technologijų sektoriuje moterys sunkiausiai pasiekia darbo-gyvenimo balansą, lyginant su akademiniam ar sveikatos priežiūros sektoriuose dirbančiomis moterimis. Taip pat buvo nustatyta, kad darbo-gyvenimo balansui daro įtaką tokie organizacijos veiksniai, kaip darbo laikas, darbo krūvis, viršvalandžiai. Šie veiksniai daro neigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui.

Golden (2012) atliko įvairių tyrimų, skirtų darbo laiko įtakai darbo-gyvenimo balansui, rezultatų analizę. Analizė leido padaryti išvadą, kad darbo laiko įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso ne tik nuo darbuotojo dirbtų valandų skaičiaus, tačiau ir nuo darbuotojui suteikiamo lankstumo jo darbo laiko atžvilgiu. Kai darbuotojas yra įsitikinęs kad jis jokio lankstumo tvarkyti savo darbo laiką neturi, tai daro neigiamą įtaką jo darbo-gyvenimo balansui. Taip pat buvo nustatyta, kad darbo-gyvenimo balansui neigiamą įtaką daro viršvalandžiai, kuriuos dirba darbuotojas.

Tyrimo, kurį atliko Omar, M., Mohd, I., Ariffin (2015), tikslas buvo išsiaiškinti darbo krūvio ir vaidmenų konflikto poveikį darbuotojų darbo-gyvenimo balansui. Analizės rezultatai parodė, kad darbo krūvis yra dominuojantis veiksnys, darantis įtaką darbo-gyvenimo balansui. Kitas reikšmingas veiksnys, darantis įtaką darbo-gyvenimo balansui, yra vaidmenų konfliktas. Abu šie veiksniai daro neigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Tai reiškia, kad kuo didesnis darbo krūvis ir stipresnis vaidmenų konfliktas, kurį jaučia darbuotojai, tuo blogesnis darbo-gyvenimo balansas. Tai reiškia, kad darbo-gyvenimo balansą galima pagerinti tinkamai paskirstant darbuotojams krūvį ir imantis priemonių, kad darbuotojai mažiau jaustų vaidmenų konfliktą.

Darbo-gyvenimo balansas taip pat daro įtaką įvairiems organizaciniams ir asmeniniams darbuotojų veiksniams. Vienas iš tokių veiksnių yra įsipareigojimas organizacijai. Įsipareigojimas organizacijai – tai emocinis individo prisirišimas prie organizacijos. Atlikdami organizacinio įsipareigojimo tyrimus, įvairūs autoriai ieško būdų kaip padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, nes šis įsipareigojimas didele dalimi lemia personalo kaitą ir darbo našumą.

Shabir ir Gani (2020) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti ryšį tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir darbo-gyvenimo balanso. Analizės rezultatai parodė, kad tarp darbo-gyvenimo balanso ir darbuotojų įsipareigojimo egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Papildoma analizė parodė teigiamą ryšį tarp darbo-gyvenimo balanso ir emocinio įsipareigojimo bei norminio įsipareigojimo. Tuo tarpu tarp darbo-gyvenimo balanso ir tęstinio įsipareigojimo buvo nustatytas neigiamas ryšys.

Kitas organizacinis veiksnys, kuriam darbo-gyvenimo balansas daro įtaką, yra pasitenkinimas darbu. Šių konstruktyvų ryšį tyrė Kasbuntoro, Maemunah, Mahfud, Fahlevi ir Parashakti (2020). Buvo nustatyta, kad darbo-gyvenimo balansas daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Darbo-gyvenimo balanso pokyčiai 50,7 proc. paaiškina darbuotojų pasitenkinimo darbu reikšmių sklaidą. Papildoma analizė leido padaryti išvadą, kad iš visų darbo-gyvenimo balanso veiksnių tik darbo reikalavimai daro neigiamą reikšmingą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tokiu būdu buvo padaryta išvada, kad darbo-gyvenimo balansas daro netiesioginę įtaką darbo našumui, nes pasitenkinimas darbu daro tiesioginę įtaką darbo našumui.

Tiesioginę darbo-gyvenimo balanso įtaką darbo našumui tyrė Soomro, Breitenecker ir Shah (2018). Tyrimu buvo nustatyta, kad darbo-gyvenimo balansas daro teigiamą įtaką darbuotojų darbo našumui. Taip pat buvo nustatyta, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balanso ir darbo našumo ryšiui. Tai reiškia, kad norint padidinti darbuotojų darbo našumą, reikia padidinti jų darbo-gyvenimo balansą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Siekdami ištirti darbo-gyvenimo balanso įtaką personalo kaitai, Suifan, Abdallah ir Diab (2016) atliko tyrimą, kuriame tyrė darbo-gyvenimo balanso praktikų (lankstus darbo grafikas, vadovų parama ir darbo autonomija) įtaką darbuotojų ketinimui palikti darbovietę. Tyrimas buvo atliekamas įvairiose Jordanijos ligoninėse. Tyrime dalyvavo 382 šių ligoninių darbuotojai, o duomenys buvo

renkami anketinės apklausos pagalba. Surinkti duomenys buvo analizuojami struktūrinių lygčių modeliavimo pagalba. Tyrimo rezultatai parodė, kad reikšmingą įtaką darbuotojų ketinimui palikti darbą turėjo vadovų parama ir darbo autonomija. Šių veiksnių įtaka ketinimui palikti darbą buvo neigiama. Tai reikštų, kad darbo-gyvenimo balansas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui palikti darbą. Todėl buvo padaryta išvada, kad didėjant darbuotojų darbo-gyvenimo balanso lygiui, mažėja personalo kaita organizacijoje.

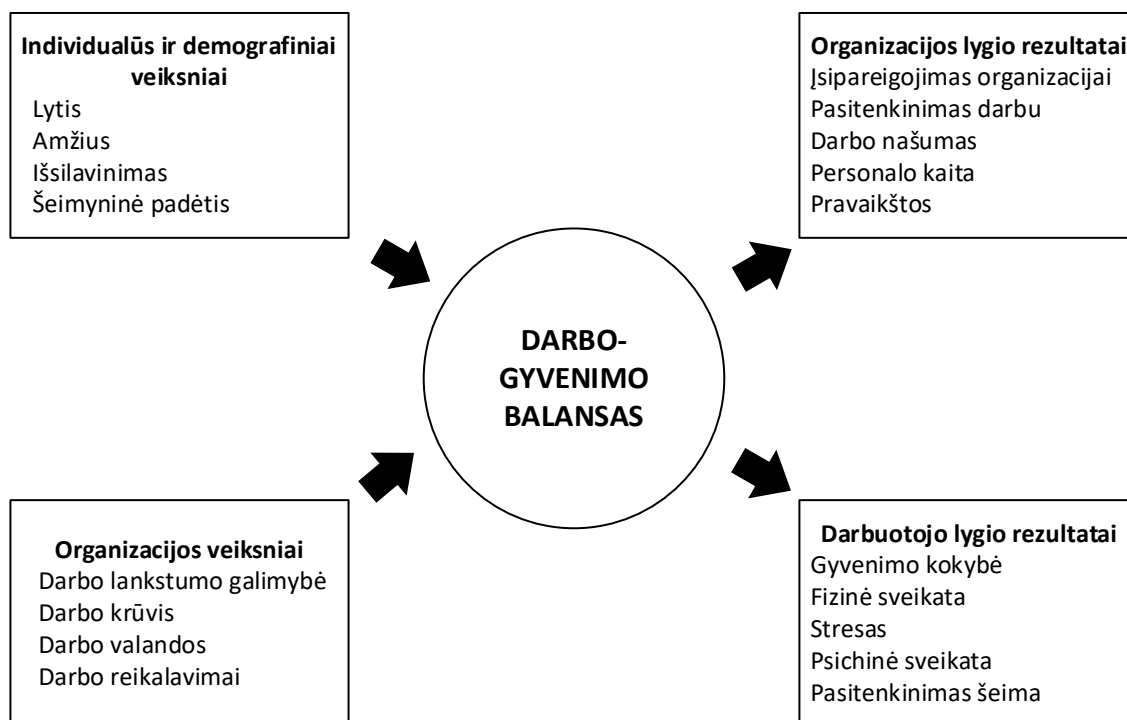
Mohd, Shah, Anwar ir Mahzumi (2016) atlikto tyrimo tikslas buvo ištirti darbo-gyvenimo balanso ryšį su darbuotojų nebuvimu darbe. Tyrime darbuotojų nebuvimas darbe buvo traktuojamas kaip jų padarytos pravaikštos ir įvairūs „atsiprašymai“ iš darbo. Buvo nustatyta, kad tarp darbo-gyvenimo balanso ir darbuotojų nebuvimo darbe egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys. Teigiamas ryšys buvo nustatytas tik tarp darbuotojų dirbtų valandų skaičiaus ir jų nebuvimų darbe valandų skaičiaus.

Be pasekmių organizacijai, plačiai tiriamos ir darbo-gyvenimo balanso pasekmės darbuotojams. Yusuf, Saitgalina ir Chapman (2020) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti ryšį tarp universiteto studentų darbo-gyvenimo balanso ir jų gyvenimo gerovės. Atlikus duomenų analizę, buvo padaryta išvada, kad darbo-gyvenimo balansas daro teigiamą ir reikšmingą įtaką gyvenimo kokybei, fizinei ir psichinei sveikatai.

Darbo-gyvenimo balanso ir streso ryšį tyrė Zaheer, Islam ir Darakhshan (2016). Analizės rezultatai parodė, kad tarp darbo-gyvenimo disbalanso ir darbuotojų patiriamo streso darbe egzistuoja stiprus, statistiškai reikšmingas ir teigiamas ryšys. Todėl autoriai padarė išvadą, kad tarp darbo-gyvenimo balanso ir darbuotojų patiriamo streso darbo vietoje egzistuoja neigiamas ryšys. Todėl darbo-gyvenimo balansą gerinančių priemonių pagalba galima sumažinti darbuotojų patiriamą stresą ir pagerinti jų psichinę sveikatą.

Darbo-gyvenimo balanso įtaką individo vaidmenims darbe ir šeimoje tyrė Pattusamy ir Jacob (2016). Atlikus surinktų duomenų analizę buvo padaryta išvada, kad darbo-gyvenimo balansas daro teigiamą įtaką pasitenkinimui vaidmeniu šeimoje. Tuo tarpu, nors darbo-gyvenimo balansas daro įtaką pasitenkinimui vaidmeniu darbe, ši įtaka yra nereikšminga. Taip pat tyrime buvo nustatyta, kad moterims, kurios turi vaikų, darbo-gyvenimo balanso įtaka pasitenkinimui vaidmeniu šeimoje yra mažesnė nei moterims, kurios vaikų neaugina, nepriklausomai nuo jų šeimyninės padėties.

Apibendrinant analizuotų tyrimų rezultatus, susisteminti darbo-gyvenimo balanso veiksniai ir rezultatai pateikti 3 pav.

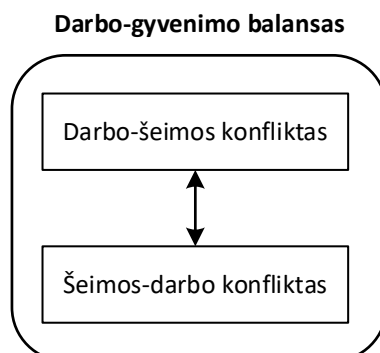


3 pav. Darbo-gyvenimo balanso veiksniai ir rezultatai (sudaryta darbo autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad visi veiksniai, darantys įtaką darbo-gyvenimo balansui gali būti organizaciniai ir individualūs-demografiniai. Pastariesiems veiksniams galima priskirti tokias individo savybes kaip lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis. Tuo tarpu organizaciniai veiksniai, darantys įtaką darbo-gyvenimo balansui – tai lankstaus grafiko suteikimo politika, darbo krūvis darbuotojams, darbo valandos (viršvalandžiai), taip pat darbo vietos reikalavimai. Darbo-gyvenimo balanso rezultatai pasireiškia darbuotojo individualiame ar organizacijos lygiuose. Darbo-gyvenimo balansas daro įtaką darbuotojo gyvenimo kokybei, fizinei ir psichinei sveikatai, stresui, pasitenkinimui vaidmeniu šeimoje. Organizacijos lygmenyje darbo-gyvenimo balansas daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, jų darbo našumui, pasitenkinimui darbu, personalo kaitai, darbuotojų daromų pravaikštų ir nebuvimų darbo vietoje skaičiui.

2.3. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui teoriniai modeliai

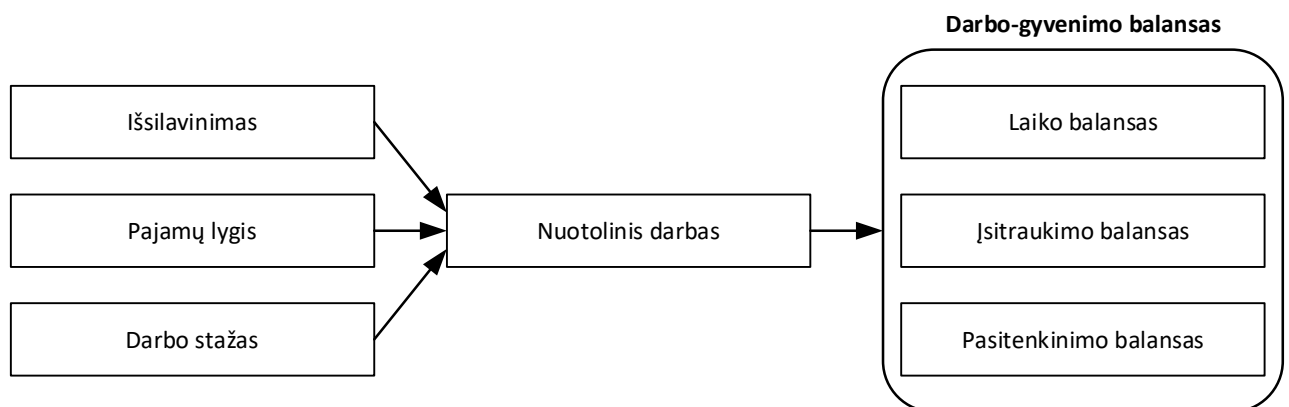
Vienas iš darbo-gyvenimo balanso modelių, naudojamų autorių tyrime, yra susijęs su darbo-šėimos ir šėimos-darbo konfliktais (Soomro, Breitenecker, Shah, 2018). Remiantis šiuo modeliu, darbo-šėimos ir šėimos-darbo konfliktai yra kintamieji, kurių pagalba galima matuoti darbo-gyvenimo balansą (4 pav.).



4 pav. Darbo-gyvenimo balanso modelis, pagrįstas darbo-šeimos ir šeimos-darbo konfliktais (sudaryta pagal Soomro et al., 2018)

Remiantis šio modelio pagrindu atlikto tyrimo rezultatais, minėti tyrimo autoriai nustatė, kad tarp darbo autonomijos ir darbo-šeimos ir šeimos-darbo konfliktų egzistuoja neigiamas statistiškai reikšmingas ryšys. Tai leido tyrimo autoriams padaryti išvadą, kad didesnė autonomija gerina darbo-gyvenimo balansą. Tuo pačiu tyrimo autoriai pripažino, kad darbo-šeimos konfliktas tik dalis darbo-gyvenimo konflikto. Autoriai tokiu būdu darbo-gyvenimo konfliktą apibrėžia kaip darbo-šeimos ir darbo-asmeninio gyvenimo konfliktų visumą. Šiuo atveju, darbo-šeimos konfliktas gali būti apibrėžtas kaip pareigų darbe ir šeimoje priešprieša. Tuo tarpu darbo-asmeninio gyvenimo konfliktas apima priešpriešą tarp darbo pareigų ir kitų individo gyvenimo sričių (laisvalaikio, sveikatos ir sveikatinimosi, namų ruošos, švietimo, draugystės ir kt.), įskaitant šeimos vaidmenis. Tokiu būdu darbo-gyvenimo balansą autorių nuomone turėtų sudaryti darbo-šeimos, šeimos darbo, darbo-asmeninio gyvenimo ir asmeninio gyvenimo-darbo konfliktai. Tačiau toks modelis autorių nuomone yra labai sudėtingas ir jo apibendrinimas būtų paprastesnis į asmeninio gyvenimo konstrukta įtraukiant šeimos aspektus (pareigas, įsipareigojimus, vaidmenis). Tada darbo-gyvenimo balanso konstruktas įgauna jau minėtą Dhas ir Karthikeyan (2015) darbo-gyvenimo konstrukto struktūrą.

Almer, Cohen ir Single (2017) pasiūlė trijų dimensijų darbo-gyvenimo balanso modelį. Pagal šį modelį darbo-gyvenimo balanso konstrukta sudaro trys dimensijos: a) laiko balansas, kuris reiškia vienodą laiką, skiriamą darbo ir šeimos vaidmenims; b) įsitraukimo balansas, kuris reiškia balansą tarp individo įsitraukimo į darbo ir šeimos vaidmenis; c) pasitenkinimo balansas, kuris reiškia pasitenkinimo šeimos ir darbo vaidmenimis balansą. Šį modelį savo tyrime naudojo Subramaniam et al. (2015). Tyrimo tikslas buvo įvertinti ir palyginti darbo-gyvenimo balansą moterų, kurios turi galimybę dirbti (ir dirba) nuotoliniu būdu ir moterų, kurios tokios galimybės neturi. Minėtų autorių nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui tyrimo modelis pateiktas 5 pav.

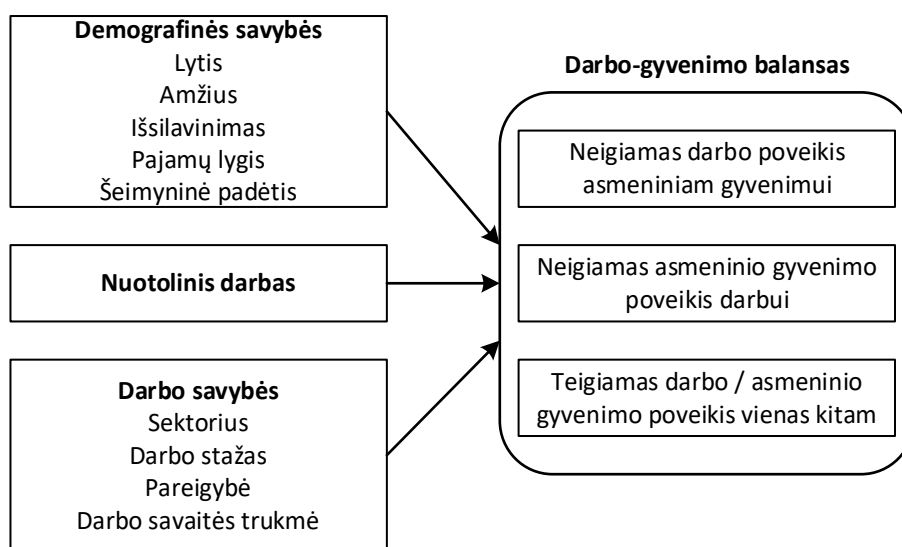


5 pav. Subramaniam et al. (2015) nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui tyrimo modelis (sudaryta pagal Subramaniam et al., 2015)

Reikia pažymėti, kad šiame modelyje darbo-gyvenimo balansas nagrinėjamas siaurąja prasme įvertinant tik darbo ir šeimos laiko, įsitraukimo į vaidmenis ir pasitenkinimo vaidmenimis aspektus. Didesne dalimi tokį darbo-gyvenimo konstrukto struktūros traktavimą lėmė tyrimo specifika. Tyrimas buvo atliekamas Malaizijos moterų tarpe, siekiant išsiaiškinti joms suteikiamos galimybės dirbti nuotoliniu būdu įtaką jų ketinimui pasilikti darbo rinkoje. Todėl pagal galiojusius stereotipus moters gyvenimas buvo sutapatintas su šeima, kas iš esmės yra neteisinga ir tokį tyrimą reikėtų

pavadinti darbo-šeimos balanso tyrimu. Tuo tarpu darbo-gyvenimo balanso struktūrą reikia apibrėžti tokiomis dimensijomis, kaip a) laiko dimensija, kuri reiškia individui labiausiai priimtina laiką, kurį jis skiria darbui ir savo gyvenimui (tame tarpe ir šeimai) santyki; b) ištraukimo balansas, kuris reiškia santykį laipsnių, kuriais individas yra ištraukęs į darbo ir savo gyvenimo (tame tarpe ir šeimos) vaidmenis; c) pasitenkinimo balansas, kuris reiškia santykį tarp individo pasitenkinimo savo darbo vaidmenimis ir atliekamais vaidmenimis savo gyvenime (įskaitant ir šeimos vaidmenis).

Palumbo, Flamini ir Gnan (2021) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti nuotolinio darbo įtaką darbuotojų darbo-gyvenimo balansui. Tyrimui atlikti buvo naudojamas Hayman (2005) sukurtas trijų dimensijų darbo-gyvenimo balanso modelis. Darbo-gyvenimo balansą sudaro tokios dimensijos, kaip: a) neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui; b) neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui; c) teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam. Palumbo et al. (2021) atlikto nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui tyrimo modelis pateiktas 6 pav.

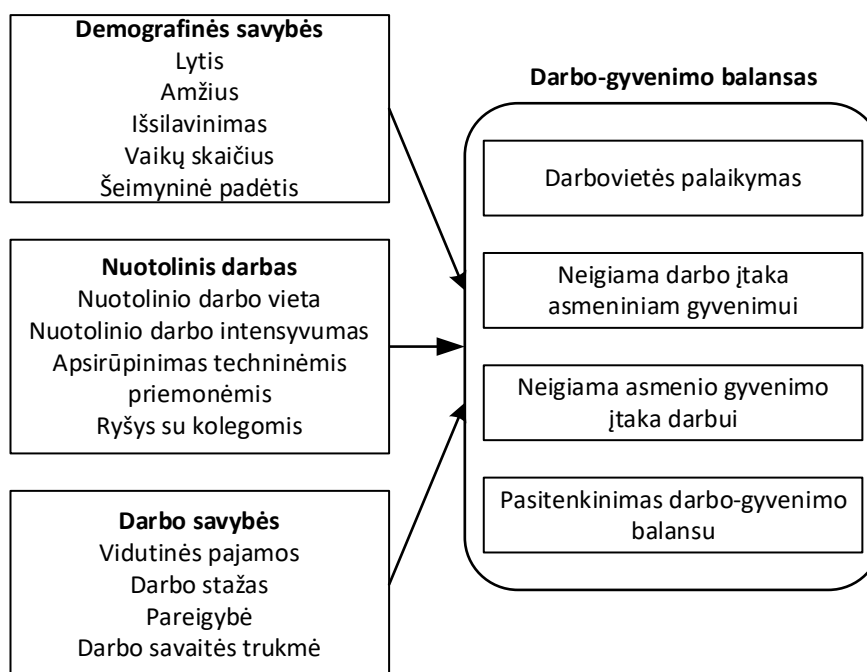


6 pav. Palumbo (2021) atlikto nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui tyrimo modelis (sudaryta pagal Palumbo et al., 2021)

Šio modelio privalumas yra, kad individo gyvenimas suprantamas kaip visuma jo veiklų ir vaidmenų, atliekamų ne darbo vietoje. Tai reiškia, kad šiame modelyje gyvenimo konstrukta sudaro visi darbuotojo vaidmenys, atliekami jo asmeniniame gyvenime, t. y. gyvenime už darbo ribų. Sudarydami modelį autoriai rėmėsi prielaida, kad tiek darbas gali daryti įtaką asmeniniam individo gyvenimui, tiek ir asmeninis individo gyvenimas gali daryti įtaką jo darbinei veiklai. Ši įtaka gali būti neigiama, tačiau gali būti ir teigiama. Pavyzdžiui, darbuotojas dažnai priverstas dirbti ilgiau, dėl ko jis vėliau grįžta namo, mažiau laiko praleidžia su draugais ar mažiau laiko skiria savo pomėgiams. Tai neigiama darbo įtaka gyvenimui. Savo ruožtu darbuotojas turi nuvežti vaikus į mokyklą, dėl ko jis vėluoja į darbą. Tai būtų neigiama gyvenimo įtaka darbui. Jei individas gali tinkamai atlikti darbe patikėtas užduotis ir tuo pačiu gali pakankamai laiko skirti sau bei savo šeimos nariams, tai būtų teigiama darbo ir gyvenimo įtaka vienas kitam. Tokiu būdu tarp individo darbo ir gyvenimo vaidmenų nėra konflikto ir individui toks darbo-gyvenimo balansas yra tinkamas.

Putri ir Amran (2021) atliktame tyrime darbo-gyvenimo balansui vertinti buvo naudojamas keturių dimensijų modelis: 1) darbovietės palaikymas; 2) neigiama darbo įtaka asmeniniam gyvenimui; 3)

neigiama asmeninio gyvenimo įtaka darbui; 4) pasitenkinimas darbo-gyvenimo balansu. Bendras Putri ir Amran (2021) atlikto tyrimo modelis pateikiamas 7 pav.



7 pav. Putri ir Amran (2021) nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo modelis (sudaryta pagal Putri, Amran, 2021)

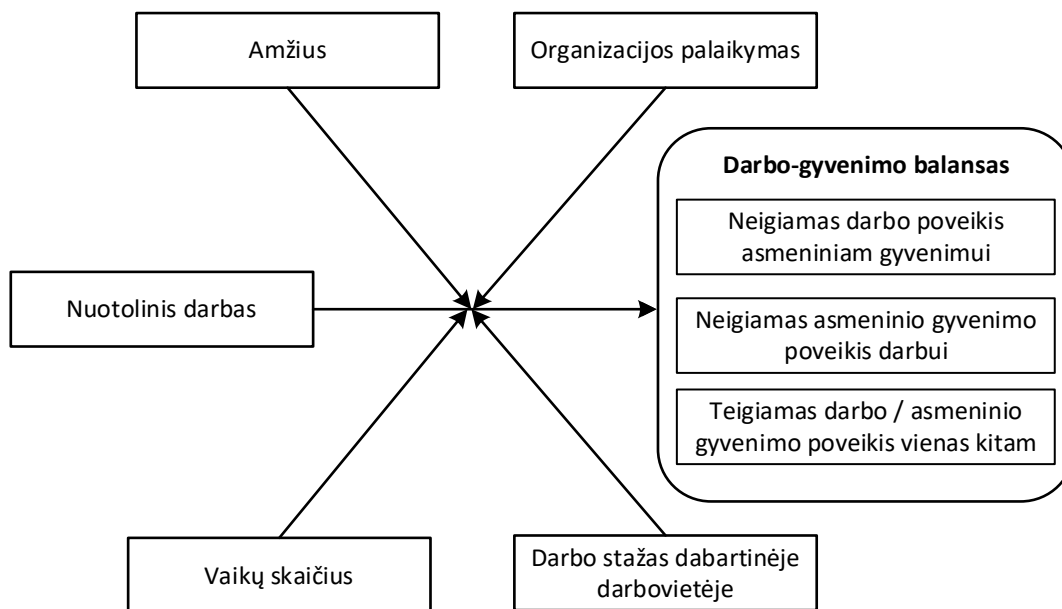
Kaip galima pastebėti, Putri ir Amran (2021) darbo-gyvenimo balanso konstrukto struktūra yra panaši į jau nagrinėtą Palumbo (2021) darbo-gyvenimo balanso struktūrą. Tik Putri ir Amran (2021) į darbo-gyvenimo balanso konstrukta įtraukė darbovietės palaikymo dedamąją, taip pat pakeitė teigiamą darbo / asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam į pasitenkinimą darbo-gyvenimo balansu. Tai reiškia, kad be organizacijos palaikymo, darbuotojas tinkamo darbo-gyvenimo balanso gali ir nepasiekti. Su tuo gali būti susiję darbovietėje įgyvendinama nuotolinio ar lankstaus darbo laiko politika, darbuotojams suteikiami laisvadieniai ir t. t. Taip pat, kad asmeniui darbo-gyvenimo balansas būtų tinkamas, asmuo turi jausti pasitenkinimą šiuo darbo-gyvenimo balansu. Tai reikštų, kad asmuo turi būti patenkintas turimomis galimybėmis tinkamai atlikti savo darbo užduotis ir tuo pačiu gebėti tinkamai atlikti savo vaidmenis namuose, ar tinkamai išnaudoti savo laiką po darbo.

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimuose naudojami įvairių autorių sukurti ir pasiūlyti darbo-gyvenimo balanso modeliai. Nuo dviejų dimensijų modelio, kurį sudaro darbo-šeimos ir šeimos darbo konfliktai, iki keturių dimensijų modelio, kurį sudaro neigiama darbo įtaka asmeniniam gyvenimui, neigiama asmeninio gyvenimo įtaka darbui, darbovietės palaikymas ir darbuotojo pasitenkinimas darbo-gyvenimo balansu.

2.4. Konceptualus nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelis

Šiame baigiamajame magistro darbe atliekamam tyrimui sudaromas nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelis (8 pav.), atsižvelgiant į aptartus autorių tyrimuose naudotus modelius. Darbo-gyvenimo balanso konstruktui bus naudojamas Palumbo et al. (2021) taikytas trijų dimensijų darbo-gyvenimo balanso modelis. Tai tokios dimensijos kaip neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui ir teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam. Tokio modelio pasirinkimą lėmė, kad pagrindinės dedamosios, t. y. neigiamas

darbo poveikis asmeniniam gyvenimui ir neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui yra ir kituose nagrinėtuose darbo-gyvenimo balanso konstrukto modeliuose, taip pat ir dėl to, kad šios dvi dedamosios atitinka klasikinio darbo-gyvenimo balanso modelio dedamąsias – darbo-šeimų konfliktą ir šeimos-darbo konfliktą. Teigiama darbo/asmeninio gyvenimo tarpusavio poveikio dedamoji parodo, kad darbo-gyvenimo balansą sudaro ne tik konfliktai, tačiau ir teigiami santykiai, kurie gali būti atsvara minėtiems konfliktams.



8 pav. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo konceptualus modelis (sudaryta darbo autorės)

Nuotolinio darbo tyrimams įvairūs autoriai naudojo įvairias nuotolinio darbo charakteristikas. Tai nuotolinio darbo vieta, nuotolinio darbo intensyvumas, organizacijos palaikymo ir ryšio su kolegomis kokybė ir t. t. Šiame baigiamajame magistro darbe atliekamame tyrime nuotoliniam darbui matuoti bus naudojama tokia jo charakteristika kaip intensyvumas, kuris atspindi kiek laiko per savaitę darbuotojas dirba nuotoliniu būdu. Putri ir Amran (2021) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad laikas, kurį per savaitę darbuotojas dirba nuotoliniu būdu, statistiškai reikšmingai koreliuoja su jo darbo-gyvenimo balansu. Todėl šiame baigiamajame magistro darbe atliekamame tyrime iš visų nuotolinio darbo vertinimo charakteristikų bus naudojamas nuotolinio darbo intensyvumas.

Analizuojant Subramaniam et al. (2015), Palumbo (2021) bei Putri ir Amran (2021) atliktų tyrimų nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui rezultatus, galima pastebėti, kad jei Subramaniam et al. (2015) modelyje įtraukiami demografiniai ir organizacijos veiksniai, kurie daro įtaką nuotoliniam darbui, tai Palumbo (2021) bei Putri ir Amran (2021) modeliuose įtraukti demografiniai ir organizacijos veiksniai, darantys įtaką darbo-gyvenimo balansui. Dalis tų veiksnių yra tie patys (pavyzdžiui darbo stažas, palaikymas, amžius ir kt.). Tai leido Prasad ir Rao (2020) bei Moran ir Koslowski (2019) padaryti prielaidą, kad gali egzistuoti veiksniai (demografiniai ir organizacijos), kurie daro ne tiesioginę įtaką nuotoliniam darbui (nuotolinio darbo suvokimui pagal Moran ir Koslowski (2019)) arba darbo-gyvenimo balansui, o moderuoja nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšį. Visa tai leido sudaryti šiame baigiamajame magistro darbe atliekamo nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo konceptualų modelį.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame baigiamajame magistro darbe darbo-gyvenimo balansui vertinti bus naudojamas trijų dimensijų darbo-gyvenimo balanso konstruktas, kurį sudaro neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui ir teigiama darbo/asmeninio gyvenimo tarpusavio įtaka. Nuotoliniam darbui vertinti bus naudojamas tokio darbo intensyvumas. Taip pat tyrime bus vertinamas tokių moderatorių, kaip amžius, vaikų skaičius, organizacijos palaikymas ir darbo stažas paskutinėje darbovietėje, poveikis nuotolinio darbo įtakai darbo-gyvenimo balansui.

3. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pristatoma nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui tyrimo metodologija. Pateikiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, suformuluojamos ir pagrindžiamos tyrimo hipotezės, parenkamas ir pagrindžiamas tyrimui reikalingiems duomenims rinkti instrumentas. Tyrimas bus atliekamas viešajame sektoriuje, todėl nustatoma tyrimo patikimumui užtikrinanti respondentų imtis. Taip pat metodologijoje pristatomi surinktų duomenų analizės metodai.

3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas. Įvertinti nuotolinio darbo įtaką darbuotojų darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje.

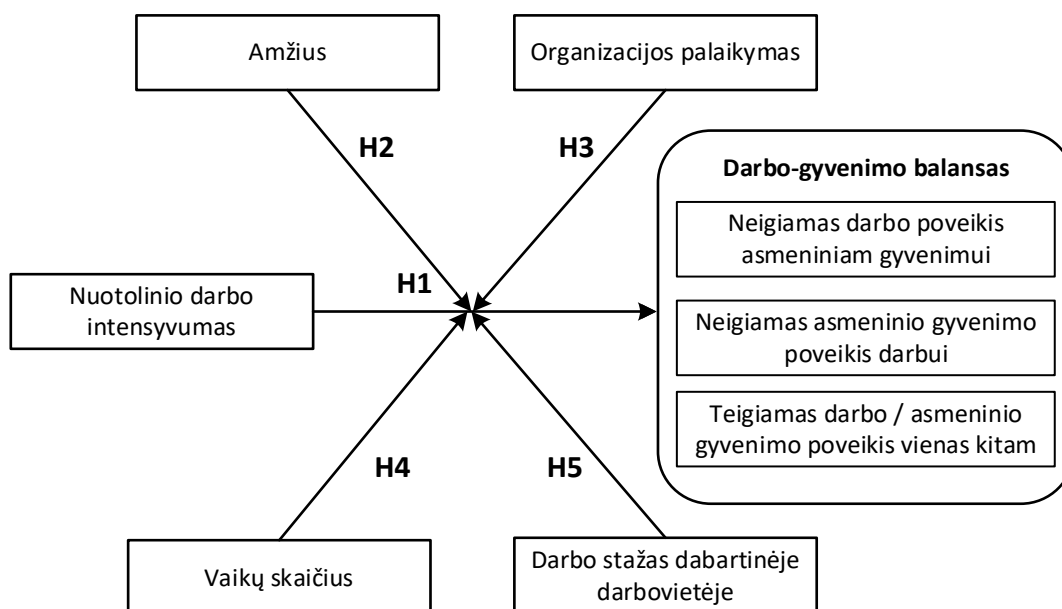
Tyrimo uždaviniai:

Nustatyti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje.

Nustatyti nuotolinio darbo įtaką atskiroms darbo-gyvenimo balanso dedamosiomis viešajame sektoriuje.

Nustatyti viešojo sektoriaus darbuotojų amžiaus, organizacinio palaikymo, vaikų skaičiaus ir darbo stažo paskutinėje organizacijoje įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui.

Tyrimo hipotezės. Empirinio tyrimo modelį sudaro šeši konstruktai: nuotolinio darbo intensyvumas, darbo gyvenimo balansas, darbuotojo amžius, organizacinis palaikymas, vaikų skaičius ir darbo stažas organizacijoje. Suformuluotos tyrimo hipotezės pateiktos 9 pav.



9 pav. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui empirinio tyrimo hipotezės

Remiantis Palumbo et al. (2021) atlikto tyrimo rezultatais, kad nuotolinis darbas daro įtaką darbo gyvenimo balansui, formuluojama pirma empirinio tyrimo hipotezė ir trys papildomos hipotezės:

H1: *Nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui.*

H1a: *Nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką neigiamam darbo poveikiui asmeniniam gyvenimui.*

H1b: *Nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką neigiamam asmeninio gyvenimo poveikiui darbui.*

H1c: *Nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką teigiamam darbo / asmeninio gyvenimo poveikiui vienas kitam.*

Dex ir Bond (2015) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų amžius daro įtaką jų darbo-gyvenimo balanso ir nuotolinio darbo ryšiui. To pagrindu suformuluota šiame baigiamajame magistro darbe atliekamo tyrimo hipotezė, kad nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui turi įtakos respondento amžius:

H2: *Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo respondento amžiaus.*

Tyrimo, kurį atliko Moran ir Koslowski (2019), rezultatai leido padaryti išvadą, kad didelę reikšmę nuotolinio darbo ryšio su darbo-gyvenimo balansu stiprumui daro organizacijos vykdoma nuotolinio darbo palaikymo politika. Remiantis tuo, formuluojama šiame darbe atliekamo tyrimo hipotezė:

H3: *Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo organizacijos palaikymo.*

Siekiant nustatyti vaikų skaičiaus įtaką nuotolinio darbo ryšiui su darbo-gyvenimo balansu, formuluojama hipotezė, pagrįsta Hilbrecht et al. (2018) atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad šeimoje esantys ir kartu gyvenantys vaikai moderuoja nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšį:

H4: *Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo kartu gyvenančių vaikų skaičiaus.*

Siekiant nustatyti darbo stažo organizacijoje, kurioje dirba respondentai, įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui, formuluojama hipotezė, pagrįsta Uford (2021) atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad darbo stažas moderuoja nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšį:

H5: *Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo asmenų darbo stažo organizacijoje, kurioje dirba.*

3.2. Tyrimo pobūdis ir duomenų rinkimo metodas

Kaip nurodo Kardelis (2017), ryšių tarp socialinių fenomenų tyrimui labiausiai tinkamas kiekybinis aprašomasis tyrimas. Ryšius tarp socialinių fenomenų tokia tyrimo atspindi hipotezės, kurios yra patvirtinamos ar paneigiamos kiekybinio aprašomojo tyrimo pagalba. Todėl šiame baigiamajame magistro darbe atliekamam empiriniam nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje tyrimui pasirinktas kiekybinio aprašomojo tyrimo tipas.

Atliekamam tyrimui reikalingiems duomenims rinkti pasirinktas kiekybinio tyrimo internetinės apklausos metodas, pasinaudojant iš anksto parengtu klausimynu (žr. 1 priedas). Pagrindinis anketinės apklausos privalumas, lėmęs jo pasirinkimą, yra tai, kad anketinė apklausa teikia galimybę santykiniai nedidelėmis sąnaudomis pasiekti pakankamai plačią generalinę aibę.

Šiame baigiamajame magistro darbe atliekamo empirinio tyrimo duomenims rinkti sudarytas klausimynas, remiantis darbe atliktos mokslinės literatūros ir apžvelgtuose tyrimuose naudojamų skalių pagrindu.

Duomenys empiriniam tyrimui buvo renkami 2021 m. spalio 10 d. – spalio 25 d., patalpinus klausimyną internete (<https://apklausa.lt/f/nuotolinio-darbo-itaka-darbo-gyvenimo-balansui-qs14h9j/answers/new.fullpage>). Kvietimai dalyvauti anketinėje apklausoje buvo siunčiami elektroniniu paštu viešojo sektoriaus įstaigoms bei darbuotojams, taip pat socialiniame tinkle Facebook, kreipiantis į viešojo sektoriaus darbuotojus, skelbiant nuorodą į anketą šio tinklo vartotojų grupėse, taip pat siunčiant asmenines žinutes ir paskelbiant nuorodą tyrimą atliekančiosios sienoje. Viso buvo užpildyta 412 apklausos anketų. Patikrinus anketas, kurios buvo užpildytos, buvo atmestos 25 anketos. Jos buvo atmestos, nes buvo užpildytos neteisingai ar užpildytos nepilnai, kas sudaro 6,1 proc. visų užpildytų anketų. Tyrimui buvo naudojamos 387 respondentų užpildytos anketos.

3.3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimui atlikti sudarytas klausimynas (1 priedas), kurį sudaro trys dalys.

Pirmąją dalį sudaro klausimai, skirti nustatyti respondento nuotolinio darbo intensyvumą, taip pat kokį palaikymą dirbant nuotoliniu būdu teikia organizacija. Organizacijos palaikymui naudojamas Moran ir Koslowski (2019) organizacijos palaikymo vertinimo klausimynas, kurį sudaro penki teiginiai. Respondentų prašoma įvertinti savo sutikimą su šiais teiginiais Likert'o penkių balų skalėje: nuo 1 - „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“.

Antrosios klausimyno dalies teiginiai (22 teiginių) skirti darbo-gyvenimo balansui matuoti. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas matuojamas naudojant Palumbo et al. (2021) darbo-asmeninio gyvenimo modelį, kurį sudaro trys dimensijos, kurios ir jas matuojantys teiginiai klausimyne pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Darbo-gyvenimo balanso dimensijos ir jas atitinkantys klausimyno teiginiai

Dimensija	Klausimų klausimyne Nr.
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.15, 4.16
Teigiamas darbo/ asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	4.17, 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22

Kiekvieno teiginio vertinimui naudojama penkių balų Likerto skalė (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku). Mažesnė vertinimo reikšmė reiškia geresnį darbo-gyvenimo balansą.

Trečiosios klausimyno dalies klausimai skirti išsiaiškinti tyrime dalyvaujančių respondentų demografines charakteristikas – lytį, amžių, vaikų skaičių ir darbo stažą paskutinėje darbovietėje. Šių veiksnių pasirinkimą lėmė, kaip jau minėta šio baigiamojo magistro darbe atliktoje teorinėje studijoje, Subramaniam et al., 2015, Palumbo et al., 2021 ir kt. autorių atliktuose tyrimuose naudoti asmeniniai ir organizacijos veiksniai, darantys įtaką darbo-gyvenimo balansui arba nuotoliniam darbui. Remiantis Prasad ir Rao (2020) bei Moran ir Koslowski (2019) prielaida, kad šie veiksniai gali daryti įtaką ne atskiriems konstruktsams, bet jų ryšiui, bus stengiamasi tai patikrinti.

3.4. Tyrimo imtis

Tyrimui pasirinktas viešųjų paslaugų sektorius. Tokį pasirinkimą lėmė tai, kad a) viešajame sektoriuje 2021 metų pradžioje dirbo 28,5 proc. visų dirbančiųjų; b) viešojo sektoriaus darbuotojai yra susiję su viešųjų paslaugų teikimu ir didelė šių paslaugų dalis gali būti teikiama nuotoliniu būdu, tiesiogiai nesąveikaujant su šių paslaugų vartotojais, tačiau iki pandemijos šiame sektoriuje nuotolinį darbą dirbo tik apie 2 proc. darbuotojų (LR Statistikos departamentas, 2021); c) pandemijos laikotarpiu nuotoliniu būdu dirbo apie 47,2 proc. šio sektoriaus darbuotojų (LR Statistikos departamentas, 2021).

Imties dydžio nustatymas. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2021 metais Lietuvos Respublikos viešajame sektoriuje dirbo 367210 darbuotojų (LR Statistikos departamentas, 2021).

Remiantis Kardeliu (2017), imties dydžiui skaičiuoti naudojama Paniott'o formulė (1):

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

čia: n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ – paklaida (nuo 4 iki 9 proc.);

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Siekiant atlikti apklausą su 5 proc. paklaida reikia apklausti ne mažiau kaip 399 Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus darbuotojų.

3.5. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai

Tyrimo duomenų sisteminimui ir apdorojimui naudojama statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS Statistics v. 26. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse, diagramose, grafikuose, sudarytuose MS Excel 2016 programos pagalba.

Matavimo skalių patikimumo tikrinimas. Klausimyno skalių vidiniam suderinamumui tikrinti naudojamas Kronbacho alfa (ang. Cronbach's alpha) koeficientas. Jis parodo, kiek konkretus klausimyno skalę sudarantis elementas (klausimas ar teiginys) yra susijęs bendru rezultatu. Šio testo pagrindas yra klausimyną sudarančių elementų koreliacija. Testo pagalba galima patikrinti skalę sudarančių teiginių tinkamumą tiriamam objektui atspindėti, taip pat patikslinti šių elementų skaičių. Pagal Bekešienę (2015), jei visos klausimyno skalės elementų vertinimų dispersija yra artima ar lygi atskirų teiginių, kurie sudaro skalę, dispersijų sumai, teiginiai, kurie sudaro skalę nėra suderinti ir nėra tinkami vienam konstruktui atspindėti. Šiuo atveju Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė yra artima nuliui. Kuomet atskirų teiginių vertinimų dispersijų suma yra ženkliai mažesnė už bendrą skalės dispersiją, teiginiai tinkamai atspindi tiriamą konstruktą. Skalė yra laikoma patikima, kai Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė yra lygi ar didesnė už 0,7.

Aprašomoji statistika naudojama sisteminti ir grafiškai vaizduoti anketinėje apklausoje surinktus duomenis. Skaičiuojami duomenų dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, braižomi informaciją apibendrinantys grafikai.

Koreliacinė analizė. Kiekvienas klausimyną sudarantis teiginys ar klausimas yra kintamasis atliekamame tyrime. Kad nustatyti ryšius tarp kintamųjų yra naudojama koreliacinė analizė. Jei klausimo vertinimų reikšmės yra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas. Priešingu atveju skaičiuojamas Pearson'o koreliacijos koeficientas. Šie koreliacijos koeficientai parodo ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumą ir ženklą. Koeficientų reikšmės gali svyruoti nuo -1 iki +1. Kuo reikšmės artimesnės -1 ar +1, tuo ryšys stipresnis. Kuo koeficiento reikšmė artimesnė 0, tuo ryšys silpnesnis. 0 reiškia, kad ryšio tarp kintamųjų nėra. Teigiama koreliacijos koeficiento reikšmė reiškia, kad didėjant (mažėjant) vieno kintamojo reikšmėms, kito kintamojo reikšmės taip pat didėja (mažėja). Neigiama koreliacijos koeficiento reikšmė reiškia, kad didėjant (mažėjant) vieno kintamojo reikšmei, kito kintamojo reikšmė mažėja (didėja).

Regresinė analizė. Regresinės analizės metodas buvo naudojamas tikrinti tyrimo hipotezes. Jų tikrinimui buvo naudojamas ANOVA modelis. Naudojamo vienos krypties ANOVA modelio matematinė išraiška (2):

$$y = \alpha + \beta \cdot x + \varepsilon \quad (2)$$

čia: y – priklausomas kintamasis;

x – nepriklausomas kintamasis;

α ir β – regresinės lygties koeficientai;

ε – paklaida.

Nustačius ANOVA modelio parametrus, reikia įvertinti šio modelio statistinį reikšmingumą ir patikimumą. Modelis yra statistiškai reikšmingas, jei ANOVA p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Modelio patikimumui nustatyti naudojamas determinacijos koeficientas R^2 . Kuo geriau ANOVA modelis aprašo kintamojo y pokyčius, tuo ryšys yra labiau determinuotas (apibrėžtas). R^2 parodo, kokio dydžio (procentais) priklausomojo kintamojo reikšmių svyravimų apie vidurkį dalį galima paaiškinti ANOVA modelio nepriklausomo kintamojo reikšmių pokyčiais. Kuomet vienos krypties ANOVA modelis pilnai paaiškina priklausomojo kintamojo reikšmių pokyčius, determinacijos koeficientas (R^2) yra lygus vienetui.

Anot Čekanavičiaus ir Murausko (2014), determinacijos koeficientas turi būti nemažesnis nei 0,20, tačiau net ir esant mažesniai – modelis gali būti taikomas, tačiau gauti rezultatai turi būti gilinami.

Regresoriaus įtakos stiprumą regresuojamam kintamajam parodo β koeficientas. Regresoriaus įtaka yra reikšminga tuo atveju, kai jo $p < 0,05$.

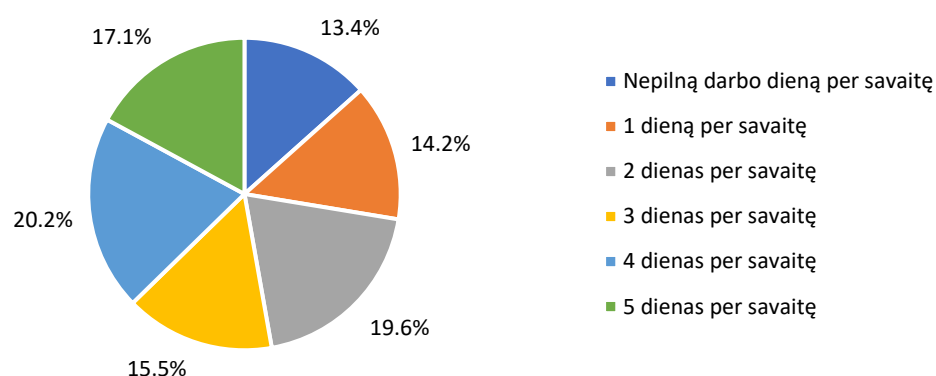
Moderacinė analizė. Siekiant patikrinti ar darbuotojo amžius, organizacinis palaikymas, vaikų skaičius ir darbo stažas organizacijoje moderuoja sąsajas tarp nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso, atlikta moderacinė analizė. Jai atlikti pasinaudota SPSS programinei priemonei skirtu F. Hayes papildiniu PROCESS.

4. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pateikiami atlikto nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje tyrimo rezultatai, taip pat veiksnių, moderuojančių nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšį moderacinės analizės rezultatai. Taip pat aptariami gauti tyrimo rezultatai bei pristatoma diskusija apie šiame magistro baigiamajame darbe atlikto tyrimo rezultatų sąsajas su kitų autorių atliktais tyrimais, pateikiamos siūlomos tolimesnių tyrimų kryptys.

4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

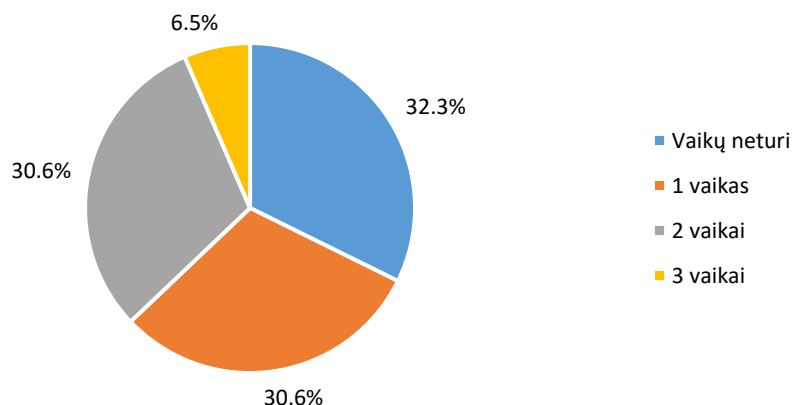
Tyrime dalyvavo 387 respondentai, iš kurių 72,6 proc. sudarė moterys, o 27,4 proc. – vyrai. Vidutinis darbuotojų amžius – 39,56 metai, o vidutinis darbo stažas paskutinėje darbovietėje - 3,1 metai. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo nuotoliniu būdu laiką pateiktas 10 pav.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo nuotoliniu būdu laiką

Iš visų tyrime dalyvavusių respondentų didžiausią dalį (20,2 proc.) sudarė respondentai, kurie nuotoliniu būdu dirba 4 dienas per savaitę. Respondentai, kurie nuotoliniu būdu dirba 1 dieną per savaitę sudarė 14,2 proc., o respondentai, kurie nuotoliniu būdu dirba dvi dienas per savaitę – 19,6 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų. Tuo tarpu respondentai, kurie nuotoliniu būdu dirba 5 dienas per savaitę, sudarė 17,1 proc., o respondentai, nuotoliniu būdu dirbantys 3 dienas per savaitę – 15,5 proc. visų tyrimo dalyvių. Mažiausia respondentų dalis – tai respondentai, kurie nuotoliniu būdu dirba mažiau nei 1 dieną per savaitę.

Respondentų pasiskirstymas pagal su jais gyvenančių vaikų skaičių pateiktas 11 pav.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal su jais gyvenančių vaikų skaičių

Nustatyta, kad kartu gyvenančių vaikų neturintys respondentai sudarė 32,3 proc. visų tyrimo dalyvių. Kartu gyvenantį vieną vaiką turi 30,6 proc. respondentų. Taip pat 30,6 proc. respondentų nurodė, kad su jais kartu gyvena du vaikai, kad kartu gyvena trys vaikai nurodė 6,5 proc. respondentų.

4.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas

Skalių patikimumo vertinimas. Tyrimo klausimyne buvo naudojamos keturios skalės, kurių pagalba buvo vertinamas darbovietės palaikymas, neigiamas darbo poveikis gyvenimui, neigiamas gyvenimo poveikis darbui ir teigiamas darbo / gyvenimo poveikis vienas kitam. Kad įvertinti ar tyrime naudojamos skalės tinkamai atspindi analizuojamus dydžius, kiekvienai skalei buvo atliktas patikimumo testas, skaičiuojant Cronbach'o alfa koeficientą, kurio skaičiavimo rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui klausimyno skalių patikimumo testo rezultatai

Skalė	Cronbach'o alfa
Organizacijos palaikymas	0,870
Neigiamas darbo poveikis gyvenimui	0,880
Neigiamas gyvenimo poveikis darbui	0,842
Teigiamas darbo / gyvenimo poveikis vienas kitam	0,862

Atlikus skalių patikimumo testą, nustatyta, kad šių skalių Cronbach'o alfa koeficiento reikšmės yra didesnės už 0,7. Tai reiškia, kad visos tyrimo klausimyno skalės tinkamai atspindi jų pagalba nagrinėjamus konstruktus. Skalių Cronbach'o alfa koeficiento reikšmės kinta nuo 0,842 neigiamo gyvenimo poveikio darbui skalės iki 0,880 – neigiamo darbo poveikio gyvenimui skalės.

Darbo gyvenimo balanso konstrukto faktorinės analizės rezultatai. Faktorinė analizė skirta nustatyti ar modelį atspindinčių skalių, atspindinčių konstrukto, kurie sudaro modelį, dedamosios yra priskirtinos tiems patiems faktoriams. Faktorinėje analizėje visų pirma patikrinama ar naudojami duomenys yra tinkami tokiai analizei atlikti. Patikrinimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

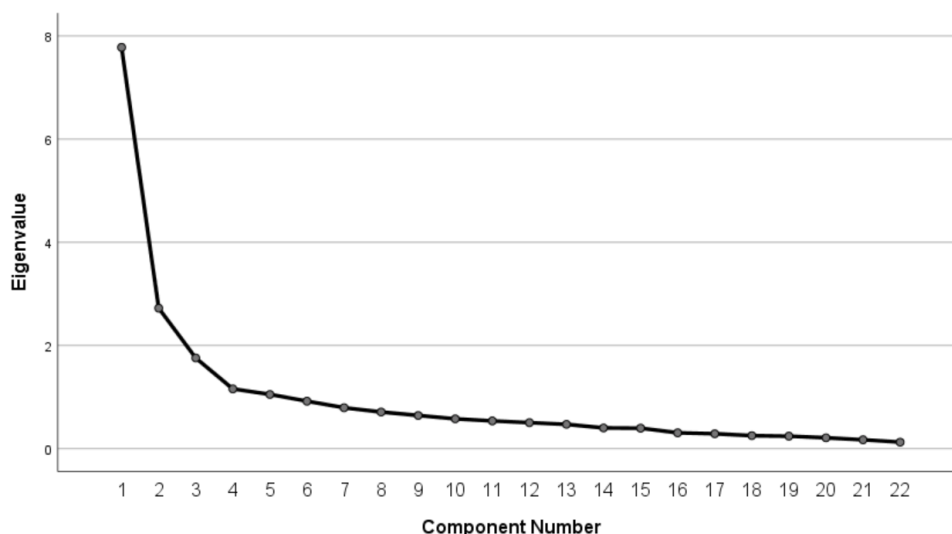
9 lentelė. Duomenų struktūros tinkamumo tikrinimo rezultatai

Kaiser-Meyer-Olkin (KOM) rodiklis	0,827
Bartlett'o sferiškumo kriterijus	2192,136
df	231
Sig. (p)	0,000

Kad duomenis būtų galima naudoti analizei, Kaiser-Meyer-Olkin (KOM) rodiklio reikšmė turi būti didesnė už 0,5. Šiame tyrime atliekamoje faktorinėje analizėje šio rodiklio reikšmė yra 0,827, tai reiškia, kad duomenys faktorinei analizei yra tinkami. Bartlett'o sferiškumo koeficientas $p < 0,05$, tai parodo, jog egzistuoja faktoriai, kurie tarpusavyje reikšmingai koreliuoja.

Atlikus faktorinę analizę, išskiriami trys faktoriai, kurie geriausiai nusako darbo-gyvenimo balansą ir atitinka modelyje naudojamus konstrukto. Tokiu būdu faktorinė analizė patvirtina, kad modelyje naudojami darbo-gyvenimo balanso konstrukto – neigiamas darbo poveikis gyvenimui, neigiamas

gyvenimo poveikis darbui ir teigiamas darbo / gyvenimo poveikis vienas kitam – paaikrina darbo-gyvenimo balanso konstrukta (12 pav). Faktorių identifikavimas pagal analizuojamo konstrukto pagrindinių komponentų faktorių analizę pateikiamas 3 priede.



12 pav. Darbo-gyvenimo balanso konstrukto faktorių skaičius

Atlikus faktorių analizę taip pat nustatyta, kad visi atskirus faktorius nusakantys teiginiai išliko savo faktoriuose ir į kitus faktorius nepersikėlė. Taip pat nustatyta, kad visų trijų faktorių vertės yra didesnės už 1, o išskirti faktoriai paaikrina 55,718 originalių kintamųjų dispersijos (2 priedas).

Aprašomoji statistinė analizė. Kiekvieną tyrime naudojamą skalę sudaro teiginiai, kurie vertinami nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Kiekvienos skalės bendras vertinimas skaičiuojamas kaip ją sudarančių teiginių vertinimų suma. Kiekvienos tyrime naudojamos skalės aprašomosios statistikos parametrai pateikiami 10 lentelėje.

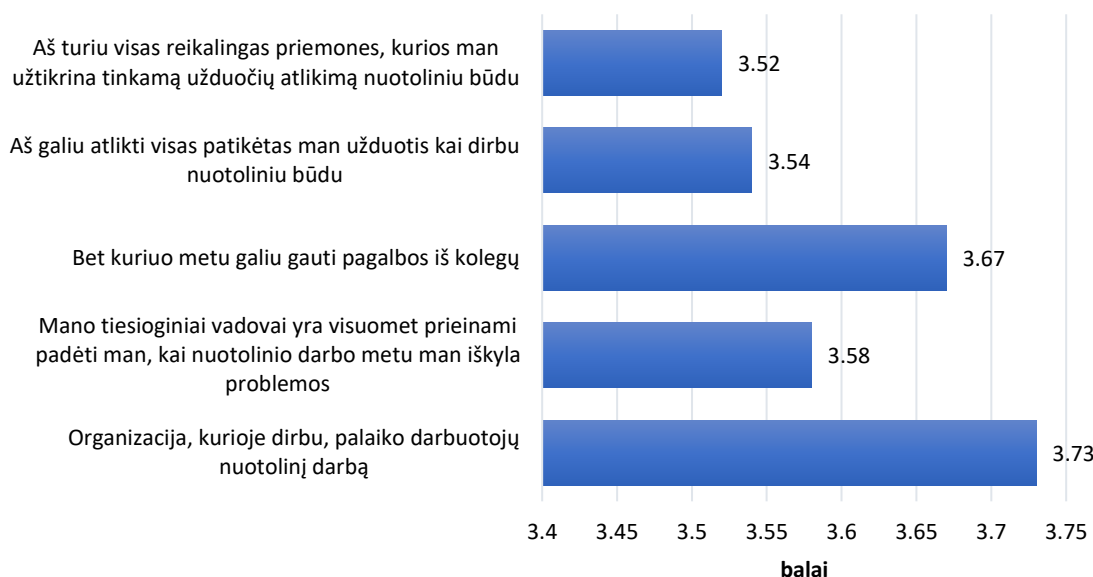
10 lentelės. Tyrime naudojamų konstrukčių vertinimų aprašomoji statistika

Konstruktas	N	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Organizacijos palaikymas	387	10	25	18,16	4,599
Neigiamas darbo poveikis gyvenimui	387	14	40	27,45	6,981
Neigiamas gyvenimo poveikis darbui	387	10	30	19,34	5,247
Teigiamas darbo / gyvenimo poveikis vienas kitam	387	7	28	17,10	5,262
Bendras darbo-gyvenimo balanso vertinimas	387	40	99	63,69	14,158

Nustatyta, kad organizacinio palaikymo vertinimų reikšmės kinta nuo 10 iki 25 balų. Vidurkis 18,16±4,599 balų. Didesnė šio vertinimo reikšmė reiškia didesnę organizacijos palaikymą. Neigiamo darbo poveikio gyvenimui vertinimų reikšmės kinta nuo 14 iki 40 balų, o vidurkis – 27,45±6,981 balų. Tuo tarpu neigiamo gyvenimo poveikio darbui vertinimų reikšmės kinta nuo 10 iki 30 balų, o vidurkis – 19,34±5,247 balų. Taip pat reikia įvertinti tai, kad didesnės šių vertinimų reikšmės reiškia didesnę neigiamą darbo poveikį gyvenimui ir didesnę neigiamą gyvenimo poveikį darbui. Teigiamo

darbo / gyvenimo poveikio vienas kitam vertinimo reikšmės kinta nuo 7 iki 28 balų, vidurkis – 17,10±5,262 balų. Kadangi šio konstrukto vertinimai yra invertuoti, didesnė šio konstrukto vertinimo reikšmė reiškia mažesnę teigiamą darbo / gyvenimo poveikį vienas kitam. Tokiu būdu didesnė bendro darbo-gyvenimo balanso vertinimo reikšmė, kurią sudaro neigiamo darbo poveikio gyvenimui, neigiamo gyvenimo poveikio darbui ir teigiamo darbo / gyvenimo poveikio vienas kitam vertinimų suma, reiškia blogesnę darbo gyvenimo balansą.

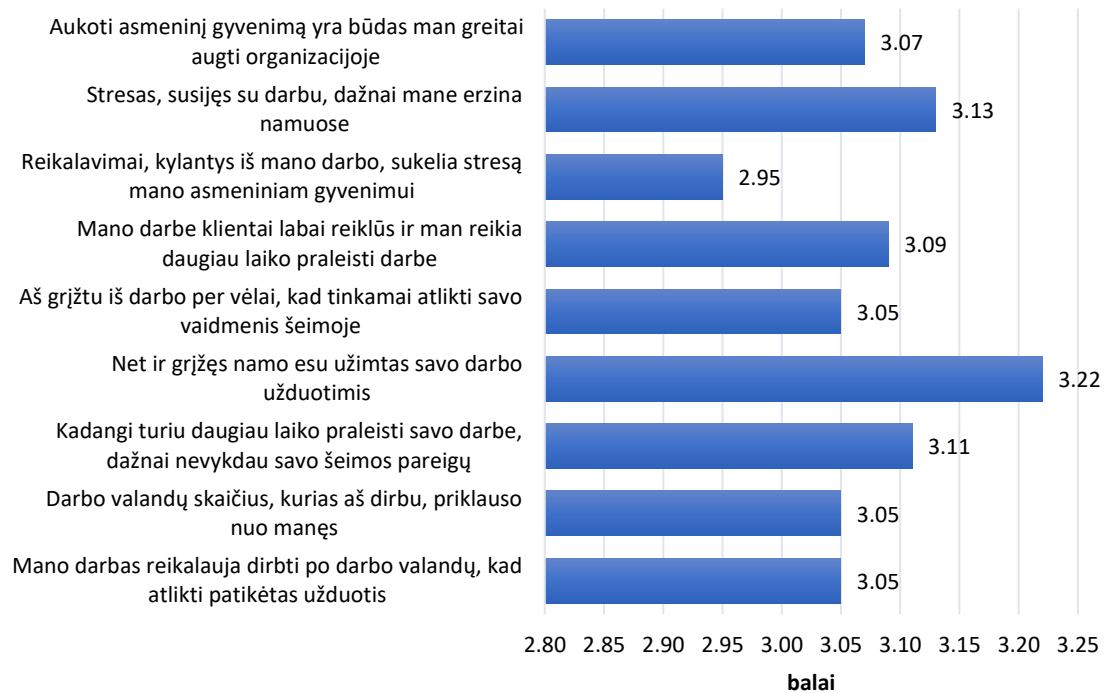
Organizacijos palaikymo konstrukto vertinimų vidurkiai pateikti 13 pav.



13 pav. Organizacijos palaikymo konstrukto vertinimų vidurkiai

Remiantis respondentų vertinimų vidurkiais, galima padaryti išvadą, kad respondentai geriausiai įvertino teiginį apie tai, kad organizacijos, kuriose jie dirba palaiko nuotolinį darbą (vertinimų vidurkis 3,73 balai). Tai reikštų, kad reikšminga dalis viešojo sektoriaus organizacijų, kuriose dirba tyrime dalyvavę respondentai, palaiko nuotolinio darbo politiką. Taip pat pakankamai aukštai buvo įvertintas teiginys, kad respondentai, dirbdami nuotolinį darbą, bet kuriuo metu gali gauti paramą iš kolegų (vertinimų vidurkis 3,67 balai). Tai reiškia, kad darbuotojai, dirbdami nuotolinį darbą, palaiko tinkamus tarpusavio ryšius, kurie pagrįsti bendravimu ir bendradarbiavimu. Silpniausiai buvo įvertintas teiginys, kad respondentai turi visas reikiamas priemones, užtikrinančias tinkamą užduočių atlikimą nuotoliniu būdu (vertinimų vidurkis 3,52 balai). Tai galėtų reikšti, kad organizacijos pilnai neaprupina darbuotojų, kurie dirba nuotoliniu būdu, reikalingomis tokiam darbui informacinių-telekomunikacinių technologijų priemonėmis. Dėl šios priežasties, ganėtinai silpnai buvo įvertintas teiginys apie tai, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai gali atlikti visas jiems patikėtas užduotis (vertinimų vidurkis 3,54 balai). Kadangi, remiantis respondentų vertinimais, tokio neatlikimo priežastis neturėtų būti bendradarbių palaikymo trūkumas, dėl nepilno reikiamų priemonių turėjimo, darbuotojai tam tikrų užduočių atlikimui turi nuvykti į organizacijos centrinį biurą.

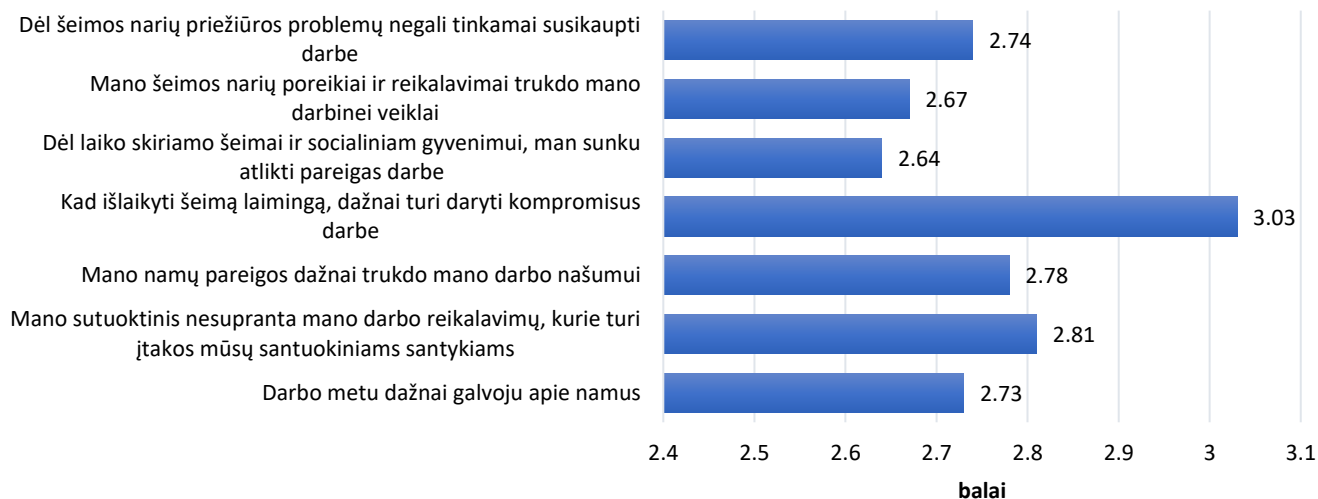
Darbo-gyvenimo balanso konstrukto neigiamo darbo poveikio asmeniniam gyvenimui dedamosios vertinimų vidurkiai pateikti 14 pav.



14 pav. Darbo-gyvenimo balanso konstrukto neigiamo darbo poveikio asmeniniam gyvenimui dedamosios vertinimų vidurkiai

Didžiausias vertinimų vidurkis yra teiginio apie tai, kad net po darbo darbuotojai yra užimti savo užduotimis (vertinimų vidurkis 3,22 balai). Tai reikštų, kad reikšmingai respondentų daliai savo užduotims atlikti standartinių darbo valandų nepakanka ir apie šių užduočių atlikimą jie galvoja ir po darbo valandų. Taip pat pakankamai aukštas vidurkis yra teiginio apie tai, kad su darbu susijęs stresas respondentus erzina ir namuose (vertinimų vidurkis 3,13 balų). Tai reikštų, kad darbuotojai darbo problemas parsineša ir namo. Pakankamai aukštai buvo įvertintas ir teiginys, kad dėl darbuotojui skirtam laikui respondentai mažiau gali laiko skirti šeimos pareigoms atlikti (vertinimų vidurkis 3,11 balai). Toks vertinimas gali atsirasti dėl aukšto tokių darbuotojų darbo intensyvumo. Nepaisant to, kad jie gali paskirstyti laiką savo užduotims atlikti, dažnos pertraukos gali blaškyti darbuotoją, nuo ko nukentčia jo darbo užduočių atlikimo kokybė ir laikas. Silpniausiai buvo įvertintas teiginys, kad darbo reikalavimai sukelia stresą asmeniniam gyvenimui (vertinimų vidurkis 2,95 balai). Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, mažiau jaučia tokius darbo reikalavimus, kaip privalomumas tam tikru laiku būti organizacijos biure, griežtas darbo grafikas ir dienvartė. Todėl tokie reikalavimai, dirbant nuotoliniu būdu, jiems sukelia mažiau streso asmeniniame gyvenime.

Darbo-gyvenimo balanso konstrukto neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbuotojui dedamosios vertinimų vidurkiai pateikti 15 pav.



15 pav. Darbo-gyvenimo balanso konstrukto neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbu dedamosios vertinimų vidurkiai

Aukščiausiai respondentai įvertino teiginį apie tai, kad laimingos šeimos išlaikymui jiems reikia daryti kompromisus darbe (vertinimų vidurkis 3,03 balai). Darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, reikalinga daryti tam tikrus kompromisus darbe, pavyzdžiui, užduotis atliekant tam tikrais etapais, perkeliant užduoties atlikimo terminus ir pan. Tuo tarpu silpniausiai respondentai įvertino teiginius apie tai, kad šeimos reikalavimai ir poreikiai trukdo atlikti darbą (vertinimų vidurkis 2,67 balai) ir, kad laikas, skiriamas šeimai trukdo atlikti darbo užduotis (vertinimų vidurkis 2,64 balai). Tai galėtų reikšti, kad darbuotojams, kurie dirba nuotoliniu būdu, šeimos poreikiai ir laikas, skiriamas šeimai, daro nedidelę neigiamą įtaką atliekamoms darbo užduotims. Bendras neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbu vertinimų vidurkis (2,77 balai) yra mažesnis nei bendras neigiamo darbo poveikio asmeniniam gyvenimui vertinimų vidurkis (3,08 balai). Tai reiškia, kad nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams darbas asmeniniam gyvenimui daro didesnę neigiamą poveikį nei asmeninis gyvenimas darbui.

Darbo-gyvenimo balanso konstrukto teigiamo darbo/asmeninio gyvenimo poveikio vienas kitam dedamosios vertinimų vidurkiai pateikti 16 pav.



16 pav. Darbo-gyvenimo balanso konstrukto teigiamo darbo/asmenio gyvenimo poveikio vienas kitam dedamosios vertinimų vidurkiai

Geriausiai respondentai įvertino teiginį apie tai, kad jie patenkinti galimybe derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (vertinimų vidurkis 3,39 balai). Tai reikštų, kad didžioji respondentų dalis yra patenkinta galimybe dirbti nuotoliniu būdu. Taip pat reikšminga respondentų dalis sutinka su tuo, kad jie sėkmingai gali derinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius (vertinimų vidurkis 3,15 balai). Silpniausiai respondentai vertina teiginį apie tai, kad jie džiaugiasi savo indėliu į namus ir šeimą (vertinimų vidurkis 2,93 balai).

Taip pat buvo atliktas analizuojamų konstrukčių vertinimų reikšmių pasiskirstymo pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį testas. Kadangi tyrimo imtis yra didesnė nei 100, tokiam testui atlikti naudojamas Kolmogorovo-Smirnovo testas, kurio rezultatai pateikti 4 priede. Atlikto testo rezultatai parodo, kad analizuojamų konstrukčių vertinimo reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, nes statistinio reikšmingumo p reikšmės yra mažesnės už 0,05. Todėl analizuojant vertinimų vidurkių skirtumus, bus naudojami neparametriniai vertinimo testai, o atliekant koreliacinę analizę bus skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas.

Tyrime naudojamų konstrukčių vertinimų vidurkių skirtumo analizė. Siekiant išsiaiškinti, kaip skiriasi didesniu ir mažesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų atskirų darbo-gyvenimo balanso konstrukčių vertinimai, atliekamas šių vertinimų vidurkių skirtumų vertinimas. Tam paskaičiuojamas nuotolinio darbo intensyvumo vidurkis, kuris lygus 3,25. Tuomet sukuriamas naujas kintamasis, kurio reikšmė lygi 0, kai darbuotojo nuotolinio darbo intensyvumas yra mažesnis už vidurkį, ir lygus 1, kai darbuotojo nuotolinio darbo intensyvumas yra didesnis už vidurkį. Tokiu būdu respondentai padalinami į dvi grupes. Viena grupė – tai respondentai, kurie nuotoliniu būdu dirba mažiau ir daugiau laiko dirba organizacijos biure. Kita grupė – respondentai, kurie nuotoliniu būdu dirba didesniu intensyvumu ir didesnę darbo laiko dalį dirba ne organizacijos centriniame biure. Kadangi tyrime naudojamų kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, o yra vertinamos dvi nepriklausomos imtys (respondentai, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis ir respondentai, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis), vidurkių skirtumui naudojamas neparametrinis dviejų nepriklausomų imčių vidurkių skirtumo Mann-Whitney testas. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų neigiamo darbo poveikio gyvenimui vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų neigiamo darbo poveikio gyvenimui vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai

	Nuotolinio darbo intensyvumas				Mann-Whitney U	p
	Mažesnis nuotolinio darbo intensyvumas (N=183)		Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas (N=204)			
	M	SD	M	SD		
Neigiamas darbo poveikis gyvenimui	33,40	4,134	22,62	4,771	1998,000	0,000

Atlikus Mann-Whitney testą nustatyta, kad respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis, neigiamo darbo poveikio gyvenimui vertinimų vidurkis ($M \pm SD = 22,62 \pm 4,771$) yra mažesnis nei respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, vertinimų vidurkį ($M \pm SD = 33,40 \pm 4,131$). Tai reiškia, kad darbas daro didesnę neigiamą poveikį gyvenimui

darbuotojams, kurie nuotoliniu būdu per savaitę dirba mažiau nei tiems, kurie daugiau laiko per savaitę dirba nuotoliniu būdu. Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).

Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų neigiamo gyvenimo poveikio darbui vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų neigiamo gyvenimo poveikio darbui vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai

	Nuotolinio darbo intensyvumas				Mann-Whitney U	p
	Mažesnis nuotolinio darbo intensyvumas (N=183)		Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas (N=204)			
	M	SD	M	SD		
Neigiamas gyvenimo poveikis darbui	16,03	4,057	23,17	3,360	4437,000	0,000

Atlikus Mann-Whitney testą nustatyta, kad respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis, neigiamo gyvenimo poveikio darbui vertinimų vidurkis ($M \pm SD = 16,03 \pm 4,057$) yra mažesnis nei respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, vertinimų vidurkį ($M \pm SD = 23,17 \pm 3,360$). Tai reiškia, kad gyvenimas daro didesnę neigiamą poveikį darbui darbuotojams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis nei tiems, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis. Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).

Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų teigiamo darbo / gyvenimo poveikio vienas kitam vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų teigiamo darbo / gyvenimo poveikio vienas kitam vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai

	Nuotolinio darbo intensyvumas				Mann-Whitney U	p
	Mažesnis nuotolinio darbo intensyvumas (N=183)		Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas (N=204)			
	M	SD	M	SD		
Teigiamas darbo / gyvenimo poveikis vienas kitam	14,39	3,256	22,53	3,500	2244,000	0,000

Atlikus Mann-Whitney testą nustatyta, kad respondentų, kurių darbo nuotoliniu būdu intensyvumas didesnis, teigiamo darbo / gyvenimo poveikio vienas kitam vertinimų vidurkis ($M \pm SD = 22,53 \pm 3,500$) yra didesnis nei respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, vertinimų vidurkį ($M \pm SD = 14,39 \pm 3,256$). Tai reiškia, kad darbas / gyvenimas daro vienas kitam didesnę teigiamą poveikį darbuotojams, kurie nuotoliniu būdu dirba intensyviau, nei tiems, kurie nuotoliniu būdu dirba mažiau intensyviai. Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).

Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų darbo-gyvenimo balanso vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. Mažesniu ir didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų darbo-gyvenimo balanso vertinimų vidurkių skirtumo testo rezultatai

	Nuotolinio darbo intensyvumas				Mann-Whitney U	p
	Mažesnis nuotolinio darbo intensyvumas (N=183)		Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas (N=204)			
	M	SD	M	SD		
Bendras darbo-gyvenimo balanso vertinimas	70,96	7,492	61,18	8,131	7323,000	0,000

Atlikus Mann-Whitney testą nustatyta, kad respondentų, kurių darbo nuotoliniu būdu intensyvumas yra didesnis, darbo-gyvenimo balanso vertinimų vidurkis ($M \pm SD = 61,18 \pm 8,131$) yra mažesnis nei respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, vertinimų vidurkį ($M \pm SD = 70,96 \pm 7,492$). Tai reiškia, kad darbuotojų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, darbo-gyvenimo balansas yra blogesnis, nei darbuotojų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas yra didesnis. Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).

Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, tiek darbas gyvenimui, tiek gyvenimas darbui daro didesnę neigiamą poveikį nei respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis. Taip pat nustatyta, kad respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, darbas gyvenimui ir gyvenimas darbui daro mažesnę teigiamą poveikį nei respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis. Taip pat nustatyta, kad respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis, darbo-gyvenimo balansas yra geresnis nei respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis.

Koreliacinės analizės rezultatai. Kaip jau buvo minėta, analizuojamų kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, todėl koreliacinei analizei skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas. Nuotolinio darbo intensyvumo ryšių su darbo-gyvenimo balansu bei jo dedamosiomis koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo ryšių su darbo-gyvenimo balansu bei jo dedamosiomis analizės rezultatai

	Nuotolinio darbo intensyvumas	p
	Spearman'o koreliacijos koeficientas	
Neigiamas darbo poveikis gyvenimui	0,769**	0,000
Neigiamas gyvenimo poveikis darbui	0,669**	0,000
Teigiamas darbo / gyvenimo poveikis vienas kitam	-0,754**	0,000
Bendras darbo-gyvenimo balanso vertinimas	0,863**	0,000

** koreliacija reikšminga $p < 0,01$ lygyje

Nustatyta, kad tarp nuotolinio darbo ir neigiamo darbo poveikio gyvenimui egzistuoja stiprus teigiamas ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė 0,769). Tai reiškia, kad respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, darbas daro didesnę neigiamą poveikį gyvenimui nei respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas yra didesnis. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). Taip pat nustatyta, kad tarp nuotolinio darbo ir neigiamo gyvenimo poveikio darbui egzistuoja vidutinio stiprumo ir teigiamas ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė 0,669). Tai reiškia, kad darbuotojams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis, gyvenimas

darbui daro didesnę neigiamą poveikį nei respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas yra didesnis. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). Nustatyta, kad tarp nuotolinio darbo ir teigiamo darbo / gyvenimo poveikio vienas kitam egzistuoja stiprus neigiamas ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė $-0,754$). Tai reiškia, kad respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas yra mažesnis, darbas gyvenimui ir gyvenimas darbui daro mažesnę teigiamą poveikį nei respondentams, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). Atlikus koreliacinę analizę taip pat nustatyta, kad tarp nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso egzistuoja stiprus teigiamas ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė $0,863$). Tai reiškia, kad respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis, darbo-gyvenimo balansas yra labiau teigiamas nei respondentų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas mažesnis. Šis ryšys taip pat yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$).

Taip pat atliekama nuotolinio darbo ir jo ryšių su darbo-gyvenimo balansu moderuojančių kintamųjų koreliacinė analizė, kurios rezultatai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo ir jo ryšių su darbo-gyvenimo balansu moderuojančių kintamųjų koreliacinės analizės rezultatai

	Nuotolinio darbo intensyvumo	p
	Spearman'o koreliacijos koeficientas	
Organizacijos palaikymas	$-0,446^{**}$	0,000
Amžius	$-0,438^{**}$	0,000
Kartu gyvenančių vaikų skaičius	$0,298^{**}$	0,000
Darbo stažas paskutinėje darbovietėje	$-0,077$	0,133

** koreliacija reikšminga $p < 0,01$ lygyje

Nustatyta, kad tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir organizacijos palaikymo egzistuoja neigiamas ir vidutinio stiprumo ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė $-0,446$). Tai reiškia, kad respondentai, kurių nuotolinio darbo intensyvumas yra mažesnis, jaučia didesnę organizacijos palaikymą nei respondentai, kurių nuotolinio darbo intensyvumas didesnis. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). Nustatyta, kad tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir dirbančiųjų amžiaus egzistuoja vidutinio stiprumo ir neigiamas ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė $-0,438$). Tai reiškia, kad mažesniu intensyvumu dirbančių respondentų amžius yra didesnis nei didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). Taip pat nustatytas silpnas ir teigiamas ryšys tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir kartu gyvenančių vaikų skaičiaus (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė $0,298$). Tai reikštų, kad nuotoliniu būdu intensyviau dirbti labiau linkę respondentai, kurie turi daugiau kartu gyvenančių vaikų, nei mažiau intensyviai dirbantys darbuotojai. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). Nustatytas neigiamas ir labai silpnas ryšys tarp nuotolinio darbo ir darbo stažo paskutinėje darbovietėje (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė $-0,077$). Tai reikštų, kad intensyviau nuotoliniu būdu dirbančių respondentų darbo stažas paskutinėje organizacijoje yra mažesnis nei mažiau intensyviai nuotoliniu būdu dirbančių respondentų. Tačiau šis ryšys yra statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$).

Taip pat atliekama darbo-gyvenimo balanso ir jo ryšių su nuotoliniu darbu moderuojančiais kintamaisiais koreliacinė analizė, kurios rezultatai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Darbo-gyvenimo balanso ir jo ryšį su nuotoliniu darbu moderuojančiais kintamaisiais koreliacinės analizės rezultatai

	Darbo-gyvenimo balansas	p
	Spearman'o koreliacijos koeficientas	
Amžius	0,482**	0,000
Organizacijos palaikymas	-0,151**	0,003
Kartu gyvenančių vaikų skaičius	0,042	0,415
Darbo stažas paskutinėje darbovietėje	-0,098	0,053

** koreliacija reikšminga $p < 0,01$ lygyje

Atlikta koreliacinė analizė leido nustatyti, kad tarp respondentų amžiaus ir jų darbo-gyvenimo balanso egzistuoja teigiamas ir vidutinio stiprumo ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė 0,482). Tai reiškia, kad vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymi geresniu darbo-gyvenimo balansu nei jaunesnio amžiaus darbuotojai. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). Taip pat nustatyta, kad tarp darbo-gyvenimo balanso ir organizacijos palaikymo egzistuoja silpnas neigiamas ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė -0,151). Tai reiškia, kad silpnas organizacijos palaikymas lemia blogesnį darbo-gyvenimo balansą. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). Nustatyta, kad tarp darbo-gyvenimo balanso ir kartu gyvenančių vaikų skaičiaus egzistuoja labai silpnas ir teigiamas statistinis ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė 0,042). Didesnis kartu gyvenančių vaikų skaičius lemia blogesnį darbo-gyvenimo balansą. Tačiau šis ryšys yra statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$). Taip pat nustatyta, kad tarp darbo-gyvenimo balanso ir darbo stažo organizacijoje egzistuoja neigiamas ir labai silpnas ryšys (Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmė -0,098). Didesnis darbo stažas organizacijoje lemia geresnį darbo-gyvenimo balansą. Tačiau šis ryšys yra statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$).

Regresinės analizės rezultatai. Regresinė analizė atliekama tam, kad nustatyti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui ir jo komponentams: neigiamam darbo poveikiui gyvenimui, neigiamam gyvenimo poveikiui darbui, teigiamam darbo / gyvenimo poveikiui vienas kitam. Visų pirma, atliekama nuotolinio darbo įtakos neigiamam darbo poveikiui gyvenimui analizė. Tam atliekamas tokio modelio tinkamumo nagrinėti patikrinimas, kurio rezultatai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos neigiamam darbo poveikiui gyvenimui modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0,769	0,592	0,591	0,000

Atlikus nuotolinio darbo įtakos neigiamam darbo poveikiui gyvenimui modelio tinkamumo nagrinėti analizę, galima padaryti išvadą, kad modelis tinkamas nagrinėti, nes $p < 0,05$. Taip pat galima padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo reikšmės pokyčiai paaiškina 59,2 proc. neigiamo darbo poveikio gyvenimui reikšmių dispersiją.

Atlikus modelio tinkamumo nagrinėti testą, skaičiuojami regresinės lygties koeficientai (19 lentelė).

19 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos neigiamam darbo poveikiui gyvenimui regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuotas koeficientas		Standartizuotas koeficientas	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Konstantė	33,399	0,331		100,832	0,000
Nuotolinio darbo intensyvumas	-10,704	0,456	-0,765	-16,117	0,000

Apskaičiavus regresijos koeficientus galima teigti, kad nuotolinio darbo intensyvumas daro reikšmingą įtaką neigiamam darbo poveikiui gyvenimui, nes $p < 0,05$. Ši įtaka yra neigiama ($\beta = -0,765$). Kadangi mažesnę nuotolinio darbo intensyvumą reiškia žemesnė nuotolinio darbo kintamojo reikšmė, didesnio intensyvumo nuotolinį darbą - aukštesnė, o taip pat didesnę neigiamą darbo įtaką gyvenimui reiškia didesnė šio kintamojo reikšmė, galima padaryti išvadą, kad didesnis nuotolinio darbo intensyvumas mažina neigiamą darbo poveikį gyvenimui. Todėl galima teigti, kad hipotezė H1a – pasitvirtino ir nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką neigiamam darbo poveikiui asmeniniam gyvenimui.

Tam, kad įvertinti nuotolinio darbo įtaką neigiamam gyvenimo poveikiui darbui, atliekamas šio modelio tinkamumo nagrinėti patikrinimas, kurio rezultatai pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos neigiamam gyvenimo poveikiui darbui modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0,691	0,477	0,476	0,000

Atlikus patikrinimą galima teigti, kad sudarytas nuotolinio darbo įtakos neigiamam gyvenimo poveikiui darbui modelis yra tinkamas nagrinėti, nes $p < 0,05$. Taip pat galima padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo kintamojo reikšmių pokyčiai paaiškina 47,7 proc. neigiamo gyvenimo poveikio darbui kintamojo reikšmių dispersiją. Skaičiuojami regresinės lygties koeficientai (21 lentelė).

21 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos neigiamam gyvenimo poveikiui darbui regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuotas koeficientas		Standartizuotas koeficientas	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Konstantė	23,175	0,277		83,739	0,000
Nuotolinis darbo intensyvumas	-7,145	0,381	-0,691	-18,746	0,000

Remiantis statistinio reikšmingumo reikšme ($p < 0,05$), galima padaryti išvadą, kad nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką neigiamam gyvenimo poveikiui darbui ($\beta = -0,691$). Tai reikštų, kad didėjantis nuotolinio darbo intensyvumas statistiškai reikšmingai sumažina neigiamą gyvenimo poveikio darbui vertinimą. Todėl galima padaryti išvadą, kad hipotezė H1b pasitvirtino, tai reiškia, kad nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką neigiamam asmeninio gyvenimo poveikiui darbui.

Atlikto nuotolinio darbo įtakos teigiamai darbo / gyvenimo įtakai vienas kitam modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos teigiamam darbo / gyvenimo įtakos vienas kitam modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0,769	0,591	0,590	0,000

Remiantis atlikto tikrinimo rezultatais, galima teigti, kad sudarytas nuotolinio darbo įtakos teigiamai darbo / gyvenimo įtakai vienas kitam modelis yra tinkamas nagrinėti ($p < 0,05$). Taip pat galima padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo kintamojo reikšmių pokyčiai 59,1 proc. paaiškina teigiamo darbo / gyvenimo poveikio vienas kintamam kintamojo reikšmių dispersiją.

Apskaičiuotų nuotolinio darbo įtakos teigiamam darbo / gyvenimo poveikiui vienas kitam regresinės lygties koeficientų reikšmės pateiktos 23 lentelėje.

23 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos teigiamam darbo / gyvenimo poveikiui vienas kitam regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuotas koeficientas		Standartizuotas koeficientas	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Konstantė	14,388	0,25		57,468	0,000
Nuotolinio darbo intensyvumas	8,141	0,345	0,769	23,61	0,000

Remiantis apskaičiuotais regresijos lygties koeficientais, nuotolinis darbas daro statistiškai reikšmingą įtaką teigiamam darbo / gyvenimo poveikiui vienas kitam, nes $p < 0,05$. Taip pat ši nuotolinio darbo įtaka yra teigiama ($\beta = 0,769$). Didėjant nuotolinio darbo intensyvumui, didėja ir teigiama darbo / asmeninio gyvenimo įtaka vienas kitam. Tai reiškia, kad hipotezė H1c pasitvirtino, ir nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką teigiamam darbo / asmeninio gyvenimo poveikiui vienas kitam.

Atlikto nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai pateikiami 24 lentelėje.

24 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0,919	0,844	0,843	0,000

Nustatyta, kad sudarytas nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelis yra tinkamas nagrinėti ($p < 0,05$). Taip pat galima teigti, kad nuotolinio darbo kintamojo reikšmių pokyčiai 84,4 proc. paaiškina darbo-gyvenimo balanso kintamojo reikšmių dispersiją.

Apskaičiuotų nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui regresinės lygties koeficientų reikšmės pateiktos 25 lentelėje.

25 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuotas koeficientas		Standartizuotas koeficientas	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Konstantė	70,962	0,579		122,51	0,000
Nuotolinio darbo intensyvumas	-9,785	0,798	-0,53	-12,265	0,000

Paskaičiuotus regresinės lygties koeficientus galima padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui yra statistiškai reikšminga. Taip pat nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui ($\beta = -0,530$). Tai reiškia, kad didėjant nuotolinio darbo intensyvumui, mažėja darbo-gyvenimo balanso kintamojo reikšmė. Mažesnė darbo-gyvenimo balanso reikšmė atitinka geresnį darbo-gyvenimo balansą. Todėl pagal sudarytą ir patikrintą modelį, mažesnės nuotolinio darbo intensyvumo reikšmės atitinka didesnes darbo-gyvenimo balanso reikšmes, o tai reiškia, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Todėl galima teigti, kad tyrimo hipotezė H1 pasitvirtino ir nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui.

Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui modelio moderacinės analizės rezultatai.

Moderacinė analizė atliekama tam, kad nustatyti tokių veiksnių, kaip respondento amžiaus, organizacijos palaikymo, kartu gyvenančių vaikų skaičiaus ir darbo stažo paskutinėje darbovietėje įtaką nuotolinio darbo ryšiui su darbo-gyvenimo balansu. Moderacinė analizė atlikta pasitelkus SPSS A. Hayes papildinį PROCESS v. 4.0. Sudarytų moderacinių kintamųjų įtakos nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui modelių patikimo tikrinimo rezultatai pateikti 5 priede. Pagal gautus atlikto tikrinimo rezultatus galima padaryti išvadą, kad visi sudaryti modeliai yra tinkamas nagrinėti, nes $p < 0,01$.

Respondentų amžiaus, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai pateikti 26 lentelėje.

26 lentelė. Respondentų amžiaus, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	67,303	11,4200	0,0000	55,7381	78,9225
Nuotolinis darbas	-8,7125	-1,2052	0,2289	-22,9262	5,5013
Amžius	0,0760	0,6189	0,5363	-0,1654	0,3173
Moderacijos sąveika	0,0036	0,1780	0,9840	-0,3464	0,3535

Moderacinės analizės rezultatai, pateikti 26 lentelėje, leidžia padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo ir respondentų amžiaus sąveikos įtaka darbo-gyvenimo balansui nenustatyta. Nors sąveikos koeficiento reikšmė 0,0036 patenka į pasikliautinį intervalą (LLCI;ULCI) [-0,3464;0,3535], statistinis reikšmingumas p didesnis už 0,05 ir amžius nėra nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo sąveikos moderatorius. Todėl galima teigti, kad hipotezė H2 nepasitvirtino ir teigti, kad nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo respondentų amžiaus negalima.

Organizacijos palaikymo, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai pateikti 27 lentelėje.

27 lentelė. Organizacijos palaikymo, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	31,1611	3,9026	0,0001	15,4064	46,9157
Nuotolinis darbas	22,7904	5,2244	0,0000	14,1833	31,3975
Organizacijos palaikymas	-0,2731	-0,6866	0,4932	-1,0581	0,5118
Moderacijos sąveika	-0,1824	0,8078	0,4203	-0,2631	0,6279

Moderacinės analizės rezultatai, pateikti 27 lentelėje, leidžia padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo ir organizacijos palaikymo sąveikos įtaka darbo-gyvenimo balansui nenustatyta. Nors sąveikos koeficiento reikšmė -0,1824 patenka į pasikliautinį intervalą (LLCI;ULCI) [-0,2631;0,6279], statistinis reikšmingumas p didesnis už 0,05 ir organizacijos palaikymas nėra nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo sąveikos moderatorius. Todėl galima teigti, kad hipotezė H3 nepasitvirtino ir teigti, kad nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo organizacijos palaikymo negalima.

Kartu gyvenančių vaikų skaičiaus, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai pateikti 28 lentelėje.

28 lentelė. Kartu gyvenančių vaikų skaičiaus, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	23,7728	11,3633	0,0000	19,6450	27,9006
Nuotolinis darbas	27,3458	21,2442	0,0000	24,8060	29,8855
Kartu gyvenančių vaikų skaičius	1,9428	1,3672	0,1732	-0,8609	4,7465
Moderacijos sąveika	-1,1143	-1,2567	0,2105	-2,8637	0,6352

Moderacinės analizės rezultatai, pateikti 28 lentelėje, leidžia padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo ir kartu gyvenančių vaikų skaičiaus sąveikos įtaka darbo-gyvenimo balansui nenustatyta. Nors sąveikos koeficiento reikšmė -1,1143 patenka į pasikliautinį intervalą (LLCI;ULCI) [-2,8637;0,6352], statistinis reikšmingumas p didesnis už 0,05 ir kartu gyvenančių vaikų skaičius nėra nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo sąveikos moderatorius. Todėl galima teigti, kad hipotezė H4 nepasitvirtino ir teigti, kad nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo kartu gyvenančių vaikų skaičiaus negalima.

Darbo stažo paskutinėje darbovietėje, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai pateikti 29 lentelėje.

29 lentelė. Darbo stažo paskutinėje darbovietėje, nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	41,2931	3,2733	0,0000	34,8347	47,7516
Nuotolinis darbas	17,64,2	2,0530	0,0000	13,5895	21,6909
Darbo stažas paskutinėje darbovietėje	-4,9671	0,9916	0,0000	-6,9236	-3,0106

Moderacijos sąveika	2,7389	0,6133	0,0000	1,5288	3,9490
---------------------	--------	--------	---------------	---------------	---------------

Moderacinės analizės rezultatai, pateikti 29 lentelėje, leidžia padaryti išvadą, kad nuotolinio darbo ir darbo stažo paskutinėje darbovietėje sąveika daro reikšmingą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Sąveikos koeficiento reikšmė 2,7389 patenka į pasikliautinį intervalą (LLCI;ULCI) [1,5288;3,9490], o statistinis reikšmingumas p mažesnis už 0,01 ir darbo stažas paskutinėje darbovietėje yra nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo sąveikos moderatorius. Todėl galima teigti, kad hipotezė H5 patvirtino ir nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo asmenų darbo stažo organizacijoje, kurioje dirba.

Apibendrinant moderacinės analizės rezultatus galima teigti, kad darbo stažas paskutinėje darbovietėje daro teigiamą įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Tuo tarpu nuotolinio darbo intensyvumo, darbovietės palaikymo ir kartu gyvenančių vaikų skaičiaus įtaka nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui nenustatyta.

4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Atlikta nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje analizė leido patikrinti iškeltas hipotezes. Hipotezių patikrinimo rezultatai pateikiami 30 lentelėje.

30 lentelė. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Tikrinimo rezultatas	Rodikliai
H1: Nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui	Pasitvirtino	p=0,000 β=0,530
H1a: Nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką neigiamam darbo poveikiui asmeniniam gyvenimui	Pasitvirtino	p=0,000 β=-0,765
H1b: Nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką neigiamam asmeninio gyvenimo poveikiui darbui	Pasitvirtino	p=0,000 β=-0,691
H1c: Nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką teigiamam darbo / asmeninio gyvenimo poveikiui vienas kitam	Pasitvirtino	p=0,000 β=0,769
H2: Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo respondento amžiaus	Nepasitvirtino	p=0,9840
H3: Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo organizacijos palaikymo	Nepasitvirtino	p=0,4203
H4: Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo kartu gyvenančių vaikų skaičiaus	Nepasitvirtino	p=0,2105
H5: Nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui priklauso nuo asmenų darbo stažo organizacijoje, kurioje dirba	Pasitvirtino	p=0,000

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Reikia pažymėti, kad šio baigiamojo magistro darbo tyrimas skirtas nustatyti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje. Tačiau Palumbo (2020) atlikto nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Nuotolinis darbas labai nuvargina ir pablogina suvokiamą darbo-gyvenimo balansą. Tuo tarpu kitas tyrimas (Palubo et al., 2021) parodė, kad nuotolinis darbas gali daryti ir teigiamą įtaką darbo gyvenimo balansui, tačiau tam nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai turi jausti organizacijos palaikymą. Tuo tarpu Prasad ir Rao (2020) atlikto

tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui, šis tyrimas taip pat buvo atliktas viešojoje organizacijoje – Indijos tarptautiniame žemės ūkio tyrimų institute. Toks pat rezultatas, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo gyvenimo balansui, buvo gautas ir Uresha (2020) atliktame tyrime, nors šiame tyrime dalyvavo Šri Lankos komercinio sektoriaus organizacijų darbuotojai. Viena iš priežasčių, kuri galėjo lemti tokius tyrimų rezultatų skirtumus, gali būti kultūrinis kontekstas. Skirtingose kultūrinėse aplinkose gali būti skirtingai suvokiamas tiek nuotolinis darbas, tiek ir darbo-gyvenimo balansas. Taip pat galimi skirtumai ir analizuojant nuotolinio darbo įtaką darbo gyvenimo balansui ne tik sektoriniame lygyje (viešas ir privatus sektorius), tačiau ir profesijų lygyje. Kaip jau buvo minėta, šiame baigiamajame magistro darbe nustatyta, kad Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojams nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui.

Šiame baigiamajame magistro darbe atliktame tyrime buvo naudojamas trijų dimensijų darbo-gyvenimo balanso modelis, kurį sudaro tokios dedamosios, kaip neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui ir teigiamas darbo / asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam. Naudojant tokį darbo-gyvenimo modelį, nuotolinio darbo teigiama įtaka darbo gyvenimo balansui reiškia, kad nuotolinis darbas padeda mažinti neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ir neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui, taip pat padeda didinti teigiamą darbo / asmeninio gyvenimo tarpusavio įtaką.

Eilėje įvairių autorių atliktų tyrimų, pavyzdžiui, Moran ir Koslowski (2019), Overton ir Maniam (2015) ir t. t., buvo tiriama nuotolinio darbo įtaka darbo-gyvenimo balansui lyginant dirbančių nuotoliniu būdu ir nuotoliniu būdu nedirbančių darbo-gyvenimo balansą. Šiame baigiamajame magistro darbe atliktame tyrime nuotolinis darbas buvo matuojamas Mallett at al. (2020) pasiūlytu tokio darbo intensyvumu, t. y. per savaitę nuotoliniu būdu dirbtų darbo dienų skaičiumi. Visi tiriamieji tyrimo dalyviai buvo padalinti į dvi dalis: tie, kurie per savaitę nuotoliniu būdu dirba mažiau nei tris dienas (mažesnio intensyvumo nuotolinis darbas) ir tie, kurie nuotoliniu būdu per savaitę dirba 3 ir daugiau dienų (didesnio intensyvumo nuotolinis darbas).

Buvo nustatyta, kad respondentų, kurie dirba nuotoliniu būdu intensyviau, neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui yra mažesnis nei tų respondentų, kurie nuotoliniu būdu dirba mažiau intensyviai. Tai reiškia, kad tiems darbuotojams, kurie nuotoliniu būdu dirba intensyviau, reikia mažiau dirbti po darbo valandų, jie daugiau savo laiko gali paskirstyti patys, praleisdami mažiau laiko darbe, gali daugiau laiko skirti šeimos pareigoms atlikti, nes jiems mažiau reikia vėlai grįžti iš darbo, juos mažiau paliečia darbo reikalavimai, susiję su laiko paskirstymu. Dirbant organizacijos biure, bet kuriuo atveju yra nustatytas darbo, poilsio ir pertraukų laikas. Tuo tarpu dirbant nuotoliniu būdu, toks darbo laiko reglamentavimas darbuotojus paliečia mažiau. Jie geriau gali paskirstyti savo darbą laiką. Didelę reikšmę nuotolinis darbas turi tame, kad užduotys vertinamos pagal rezultatą, o ne pagal laiką, išbūtą organizacijos biure. Taip pat didesniu intensyvumu nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams reikia mažiau savo asmeninio laiko skirti augimui organizacijoje. Visa tai dėl galimybės geriau ir efektyviau planuoti savo darbo ir asmeninio gyvenimo laiką. Tai savo atliktame tyrime nustatė ir Hilbrecht et al. (2018), jų atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas sudarė galimybes darbuotojams optimaliai valdyti savo laiką.

Taip pat tyrimu buvo nustatyta, kad labiau intensyviai nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui yra mažesnis, nei mažiau intensyviai dirbančių darbuotojų. Tai reiškia, kad labiau intensyviai nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams darbo metu

reikia mažiau galvoti apie namus, sutuoktinis gali būti daugiau patenkintas dažnesniu buvimu namuose, reikia mažiau ieškoti darbe kompromisų (pavyzdžiui, atsiprašyti iš darbo, kad parvežti vaikus iš mokyklos ar nueiti pas gydytoją), geriau patenkinti šeimos poreikius taip, kad nenukentėtų karjeros galimybės. Toks neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbui sumažinimas galimas nuotolinio darbo pagalba, kuris, kaip jau minėta, suteikia didesnes galimybes optimaliai planuoti laiką. Tačiau šiuo atveju galimos ir neigiamos pasekmės. Didesne dalimi, kaip nurodė savo atliktame tyrime Uford (2021), tai gali paliesti moteris. Minėto autoriaus tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas gali išderinti darbo-gyvenimo balansą, nes dirbdamos iš namų jos turi dirbti jau ne pagal organizacijos darbo grafiką, o pagal šeimos narių darbo grafiką. Tokiu atveju, moteris gali sunkiai atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, nes ji vienu metu turi būti atsakinga už atliekamas darbo užduotis ir tuo pačiu atsakyti už namų ūkio ir vaikų priežiūrą. Tuomet nuotolinis darbas gali sustiprinti moters vaidmenį namuose, tačiau susilpninti jos vaidmenį darbe.

Tyrimu buvo nustatyta, kad intensyviau nuotoliniu būdu dirbančių respondentų teigiamas darbo / asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam yra didesnis, nei mažiau intensyviai nuotoliniu būdu dirbančių respondentų. Tai reiškia, kad labiau intensyviai nuotoliniu būdu dirbantys respondentai yra labiau patenkinti galimybe derinti darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis ir poreikius, jie jaučia didesnę pasitenkinimą savo indėliu į namus ir šeimą, tinkamai atlikdami darbo pareigas ir pareigas šeimoje, geresnėmis galimybėmis siekti asmeninių ir karjeros tikslų, optimalesnėmis darbo ir asmeninio laiko planavimo galimybėmis, nei mažesniu nuotolinio darbo intensyvumu dirbantys respondentai. Tokiu būdu galima padaryti išvadą, kad didesniu intensyvumu dirbantys respondentai yra labiau patenkinti savo darbu, šeima, gyvenimo kokybe, nei mažesniu intensyvumu nuotolinį darbą dirbantys respondentai. Tai patvirtina ir Yusuf et al. (2020) atlikto tyrimo rezultatai, pagal kuriuos darbuotojai, labiau patenkinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo laiko derinimo galimybėmis, aukščiau vertina savo gyvenimo kokybę, fizinę ir psichinę sveikatą, nei tie, kurių darbo ir asmeninio gyvenimo laiko derinimo galimybės yra mažesnės.

Tyrimu buvo nustatyta, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Tai, kaip jau minėta, reiškia mažesnę neigiamą darbo įtaką gyvenimui ir gyvenimo įtaką darbui, taip pat didesnę darbo / asmeninio gyvenimo tarpusavio įtaką. Buvo nustatyta, kad nuotolinio darbo intensyvumo pokyčiai 84,4 proc. paaiškina darbo-gyvenimo balanso reikšmių sklaidą. Taip pat nustatyta, kad tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir darbo-gyvenimo balanso egzistuoja vidutinio stiprumo, neigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys. Kaip jau buvo minėta, didesnė nuotolinio darbo intensyvumo reikšmė reiškia didesnę respondento dirbamo nuotoliniu būdu darbo laiką per savaitę. Tuo tarpu didesnė darbo-gyvenimo balanso vertinimo reikšmė reiškia blogesnę darbo-gyvenimo balansą: didesnę neigiamą darbo poveikį gyvenimui, didesnę neigiamą gyvenimo poveikį darbui ir mažesnę teigiamą darbo / gyvenimo poveikį vienas kitam. Tokiu būdu neigiama koreliacija reiškia, kad didėjant nuotolinio darbo intensyvumo reikšmei, mažėja darbo-gyvenimo balanso reikšmė. O tai reiškia, kad kuo ilgiau per savaitę respondentas dirba nuotoliniu būdu, tuo jo darbo-gyvenimo balansas yra geresnis. Tokie rezultatai sutampa ir su Uresha (2020) atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad nuotolinio darbo vertinimo pokyčiai 45,2 proc. paaiškina darbo-gyvenimo balanso vertinimo reikšmių sklaidą, o tarp nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso egzistuoja teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys. Šiuo atveju teigiamas ryšys reiškia, kad didėjant nuotolinio darbo vertinimo reikšmėms gerėja ir darbo-gyvenimo balanso vertinimų reikšmės.

Šiame baigiamajame magistro darbe taip pat buvo tiriama tokių veiksnių, kaip respondento amžius, darbo stažas paskutinėje darbo vietoje, organizacijos palaikymas ir su respondentu kartu gyvenančių

vaikų skaičius, moderuojanti įtaka nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Tokių veiksmų pasirinkimą lėmė tai, kad jie buvo naudojami kaip pasikartojantys veiksniai, darantys įtaką darbo-gyvenimo balansui Palumbo et al., (2021), Putri ir Amran (2021) ir kitų autorių tyrimuose, o taip pat kaip veiksniai, kurie daro įtaką nuotoliniam darbui Subramaniam et al. (2015) bei kitų autorių tyrimuose. Remiantis Prasad ir Rao (2020) bei Moran ir Koslowski (2019) prielaida, kad pasirinkti veiksniai daro įtaką ne nuotoliniam darbui arba darbo-gyvenimo balansui, bet daro įtaką jų ryšiui, tai buvo patikrinta.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad iš nagrinėtų veiksmų (amžius, kartu gyvenančių vaikų skaičius, organizacijos palaikymas ir darbo stažas paskutinėje darbovietėje) tik darbo stažas paskutinėje darbovietėje daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Tai reikštų, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai net ir dirbantys nuotolinį darbą mažesniu intensyvumu gali turėti aukštą darbo-gyvenimo balansą, kuris reiškia geresnį laiko darbui ir asmeniniam gyvenimui planavimą, nei tokiu pačiu intensyvumu dirbantys darbuotojai, tačiau turintys mažesnę darbo stažą. Reikia pažymėti, kad darbo stažo įtaką nuotoliniam darbui patvirtino Subramaniam et al. (2015) tyrimo rezultatai, o darbo stažo įtaką darbo-gyvenimo balansui - Palumbo et al., (2021) tyrimo rezultatai. Atsižvelgiant į veiksmus, kurių įtaka nebuvo nustatyta, tolimesniuose tyrimuose tam, kad darbuotojų amžiaus įtaka nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui būtų įvertinta detaliau, tikslinga būtų suskirstyti respondentus pagal amžiaus grupes, nes skirtingose amžiaus grupėse gali būti skirtingi nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso suvokimo lygiai. Be to, šiame baigiamajame magistro darbe nebuvo išskirta respondentų nuotolinio darbo patirtis. Gali būti, kad tik pradėję dirbti nuotoliniu būdu respondantai galėjo pilnai nesuvokti visų nuotolinio darbo teikiamų privalumų ir trūkumų, nepilnai įvertinti organizacijos teikiamą palaikymą. Būtent tai galėjo padaryti įtakos organizacijos palaikymo įtakos nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšio vertinimui. Taip pat analizuojant vaikų skaičiaus įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui nebuvo įvertintas vaikų amžius, skirtingo amžiaus vaikai gali daryti skirtingą įtaką tėvų gyvenimo laiko struktūrai. Tokie detalesni aspektų ištyrimai patikslintų jau gautus tyrimo rezultatus.

Tyrimo ribotumai. Vienas iš ribotumų yra, kad respondantai tyrimui buvo atrenkami naudojantis netikimybinės patogiosios atrankos būdu. Todėl tyrimo respondentų struktūra gali neatitikti realios Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų struktūros.

Kitas tyrimo ribotumas, kad jis buvo atliktas vis dar besitęsiančios pandemijos sąlygomis. Dalis darbuotojų nuotoliniu būdu pradėjo dirbti ne savanoriškai, taip pat nėra paslaptis, kad pandemijos metu žmonių būseną (baimė, nepasitikėjimas savimi ir ateitimi ir t. t.) daro įtaką jų nuostatoms, taip pat ir vertinimams. Todėl tikslinga būtų atlikti longitudinalinį tyrimą, kad būtų galima palyginti respondentų vertinimus pandemijos metu ir po jos.

Dar vienas trūkumas, kad tyrime nebuvo įvertintas objektyvus respondentų laikas, kurį jie dirbdami nuotoliniu būdu faktiškai skiria darbui ir kiek asmeniniam gyvenimui. Taip pat subjektyviai buvo vertinamas ir organizacijos palaikymas, neįvertinant organizacijos politikos nuotolinio darbo atžvilgiu, darbuotojams skiriamos techninės ir finansinės priemonės dirbti nuotoliniu būdu.

Taip pat reikia įvertinti ir tai, kad analizuotų autorių tyrimai buvo atliekami išsivysčiusiose pasaulio šalyse ir tokių šalių darbuotojai gali turėti kitokį supratimą apie nuotolinį darbą, organizacijos palaikymą, darbo-gyvenimo balansą. Todėl remiantis šio tyrimo rezultatais reikalinga įvertinti, kad

jie buvo gauti ekonomiškai besivystančioje šalyje ir gali būti panaudoti panašaus ekonomikos išsivystymo ir darbo kultūros lygio šalyse.

Tolimesnių tyrimų kryptys. Įvertinant tai, kad viešajame sektoriuje dirbančių darbuotojų darbo-gyvenimo balansas gali skirtis pagal jų atliekamus vaidmenis, ateities tyrimuose tikslinga įtraukti viešojo sektoriaus darbuotojų pareigas, taip pat viešojo sektoriaus organizacijos, kurioje dirba tyrimo dalyviai, veiklos sritis.

Taip pat tikslinga būtų ateityje atlikti tyrimus, kurie leistų palyginti nuotolinio darbo įtaką viešojo sektoriaus darbuotojams COVID-19 pandemijos metu su tokia įtaka po pandemijos. Taip pat aiškesnę nuomonę apie nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui būtų galima nustatyti tyrimu, kai lyginamas darbuotojo darbo-gyvenimo balansas prieš jam pradėdant dirbti nuotoliniu būdu ir jam jau dirbant nuotoliniu būdu.

Tam, kad tiksliau išsiaiškinti nuotolinio darbo įtaką viešojo sektoriaus darbuotojams, reikalinga sudaryti imtį, kuri atitiktų tikslią viešojo sektoriaus darbuotojų struktūrą pagal lytį, amžių, išsilavinimą. Tai leistų tyrimo rezultatus taikyti visam viešajam sektoriui.

Taip pat ateities tyrimuose galima panaudoti ir kitus darbo-gyvenimo balanso vertinimo modelius. Darbo-gyvenimo balansui vertinti galima būtų panaudoti darbo-gyvenimo konflikto, gyvenimo-darbo konflikto ir per didelių atliekamų vaidmenų krūvių darbo-gyvenimo balanso modelį. Tai leistų geriau suprasti ne tiek teigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo įtaką vienas kitam, kiek asmens vaidmenų darbe ir asmeniniame gyvenime krūvio įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktams.

Išvados

1. Tyrimų, skirtų nuotoliniam darbui, darbo-gyvenimo balansui ir šių konstruktyvų ryšiui, gausa rodo, kad tema yra aktuali. Atliekamų tyrimų problematika apima nuotolinio darbo pasirinkimo motyvų, demografinių veiksnių įtakos nuotoliniam darbui, nuotolinio darbo įtakos organizacijos veiklos rezultatams, taip pat darbuotojų pasitenkinimui darbu, darbuotojų gerovei, darbo-gyvenimo balansui, aspektus. Jei anksčiau tyrimai buvo atliekami organizacijose, kuriose darbuotojai savanoriškai pasirinkdavo nuotolinį darbą, tai COVID-19 pandemija pakoregavo šį pasirinkimą ir daugelio organizacijų darbuotojai buvo priversti rinktis nuotolinį darbą dėl išskeltų reikalavimų socialinei distancijai. Tai nesumažino nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui aktualumo, o atvirkščiai – padidino, nes tokių tyrimų rezultatai tapo aktualūs ir toms organizacijoms, kurios iki pandemijos savo darbo organizavimo politikoje nuotolinio darbo nebuvo numačiusios.
2. Atlikta teorinės literatūros analizė parodė, kad:
 - nuotolinis darbas yra darbo organizavimo ir (arba) darbo atlikimo forma, naudojant informacines-telekomunikacines technologijas darbo sutarties/santykių kontekste, nurodanti, kad darbas, kuris gali būti atliktas darbdavio patalpose, reguliariu pagrindu atliekamas už šių patalpų ribų;
 - darbo-gyvenimo balansas yra subalansuotas įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu ir gyvenimo vaidmenimis derinys, tai laipsnis, kuriuo individas vienodai įsitraukęs ir vienodai patenkintas savo darbo vaidmeniu ir vaidmeniu šeimoje;
 - remiantis atlikta teorine studija buvo parengtas nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui konceptualus modelis. Šiame modelyje darbo-gyvenimo balansas traktuojamas kaip trijų dimensijų konstruktas. Tai tokios dimensijos, kaip neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbu ir teigiamas darbo / asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam. Modelyje taip pat numatyti nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšį moderuojantys veiksniai, tokie kaip amžius, darbo stažas paskutinėje darbovietėje, kartu gyvenančių vaikų skaičius ir organizacijos palaikymas. Remtasi prielaida, kad nuotolinis darbas daro įtaką darbo-gyvenimo balansui, o moderuojantys kintamieji stiprina arba silpnina šią įtaką.
3. Nuotolinio darbo įtakos darbo-gyvenimo balansui empirinis tyrimas atliktas viešajame sektoriuje. Buvo suformuluotos hipotezės, kurių patvirtinimas ar paneigimas leistų patvirtinti ar paneigti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui ir moderuojančių veiksnių poveikį šiai įtakai.
4. Atlikto nuotolinio darbo įtakos darbo gyvenimo balansui viešajame sektoriuje empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Buvo nustatyta, kad kuo daugiau laiko per savaitę darbuotojas dirba nuotoliniu būdu, tuo mažesnis neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui ir neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbu ir tuo didesnis teigiamas darbo / asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam. Tai reiškia, kad nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbo-gyvenimo balansui. Taip pat buvo nustatyta, kad darbo stažas paskutinėje darbovietėje daro teigiamą įtaką nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Tuo tarpu darbuotojo amžiaus, darbovietės palaikymo ir kartu gyvenančių vaikų skaičiaus įtaka nuotolinio darbo ir darbo gyvenimo balanso ryšiui nenustatyta.

5. Rekomenduotina, kad ateityje atliekamuose tyrimuose būtų palygintas darbuotojų darbo-gyvenimo balansas iki jiems pradėdant dirbti nuotoliniu būdu, o taip pat dirbant nuotoliniu būdu. Tai leistų tiksliau išsiaiškinti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui.

Literatūros sąrašas

1. Abdallah, A. (2013). The influence of " soft" and " hard" total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1-13.
2. Adisa, T., Osabutey, E., Gbadamosi, G. (2016). Understanding the causes and consequences of work-family conflict. *Employee Relations*, 38(5), 770-788.
3. Almer, E., Cohen, J., Single, L. (2007). Factors affecting the choice to participate in flexible work arrangements. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 22(1), 69-91.
4. Anderson, A., Kaplan, S., Vega, R. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897.
5. Anderson, D., Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(78), 677-683.
6. Baard, N., Thomas, A. (2010). Teleworking in South Africa and challenges. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10.
7. Bai, B., Gopalan, N., Beutell, N., Ren, F. (2021). Impact of Absolute and Relative Commute Time on Work–Family Conflict: Work Schedule Control, Child Care Hours, and Life Satisfaction. *Journal of Family and Economic Issues*, 1-15.
8. Banu, R., Durai Pandian, K. (2014). Development of an instrument to measure work life balance of it professionals in Chennai. *International Journal of management*, 5(11), 21-33.
9. Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
10. Beigi, M., Shirmohammadi, M., Stewart, J. (2018). Flexible work arrangements and work–family conflict: A metasynthesis of qualitative studies among academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314-336.
11. Bélanger, F., Watson-Manheim, M., Swan, B. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257-1279.
12. Bélanger, F., Watson-Manheim, M., Swan, B. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257-1279.
13. Bennett, M., Beehr, T., Ivanitskaya, L. (2017). Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332.
14. Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-217.
15. de Vries, H., Tummers, L., Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
15. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. (2018). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
16. Boel, S., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., Cheng, J. (2013). Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: a review of the literature. In *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems*, Chicago, Illinois, August 15-17, 2013 (pp. 1-10).
17. Caillier, J. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.

18. Caillier, J. (2018). Do flexible work schedules reduce turnover in US federal agencies?. *The Social Science Journal*, 55(2), 108-115.
19. Caldwell, J., Caldwell, J., Thompson, L., Lieberman, H. (2019). Fatigue and its management in the workplace. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 96, 272-289.
20. Campbell, J., Heales, J. (2016). Factor structure of individual consequences for teleworking professionals. *Australasian Journal of Information Systems*, 20, 1-23.
21. Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470.
22. Carlson, D., Grzywacz, J., Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of managerial psychology*, 25(4), 330-355.
23. Chang, X., Zhou, Y., Wang, C., de Pablos Heredero, C. (2017). How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. *Frontiers of Business research in China*, 11(1), 1-22.
24. Chen, W., McDonald, S. (2015). Do networked workers have more control? The implications of teamwork, telework, ICTs, and social capital for job decision latitude. *American Behavioral Scientist*, 59(4), 492-507.
25. Choi, S. (2018). Managing flexible work arrangements in government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26-50.
26. Chung, H., Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human relations*, 71(1), 47-72.
27. Cook, L. (2014). *Survey Instrument: Work-life Balance for People With Disabilities or Chronic Health Conditions*. Ithaca, NY: Cornell University
28. Dahlstrom, T. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.
29. Davidson, J. (2014). *Breathing Space*. London: Master Media Book
30. De Vries, H., Tummers, L., Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
31. Delanoëije, J., Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.
32. Delina, G., Raya, R. (2013). A study on work-life balance in working women. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 2(5), 274-282.
33. Dex, S., Bond, S. (2015). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, employment and society*, 19(3), 627-637.
34. Dhas, M., Karthikeyan, D. (2015). Work-life balance challenges and solutions: overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 12(2), 10-19.
35. Donnelly, N., Proctor-Thomson, S. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47-61.
36. Dulebohn, J., Hoch, J. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.
37. Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M., Saldaña-Tejeda, A. (2012). The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': a review of the international evidence. Geneva: ILO.

38. Fatima, N., Sahibzada, S. (2012). An empirical analysis of factors affecting work life balance among university teachers: the case of Pakistan. *Journal of International Academic Research*, 12(1), 16-29.
39. Ferreira, E., Strydom, E. (2015). Ergonomics and technologies: regulatory compliance in the virtual office in South Africa. *Ergonomics SA: Journal of the Ergonomics Society of South Africa*, 27(2), 4-17.
40. Gajendran, R., Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541.
41. Gajendran, R., Harrison, D., Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.
42. Gálvez, A., Martínez, M., Pérez, C. (2011). Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3-4).
43. Gatrell, C., Burnett, S., Cooper, C., Sparrow, P. (2015). The price of love: The prioritisation of childcare and income earning among UK fathers. *Families, Relationships and Societies*, 4(2), 225-238.
44. Gerson, K. (2010), *The Unfinished Revolution: How a Generation is Reshaping Family, Work, and Gender in America*, New York, NY: Oxford University Press,
45. Golden, L. (2012). The effects of working time on productivity and firm performance, research synthesis paper. *International Labor Organization Conditions of Work and Employment Series*, 33, 1-26.
46. Golden, T. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340.
47. Goodman, E. (2013). Telecommuting: Is it right for you and your business? The dos, don'ts, perks and drawbacks to a controversial issue in the changing office landscape. *Journal of Property Management*, 78(4), 16-21.
48. Grant, C., Wallace, L., Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
49. Greer, T., Payne, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.
50. Grincevičienė, N. (2020). Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 21, 1-10.
51. Grisslich, P., Proske, A., Körndle, H. (2012). Beyond Work and Life. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 20, 166-177.
52. Groen, B., Van Triest, S., Coers, M., Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
53. Gurstein, P. (2011). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. Vancouver: UBC Press.
54. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (2011). *The motivation to work*. New Brunswick, CT: Transaction Publishers

55. Hyatt, E., Coslor, E. (2018). Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules?. *Personnel Review*, 47(2), 278-293.
56. Hilbrecht, M., Shaw, S., Johnson, L., Andrey, J. (2018). ‘I’m home for the kids’: contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454-476.
57. Hope, J. (2020). Working from home? Follow these tips for successful remote work. *The Successful Registrar*, 20(3), 9-9.
58. Hopkins, J., McKay, J. (2019). Investigating ‘anywhere working’ as a mechanism for alleviating traffic congestion in smart cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 258-272.
59. Yusuf, J., Saitgalina, M., Chapman, D. (2020). Work-life balance and well-being of graduate students. *Journal of Public Affairs Education*, 26(4), 458-483.
60. Jackson, L., Fransman, E. (2018). Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-13.
61. Jaharuddin, N., Zainol, L. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106-118.
62. Jindal, A., Agarwal, S., Garg, P., Rastogi, R. (2013). Role of job design for achieving work life balance. *International Journal of Management*, 6(2), 92-105.
63. Kanellopoulos, D. (2011). How can teleworking be pro-poor?. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 8-29.
64. Karassvidou, E., Glaveli, N. (2015). Work-family balance through border theory lens: the case of a company “driving in the fast lane”. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(1), 84-97.
65. Kasbuntoro, D., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M., Parashakti, R. (2020). Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *International Journal of Control and Automation*, 13(4), 439-451.
66. Kelliher, C., de Menezes, L. (2019). *Flexible Working in Organisations: A Research Overview*. Routledge.
67. Khairudin, N., Aziz, N. (2020, April). The correlation between telecommuting and work life balance in oil and gas industry. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1529, No. 2, p. 022057). IOP Publishing.
68. Kiburz, K. (2016). A closer look into remote work: examining resources within remote work arrangements with outcomes of job performance and work-family conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 677-693.
69. Kord, H., Noushiravani, Y., Bahadori, M., Jahantigh, M. (2017). Review and Analysis of Telework Perspective in the Administrative Systems. *Dutch Journal of Finance and Management*, 1(2), 44.
70. Kossek, E., Lee, K. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. In *Oxford research encyclopedia of business and management*, 54(2), 350–370.
71. Kossek, E., Thompson, R. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.

72. Kurowska, A. (2018). Gendered Effects of Home-Based Work on Parents' Capability to Balance Work with Non-work: Two Countries with Different Models of Division of Labour Compared. *Social Indicators Research*, 151, 1-21.
73. Leung, L., Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385-396.
74. Liu, Y., Wang, S., Zhang, J., Li, S. (2021). When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self-Determination Theory Approach. *Psychological Reports*, 33, 1-32.
75. López-Igual, P., Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 87-97.
76. Mallett, O., Marks, A., Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 657-665.
77. Martin, B., MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
78. Messenger, J. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg: Eurofund.
79. Methot, J., LePine, J. (2016). Too close for comfort? Investigating the nature and functioning of work and non-work role segmentation preferences. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 103-123.
80. Minuchin, S. (2018). *Families and family therapy*. London: Routledge.
81. Moen, P., Kelly, E., Hill, R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. *Social problems*, 58(1), 69-98.
82. Mohd, I., Shah, M., Anwar, N., Mahzumi, N. (2016). Work-life balance: The effect on absenteeism among employees in a Malaysian utility company. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6S).
83. Moran, J., Koslowski, A. (2019). Making use of work–family balance entitlements: How to support fathers with combining employment and caregiving. *Community, Work & Family*, 22(1), 111-128.
84. Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *IUP Journal of Management Research*, 12(3), 55-65.
85. Nadler, J., Voyles, E., Cocke, H., Lowery, M. (2016). Gender disparity in pay, work schedule autonomy and job satisfaction at higher education levels. *North American Journal of Psychology*, 18(3), 623-623.
86. Nakrošienė, A., Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364-372.
87. Noonan, M., Glass, J. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Lab. Rev.*, 135, 38.
88. Omar, M., Mohd, I., Ariffin, M. (2015). Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2), 52-57.
89. Onyemaechi, U., Chinyere, U., Emmanuel, U. (2018). Impact of Telecommuting on Employees' Performance. *Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 54-61.

90. Padmasiri, M., Mahalekamge, W. (2016). Impact of demographical factors on work life balance among academic staff of university of Kelaniya, Sri Lanka. *Journal of Education and Vocational Research*, 7(1), 54-59.
91. Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
92. Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L. (2021). Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(6), 203-215.
93. Palumbo, R., Manna, R., Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*, 20(5), 110-124.
94. Paton, S. (2013). Introducing Taylor to the knowledge economy. *Employee Relations*, 35(1), 20-38.
95. Patterson, S., Harvey, D., Bosco, S. (2014). Drawing the line when working from home: The benefits and challenges of telecommuters. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute, Philadelphia*, 11(7), 887-896.
96. Pattusamy, M., Jacob, J. (2016). Testing the mediation of work–family balance in the relationship between work–family conflict and job and family satisfaction. *South African Journal of Psychology*, 46(2), 218-231.
97. Poulouse, S., Sudarsan, N. (2018). Work life balance: A conceptual review. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*, 3(2), 142-154.
98. Power, K. (2020). The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 67-73.
99. Pradhan, G. (2016). *Conceptualising work-life balance*. Bangalore: Institute for Social and Economic Change.
100. Prasad, D., Rao, M. (2020). Association among Remote Working Concerns and Challenges on Employee Work-Life Balance: An Empirical Study Using Multiple Regression Analysis with Reference to International Agricultural Research Institute, Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(6), 281-297.
101. Prodanova, J., Kocarev, L. (2021). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 2(1), 77-91.
102. Putri, A., Amran, A. (2021). Employees' Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30-34.
103. Raghuram, S., Hill, N., Gibbs, J., Maruping, L. (2019). Virtual work: bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341.
104. Raišienė, A., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., Stachová, K. (2020). Working from Home—Who is Happy? A Survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332.
105. Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397-408.

106. Rowland, C. (2020). Addressing Maslow's hierarchy of needs in telecommuting. Panmore Institute. Prieiga per internetą: <http://panmore.com/addressing-maslows-hierarchy-of-needs-in-telecommuting> (žiūrėta 2021-11-02)
107. Russo, M., Shteigman, A., Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173-188.
108. Sadhvi, L. (2015). Study Of Factors In Work-Life Balance Among Women Employees In It Sector With Respect To Age, Marital Status And Family Structure, *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 4(2), 1761-1768
109. Schall, M. (2019). The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(10), e180-e186.
110. Shabir, S., Gani, A. (2020). Impact of work-life balance on organizational commitment of women health-care workers: Structural modeling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 917-939.
111. Silva, A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?. *Technology in Society*, 59, 101133.
112. Singh, P., Khanna, P. (2011). Work-Life Balance, A Tool for Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management Journal*, 2(2), 188-206.
113. Singh, S. (2013). Work-life balance: A literature review. *Development*, 27(5), 437-466.
114. Sirgy, M., Lee, D. (2016). Work-life balance: A quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, 11(4), 1059-1082.
115. Sládek, P., Sigmund, T. (2020). Legal Issues of Teleworking. *Tribuna Juridică*, 8(15), 73-85.
116. Sok, J., Blomme, R., Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456-472.
117. Soomro, A., Breitenecker, R., Shah, S. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*. 6(1), 205-221
118. Stewart, C., Nodoushani, O., Stumpf, J. (2018). Cultivating employees using Maslow's hierarchy of needs. In *Competition Forum*, 16(2), 67-75
119. Stoilova, R., Ilieva-Trichkova, P., Bieri, F. (2020). Work-life balance in Europe: institutional contexts and individual factors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(3/4), 366-381.
120. Subramaniam, A., Overton, B. Maniam, C. (2015). Flexible working arrangements, work life balance and women in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 34-38.
121. Suifan, T., Abdallah, A., Diab, H. (2016). The influence of work life balance on turnover intention in private hospitals: The mediating role of work life conflict. *European Journal of Business and Management*, 8(20), 126-139.
122. Sullivan, C., Lewis, S. (2011). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123-145.

123. Thompson, R., Payne, S., Alexander, A., Gaskins, V., Henning, J. (2021). A Taxonomy of Employee Motives for Telework. *Occupational Health Science*, 1-32.
124. Torten, R., Reaiche, C., Caraballo, E. L. (2016). Teleworking in the new millennium. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 317-326.
125. Uford, I. C. (2021). Teleworking and Stress Factor Amidst COVID-19 Pandemic in Total Nigeria. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, 3(2), 48-72.
126. Uresha, I. (2020). Influence of Telecommuting on Work-life Balance and Employee Happiness: An Empirical Study of Sri Lankan Employees. *International Journal of Management Excellence* 15(3), 2234 – 2243.
127. Van der Lippe, T., Lippényi, Z. (2018). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*, 1-20.
128. Vega, R., Anderson, A., Kaplan, S. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
129. Vesala, H., Tuomivaara, S. (2015). Slowing work down by teleworking periodically in rural settings?. *Personnel Review*, 44(4), 511-528.
130. Vyas, A., Shrivastava, D. (2019). Work-Life Balance–Getting back to History. *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(16), 604-609.
131. Wayne, J., Butts, M., Casper, W., Allen, T. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work–family balance. *Personnel Psychology*, 70(1), 167-210.
132. Wayne, S., Lemmon, G., Hoobler, J., Cheung, G., Wilson, M. (2017). The ripple effect: A spillover model of the detrimental impact of work–family conflict on job success. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 876-894.
133. Wang, J., Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407-432.
134. Waumsley, J., Houston, D., Marks, G. (2010). What about Us: Measuring the Work-Life Balance of People Who Do Not Have Children. *Rev. Eur. Stud.*, 2, 3.
135. Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.
136. Wilson, R., Sofroniou, N., Beaven, R. (2016). *Working Futures 2014-2024*. London: UK Commission for Employment and Skills
137. Wysocka, M. (2019). Advantages and Disadvantages of Flexible Forms of Employment in the Opinion of Employees. *Olsztyn Economic Journal*, 14(4), 369-381.
138. Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.
139. Zaheer, A., Islam, J., Darakhshan, N. (2016). Occupational stress and work-life balance: A study of female faculties of central universities in Delhi, India. *Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1-5.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. European Centre for the Development of Vocational Training. (2021). Working and learning remotely in Europe: the new normal?. Prieiga per internetą: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/working-and-learning-remotely-europe-new-normal> (žiūrėta 2021-01-10)
2. Global Workplace Analytics. (2020). Latest Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics. Prieiga per internetą: <https://www.remotepro.ng/latest-telecommuting-mobile-work-remote-work-statistics-global-workplace-analytics/> (žiūrėta 2021-01-10)
3. International Workplace Group. (2020). IWG Global Workplace Survey. Prieiga per internetą: <https://www.merchantsavvy.co.uk/remote-working-statistics/> (žiūrėta 2021-01-10).
4. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. TAR, 2016, Nr. 23709
5. Office for National Statistics (ONS) (2020), “Parenting in lockdown: Coronavirus and the effects on work-life balance”, Prieiga per internetą: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/conditionsanddiseases/articles/parentinginlockdowncoronavirusandtheeffectsonworklifebalance/2020-07-22> (žiūrėta 2021-01-12)

Priedai

1 priedas. Apklauso anketa

ANKETA

Gerb. Respondente,

esu Kauno Technologijos universiteto magistrantė, rengianti baigiamąjį darbą ir atliekanti tyrimą, kurio tikslas - įvertinti nuotolinio darbo įtaką darbo-gyvenimo balansui viešajame sektoriuje. Apklausa anoniminė. Jūsų užpildytos anketos duomenimis naudosis tik tyrėja, jie niekur nebus skelbiami taip, kad būtų galima atpažinti Jūsų tapatybę. Jeigu Jūs dirbate viešajame sektoriuje, maloniai kviečiame dalyvauti apklausoje. Pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite šalia esančiame apskritime arba įrašykite nurodytoje vietoje.

1. Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu		
Nepilną darbo dieną per savaitę		<input type="radio"/>
1 dieną per savaitę		<input type="radio"/>
2 dienas per savaitę		<input type="radio"/>
3 dienas per savaitę		<input type="radio"/>
4 dienas per savaitę		<input type="radio"/>
5 dienas per savaitę		<input type="radio"/>

2. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacija, kurioje dirbu, palaiko darbuotojų nuotolinį darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mano tiesioginiai vadovai yra visuomet prieinami padėti man, kai nuotolinio darbo metu man iškyla problemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Bet kuriuo metu galiu gauti pagalbą iš kolegų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aš galiu atlikti visas patikėtas man užduotis kai dirbu nuotoliniu būdu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aš turiu visas reikalingas priemones, kurias man užtikrina tinkamą užduočių atlikimą nuotoliniu būdu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Pagalvokite apie darbą bei gyvenimą už darbo ribų ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano darbas reikalauja dirbti po darbo valandų, kad atlikti patikėtas užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Darbo valandų skaičius, kurias aš dirbu, priklauso nuo manęs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kadangi turiu daugiau laiko praleisti savo darbe, dažnai nevykdau savo šeimos pareigų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Net ir grįžęs namo esu užimtas savo darbo užduotimis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aš grįžtu iš darbo per vėlai, kad tinkamai atlikti savo vaidmenis šeimoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mano darbe klientai labai reiklūs ir man reikia daugiau laiko praleisti darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Reikalavimai, kylantys iš mano darbo, sukelia stresą mano asmeniniam gyvenimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Stresas, susijęs su darbu, dažnai mane erzina namuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Aukoti asmeninį gyvenimą yra būdas man greitai augti organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Darbo metu dažnai galvoju apie namus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mano sutuoktinis nesupranta mano darbo reikalavimų, kurie turi įtakos mūsų santuokiniams santykiams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mano namų pareigos dažnai trukdo mano darbo našumui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Kad išlaikyti šeimą laimingą, dažnai turi daryti kompromisus darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Dėl laiko skiriamo šeimai ir socialiniam gyvenimui, man sunku atlikti pareigas darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mano šeimos narių poreikiai ir reikalavimai trukdo mano darbinei veiklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Dėl šeimos narių priežiūros problemų negali tinkamai susikaupti darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Esu patenkintas (patenkinta) galimybe derinti mano darbo ir asmeninio gyvenimo pareigas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Aš sėkmingai derinu savo darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Džiaugiuosi savo indėliu į savo namus ir šeimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Jaučiu pasitenkinimą galimybėmis tinkamai atlikti savo darbą ir tuo pačiu gebėti tinkamai atlikti namų pareigas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Turiu laiko patenkinamai siekti savo asmeninių ir karjeros tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Esu patenkintas (patenkinta) tuo, kaip skirstau savo laiką tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Jūsų lytis		
Vyras		<input type="radio"/>
Moteris		<input type="radio"/>

5 Jūsų amžius (įrašykite) _____

6 Su Jumis gyvenančių vaikų skaičius (įrašykite) _____

7. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate		
Iki 1 metų		<input type="radio"/>
1-5 metai		<input type="radio"/>
6-10 metų		<input type="radio"/>
11-15 metų		<input type="radio"/>
Daugiau kaip 15 metų		<input type="radio"/>

Ačiū už atsakymus

2 priedas. Faktorių nuosavosios vertės

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,778	35,357	35,357	7,778	35,357	35,357	4,269	19,406	19,406
2	2,723	12,378	47,734	2,723	12,378	47,734	4,004	18,198	37,605
3	1,757	7,984	55,718	1,757	7,984	55,718	3,985	18,114	55,718
4	1,157	5,259	60,978						
5	1,050	4,772	65,750						
6	,919	4,177	69,926						
7	,792	3,602	73,528						
8	,709	3,221	76,749						
9	,642	2,919	79,668						
10	,577	2,621	82,289						
11	,537	2,439	84,729						
12	,503	2,286	87,015						
13	,470	2,135	89,149						
14	,401	1,820	90,970						
15	,395	1,797	92,767						
16	,306	1,391	94,158						
17	,288	1,308	95,465						
18	,252	1,144	96,610						
19	,241	1,095	97,704						
20	,209	,951	98,655						
21	,171	,776	99,431						
22	,125	,569	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

3 priedas. Faktorių identifikavimas pagal pagrindinių komponentų faktorinę analizę

	Component		
	1	2	3
1. Mano darbas reikalauja dirbti po darbo valandų, kad atlikti patikėtas užduotis	,472		
2. Darbo valandu skaicius, kurias as dirbu, priklauso nuo manes	,418		-,449
3. Kadangi turiu daugiau laiko praleisti savo darbe, daznai nevykdau savo seimos pareigu	,734		
4. Net ir grizes namo esu uzimtas savo darbo uzduotimis	,604		
5. As griztu is darbo per velai, kad tinkamai atlikti savo vaidmenis seimoje	,660		
6. Mano darbe klientai labai reiklus ir man reikia daugiau laiko praleisti darbe	,767		
7. Reikalavimai, kylantys is mano darbo, sukelia stresa mano asmeniniam gyvenimui	,747		
8. Stresas, susijes su darbu, daznai mane erzina namuose	,520		
9. Aukoti asmenini gyvenima yra budas man greitai augti organizacijoje	,693		
10. Darbo metu daznai galvoju apie namus		,645	
11. Mano sutuoktinis nesupranta mano darbo reikalavimu, kurie turi itakos musu santuokiniams santykiams		,811	
12. Mano namu pareigos daznai trukdo mano darbo nasumui		,663	
13. Kad islaikyti seima laiminga, daznai turi daryti kompromisus darbe		,735	
14. Del laiko skiriamo seimai ir socialiniam gyvenimui, man sunku atlikti pareigas darbe		,677	
15. Mano seimos nariu poreikiai ir reikalavimai trukdo mano darbinei veiklai		,554	
16. Del seimos nariu prieziuros problemu negali tinkamai susikaupti darbe		,688	
17. Esu patenkintas (patenkinta) galimybe derinti mano darbo ir asmeninio gyvenimo pareigas			,836
18. As sėkmingai derinu savo darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius			,768
19. Džiaugiuosi savo indeliu i savo namus ir seima			,791
20. Jauciu pasitenkinima galimybemis tinkamai atlikti savo darba ir tuo paciu gebeti tinkamai atlikti namu pareigas			,655
21. Turiu laiko patenkinamai siekti savo asmeniniu ir karjeros tikslu			,578

22. Esu patenkintas (patenkinta) tuo, kaip skirstau savo laiką tarp darbo ir asmeninio gyvenimo			,748
--	--	--	------

4 priedas. Duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Bendras palaikymas	,121	387	,000	,928	387	,000
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	,113	387	,000	,952	387	,000
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	,102	387	,000	,962	387	,000
Teigiamas darbo/ asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	,134	387	,000	,953	387	,000
Bendra skaliu suma	,060	387	,002	,984	387	,000

a. Lilliefors Significance Correction

5 priedas. Moderacinių kintamųjų įtakos nuotolinio darbo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui modelių patikimo tikrinimo rezultatai

Moderacinis kintamasis	R	R ²	p
Amžius	0,5881	0,3380	0,0000
Organizacijos palaikymas	0,9189	0,8444	0,0000
Kartu gyvenančių vaikų skaičius	0,9194	0,8543	0,0000
Darbo stažas paskutinėje darbo vietoje	0,9291	0,863,	0,0000