



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų
pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu**

Baigiamasis magistro projektas

Agnė Žvirelaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Agnė Žvirelaitė

Projekto autorė

**Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-
Valiūnienė**

Vadovė

Doc. dr. Rasa Lalienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Agnė Žvirelaitė

Organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu

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.

Agnė Žvirelaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Žvirelaitė, Agnė. Organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: organizacijos parama, nuotolinis darbas, pasitenkinimas darbu, COVID-19 pandemija.

Kaunas, 2022. 73 p.

Santrauka

Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingos rinkoje, turi būti orientuotos ne tik į vartotojų poreikių patenkinimą, bet ir į darbuotojų interesų ir poreikių patenkinimą. Lietuvai išgyvenant 2019 m. koronaviruso SARS-CoV-2 sukeltos ligos COVID-19 pandemiją, verslo, mokslo ir valstybinės institucijos susidūrė su šio viruso keliamais iššūkiais. Dėl karantino režimo metu taikytų apribojimų valstybinės ir privačios organizacijos, siekdamos užtikrinti veiklos tęstinumą, privalėjo prisitaikyti prie naujų pokyčių, susijusių su pakitusiomis darbo sąlygomis, kuomet vengiama žmonių tiesioginio kontakto. Pereita prie labiausiai rekomenduojamos darbo formos esant ekstremalioms situacijoms ir karantino metu – nuotolinio darbo (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2020), kuris iki pandemijos Lietuvos organizacijose ES kontekste nebuvo populiarus. Šiuo atveju būtina akcentuoti, jog organizacijoms, siekiančioms užtikrinti produktyvų darbuotojų darbą nuotoliniu būdu, vien technologijų nepakanka, reikalinga atitinkama darbuotojų kvalifikacija, motyvacija bei organizacijos parama (Collins, Hislop ir Cartwright, 2016), kai mažinamas ne tik darbuotojų stresas, patiriamas dirbant nuotoliniu būdu, bet ir didinamas jų pasitenkinimas darbu (Bentley, Teo, Mcleod, Tan, Bosua ir Gloet, 2016).

Darbo objektas – organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu.

Darbo tikslas – atskleisti organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, kad tarp organizacijos paramos ir nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimo darbu COVID-19 pandemijos metu yra stipri teigiama sąsaja, kuriai labai stiprią įtaką daro viena iš organizacijos paramos formų – parama, orientuota į darbuotojų profesinį ir asmeninį tobulėjimą. Identifikuota, kad šios paramos dedamoji – darbuotojo pripažinimas (įvertinimas), pasireiškianti vadovo suteikiamu grįžtamu ryšiu apie jo atliktą darbą, pagarba ir pripažinimu tarp kolegų daro stipriausią poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Stiprią įtaką pastarajai sąsajai daro emocinė ir informacinė parama. Emocinės paramos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausiai atsiskleidžia bendradarbių parama – jų tarpusavio draugiškumu ir paslaugumu; informacinės paramos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia bendradarbių suteikiama parama, kuomet iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, darbuotojai visada gali kreiptis į kolegas. Taip pat stiprų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu daro instrumentinė parama, pasireiškianti per organizacijos teikiamą techninę paramą – kompiuterių ir kt. įrangos priežiūrą, kuri itin aktuali dirbant nuotoliniu būdu.

Žvirelaitė, Agnė. Influence of Organisational Support on Job Satisfaction of Remote Workers During the COVID-19 Pandemic / Master's Final Degree Project / supervisor Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: organisational support, remote work, job satisfaction, COVID-19 pandemic.

Kaunas, 2022. 73 p.

Summary

Seeking to stay competitive in the market, modern organisations should orient themselves both to the satisfaction of consumer needs, and needs and interests of employees. As Lithuania was experiencing the COVID-19 pandemic caused by the coronavirus SARS-CoV-2 in 2020, businesses, research institutions, and state authorities encountered the challenges posed by the virus. Due to the restrictions applied during the lockdown, in order to ensure continuity of activities, public and private organisations had to adapt themselves to new changes associated with the changed working conditions where direct contacts among people were avoided. A shift to the most recommended form of work under extreme situations and lockdown - remote work - occurred (Ministry of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania, 2020). Before the pandemic, this form of work had not been popular in Lithuanian organisations in the EU context. It is noteworthy in this case that organisations seeking to ensure effective remote work of employees cannot rely solely on technologies; appropriate qualification of employees, motivation and organisational support are needed (Collins, Hislop and Cartwright, 2016) to reduce the stress experienced by employees when working remotely and to enhance their job satisfaction (Bentley, Teo, Mcleod, Tan, Bosua and Gloet, 2016).

Object of the paper – influence of organisational support on job satisfaction of remote workers.

Objective of the paper – disclosing the influence of organisational support on job satisfaction of remote workers during the COVID-19 pandemic.

Research findings allow suggesting a strong positive link between the organisational support and job satisfaction of remote workers during the COVID-19 pandemic, very strongly influenced by one of the organisation support forms - support for professional and personal development of employees. It was identified that recognition of the employee (appreciation), as a component of this support manifesting through the feedback given by the manager on the performance, respect, and recognition among colleagues, make the strongest impact on employee job satisfaction. The mentioned link is also strongly affected by informational support. The influence of emotional support on employee job satisfaction the most prominently manifests through co-worker support - their friendliness and helpfulness, whereas the influence of informational support on job satisfaction is mostly manifesting through the co-worker assistance, when employees can always apply to their colleagues if any issues concerning remote work arise. Furthermore, a strong impact on employee job satisfaction is made by instrumental support, manifesting through technical support provided by the organisation: maintenance of computers and other tools that is relevant in remote work.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Įvadas.....	8
1. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu problematika.....	11
2. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu teoriniai sprendimai.....	16
2.1. Nuotolinio darbo teoriniai sprendimai	16
2.1.1. Nuotolinio darbo genezė ir samprata	16
2.1.2. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai darbuotojui	18
2.2. Organizacijos paramos teoriniai sprendimai.....	22
2.2.1. Organizacijos paramos samprata	22
2.2.2. Organizacijos paramos formos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams	24
2.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai.....	31
2.4. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu teoriniai sprendimai	32
3. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo strategija	40
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	40
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	43
3.2.1. Organizacijos paramos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams Covid-19 pandemijos metu vertinimas	44
3.2.2. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų Covid-19 metu pasitenkinimo darbu vertinimas.....	49
3.2.3. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu vertinimas	51
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	56
Išvados ir rekomendacijos	59
Literatūros sąrašas	62
Informacijos šaltinių sąrašas	73
Priedai.....	74
1 priedas. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo instrumentarijus	74
2 priedas. Anketa „Organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu“	78
3 priedas. Organizacijos emocinės ir informacinės paramos teiginių vidinis nuoseklumas	80
4 priedas. Organizacijos instrumentinės paramos teiginių vidinis nuoseklumas	81
5 priedas. Organizacijos paramos profesiniam ir asmeniniam darbuotojų tobulėjimui teiginių vidinis nuoseklumas	82
6 priedas. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų pasitenkinimo teiginių vidinis nuoseklumas .	83
7 priedas. Kanoninė koreliacija tarp organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbu	84
8 priedas. Kanoninė koreliacija tarp organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbo aplinka	90
9 priedas. Kanoninė koreliacija tarp organizacijos paramos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir pasitenkinimo darbo aplinka.....	92

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Nuotolinio darbo tipai (ILO, 2017)	17
2 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir iššūkiai darbuotojui (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016)	19
3 lentelė. Sociodemografinės tiriamųjų charakteristikos	43
4 lentelė. Organizacijos emocinės paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinamas darbuotojų požiūriu	45
5 lentelė. Organizacijos informacinės paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinamas darbuotojų požiūriu	46
6 lentelė. Organizacijos instrumentinės paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinimas darbuotojų požiūriu.....	47
7 lentelė. Organizacijos paramos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinimas darbuotojų požiūriu	49
8 lentelė. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų pasitenkinimo darbu teiginių vertinimas darbuotojų požiūriu.....	50
9 lentelė. Empiriniai r vertinimai (Čekanavičius ir Murauskas, 2000).....	52
10 lentelė. Organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbu koreliacijų (r) matrica.....	52
11 lentelė. Kanoninė koreliacija tarp organizacijos paramos formų ir pasitenkinimo darbu dimensijų	54
12 lentelė. Kanoninė koreliacija tarp paramos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir pasitenkinimo darbo aplinka.....	55

Paveikslų sąrašas

1 pav. Paramos paslaugų paketas nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams (Bayrak, 2012).....	29
2 pav. Nuotolinio darbo poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu (Irawanto ir kt., 2021)	33
3 pav. Organizacijos paramos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu (Maan ir kt., 2020).....	34
4 pav. Organizacijos parama nuotoliniam darbui ir darbuotojų pasitenkinimas (Yu ir Wu, 2021)..	35
5 pav. Darbuotojo suvokiamos organizacijos paramos, įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojo pasitenkinimo darbu sąsajos (Aban ir kt., 2019)	36
6 pav. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinis modelis (sudaryta darbo autorės).....	38

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingos rinkoje, turi būti orientuotos ne tik į vartotojų poreikių patenkinimą, bet ir į darbuotojų interesų ir poreikių patenkinimą. Siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, darbdaviui tenka kurti pozityvią, palankią darbuotojų gerovei darbo aplinką, kurią lemia ne tik asmens (gebėjimai, energijos lygmuo, savęs vertinimas ir kt.) charakteristikos, bet ir organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbo reikalavimai, darbo sąlygos, darbo grafikas, darbo sauga, organizaciniai ištekliai, subalansuotas darbo ir poilsio režimas, laisvalaikis (Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė ir Genevičiūtė-Janonienė, 2014). Tačiau sparčiai tobulėjant informacinėms ir komunikacinėms technologijoms, kurios tampa neatsiejama organizacijos dalimi, o fizinei darbo vietai prarandant savo svarbą, dalis darbų atliekama nuotoliniu būdu, dažniausiai iš namų, subalansuojant darbuotojų darbą ir asmeninį gyvenimą (Wheatley, Bickerton, 2016).

Tyrimų duomenimis, 2019 m. 5,4 proc. ES-27 samdomų darbuotojų nuolat dirbo iš namų ir pastarąjį dešimtmetį ši procentinė dalis beveik nesikeitė (Europos Komisija, 2020). Lietuva pagal darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, dalį pastarąjį dešimtmetį užėmė vieną paskutinių vietų tarp ES-28 šalių. 2019 m. Lietuvoje nuolat arba kartais nuotoliniu būdu dirbo 4,5 proc. darbuotojų, kai tuo metu Švedijoje, Olandijoje, Liuksemburge, Suomijoje, Danijoje nuotoliniu būdu dirbo apie 30-40 proc. visų darbuotojų nuolat arba kartais (Lietuvos socialinių tyrimų centras, 2020).

Taigi pastarojo dešimtmečio atlikti tyrimai rodo, kad tokia darbo forma organizacijose nebuvo labai patraukli, tačiau situacija kardinaliai pasikeičia, kai visas pasaulis susiduria su iššūkiu – 2019 m. koronaviruso SARS-CoV-2 sukeltos ligos COVID-19 pandemija. Karantino ir ekstremalios situacijos metu labiausiai rekomenduojama darbo forma – nuotolinis darbas, jeigu tokia darbo forma yra objektyviai įmanoma pagal įmonės ar įstaigos veiklos pobūdį (Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2020). Nuotolinio darbo tyrimai rodo, jog tiek Lietuvoje, tiek vidutiniškai Europoje nuotoliniu būdu pandemijos laikotarpiu dirbo apie 40 proc. darbuotojų. Taigi pandemija suteikė unikalią galimybę Lietuvos darbo rinkoje greitai ir dideliu mastu išbandyti nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus, kurie Europoje jau seniai žinomi (Lietuvos socialinių tyrimų centras, 2020).

Šiuo atveju būtina akcentuoti, jog organizacijoms, siekiančioms užtikrinti produktyvų darbuotojų darbą nuotoliniu būdu, vien technologijų nepakanka, reikalinga atitinkama darbuotojų kvalifikacija, motyvacija bei organizacijos parama (Collins, Hislop ir Cartwright, 2016), kai mažinamas ne tik darbuotojų stresas, patiriamas dirbant nuotoliniu būdu, bet ir didinamas jų pasitenkinimas darbu (Bentley, Teo, Mcleod, Tan, Bosua ir Gloet, 2016).

Mokslinis naujumas ir iširtumas. Nors organizacinė parama laikoma vienu iš sėkmės veiksnių įgyvendinant nuotolinį darbą (Allen, Golden ir Shockley, 2015), pastebėtina, kad organizacijos paramos darbuotojams aspektai nuotolinio darbo kontekste tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų nėra itin plačiai analizuojami. Organizacijos paramos teorijos (angl. *Organizational support theory*) šalininkai organizacijos paramą traktuoja kaip organizacijos rūpinimąsi darbuotojų gerove (Collins ir kt., 2016) ir pažymi, kad organizacijos parama lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu bei didina darbo našumą (Rhoades ir Eisenberger, 2002). Todėl, siekiant užtikrinti nuotoliniu būdu dirbančiųjų žmonių pasitenkinimą darbu, anot Bentley ir kt. (2016), darbuotojui būtina visokeriopa organizacijos parama, kuri jam leis patenkinti saugumo ir socialinius-emocinius poreikius, tokius kaip pripažinimas,

pasitikėjimas savimi. Analizuojant mokslininkų darbus pastebima, kad iki COVID-19 pandemijos atlikti darbuotojų pasitenkinimo darbu nuotolinio darbo kontekste tyrimai (Cooper ir Kurland, 2002; Golden ir Viega, 2005; Smith, Patmos, Pitts, 2015) buvo orientuoti į savanoriškai nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus, kur nuotolinio darbo paramos formos ir jų įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu (Chiaburu ir Harrison, 2008; Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza ir Yong, 2013; Collins ir kt., 2016) tiriamos fragmentiškai. Lietuvių mokslininkų indėlis į šią sritį kur kas kuklesnis: Tamašauskaitė (2013) identifikuoja požymius, kurie būdingi nuotolinio darbo reguliavimui pagal darbo teisę; Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) aptaria nuotolinio darbo ypatumus, privalumus ir iššūkius; Nakrošienė, Bučiūnienė ir Goštautaitė (2019) identifikuoja nuotolinio darbo iš namų ypatumus. Deja, pasigendama organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams analizės.

Pasaulį netikėtai užklupusi COVID-19 pandemija pakeitė darbo pobūdį – prie nuotolinio darbo pereita privalomai, pareikalavus valstybių valdžios institucijoms, siekiant apsisaugoti nuo viruso plitimo. Iki šios sveikatos krizės nebuvo atlikta nė vieno tyrimo, kuriame būtų analizuojamas nuotolinis darbas ir jo aspektai kaip darbo organizavimo forma pandemijos kontekste (Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba, ir Klarsfeld, 2021). Todėl Waizenegger, McKenna, Cai ir Bendz (2020) teigimu, iki pandemijos atlikti darbuotojų pasitenkinimo tyrimai negali atskleisti, kokią įtaką privalomas nuotolinis darbas turi darbuotojų pasitenkinimui. Šiuo metu organizacijos turi pertvarkyti darbo procesus, suteikti paramą darbuotojams, kad būtų užtikrintas sėkmingas nuotolinio darbo įgyvendinimas. Deja, kol kas labai mažai žinoma apie paramos priemones, kurias organizacijos gali pasitelkti didindamos darbuotojų pasitenkinimą dirbant nuotoliu pandemijos metu. Todėl baigiamajame projekte keliami **mokslinė problema**, formuluojama klausimu: *kokiomis formomis ir priemonėmis organizacija gali suteikti paramą nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams COVID-19 pandemijos metu, kad jie jaustų pasitenkinimą darbu?*

Darbo objektas – organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu.

Darbo tikslas – atskleisti organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti nuotolinio darbo teorinius sprendimus, išryškinant nuotolinio darbo genezę ir sampratą, privalumus ir iššūkius darbuotojams;
2. išanalizuoti organizacijos paramos sampratą ir formas teoriniame kontekste;
3. išryškinti darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinius aspektus;
4. sudaryti organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinį modelį;
5. empiriškai ištirti organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika (procentinių dažnių, vidurkio ir standartinių nuokrypių skaičiavimas); *Cronbacho alfa* (α) koeficientas klausimyno teiginių vidiniam nuoseklumui įvertinti; Spearmano ranginė koreliacija; vykdyta kanoninė koreliacinė analizė.

Teorinis darbo reikšmingumas: sudarytas ir pagrįstas organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinis modelis.

Praktinis darbo reikšmingumas: empirinės studijos įgalino nustatyti sąsajas tarp organizacijos paramos ir nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimo darbu COVID-19 pandemijos metu. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis gali būti pritaikytas ir ateityje, kilus tam tikroms krizinėms situacijoms (pandemijai, karui), tiriant organizacijos paramos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas.

1. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu problematika

Užsienio valstybėms ir Lietuvai išgyvenant 2019 m. koronaviruso SARS-CoV-2 sukeltos ligos COVID-19 pandemiją, verslo, mokslo ir valstybinės institucijos susiduria su šio viruso keliamais iššūkiais. Siekiant sustabdyti viruso plitimą ir išvengti skaudžių pasekmių, 2020 m. kovo 11 d. Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) paskelbė COVID-19 pasaulinę pandemiją. Lietuva kartu su Europos Sąjungos (ES) šalimis, prisidėdama tiesiogiai prie PSO pasaulinio atsako į koronaviruso grėsmę, 2020 m. kovo 16 d. įvedė karantiną, kuris tęsėsi iki birželio 17 d. Nepavykus suvaldyti COVID-19 ligos plitimo, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. lapkričio 7 d. nutarimu įsigaliojo antrasis karantino režimas (Europos Vadovų Taryba, 2020).

Dėl karantino režimo metu taikytų apribojimų valstybinės ir privačios organizacijos, siekdamos užtikrinti veiklos tęstinumą, privalėjo prisitaikyti prie naujų pokyčių, susijusių su pakitusiomis darbo sąlygomis, kai vengiama žmonių tiesioginio kontakto. Pereita prie labiausiai rekomenduojamos darbo formos esant ekstremalioms situacijoms ir karantino metu – *nuotolinio darbo* (Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2020), kuris iki pandemijos Lietuvos organizacijose ES kontekste nebuvo populiarus. Iki pandemijos organizacijose vos 4,5 proc. dirbančiųjų buvo pažįstamas nuotolinis darbas, kuris iš jų reikalavo intensyvaus darbo su kompiuteriu ir aukštos kvalifikacijos. Ši darbo forma pasitelkta tokiuose sektoriuose, kaip informacinės ir komunikacijos technologijos, žiniomis grįstos verslo paslaugos (konsultavimas, teisinės paslaugos, tyrimų ir analizės paslaugos) (Lietuvos socialinių tyrimų centras, 2020). Taikydamas šią darbo formą, darbdavys turėjo suteikti darbuotojui tinkamą techninę paramą, galimybę lanksčiai organizuoti savo darbą ir pereiti nuo kontrolės, grįstos darbuotojo buvimu darbo vietoje, į kontrolę, remiantis darbo rezultatais. Todėl nuotolinis darbas dažnai buvo vertinamas kaip vadovų ir pakankamai ilgametę darbo patirtį turinčių specialistų privilegija, kurią lydėjo susiformavęs pasitikėjimas tarp darbdavio ir darbuotojo („Eurofund“, 2015).

Tačiau COVID-19 pandemija išbalansavo ne tik ekonominį, socialinį gyvenimą, bet ir mokslo pasaulį. Iki pandemijos atlikti tyrimai nuotolinio darbo srityje atskleidžia, kad nuotolinio darbo aspektai skiriasi priklausomai nuo organizacijos kultūros, darbuotojų ir vadovų požiūrio bei nuo konkrečių aplinkybių. Atkreiptinas dėmesys, kad pandemijos metu, įsigaliojus griežtam karantinui, žmonės buvo priversti dirbti iš namų visiškai fiziniame izoliacijoje. Organizacijoms, vadovybei ir darbuotojams buvo mažai laiko tam pasiruošti arba jo visiškai nebuvo, nebuvo aiškių ateities perspektyvų. Svarbu tai, kad, nepaisant didėjančio susidomėjimo nuotoliniu darbu, daugumai darbuotojų ir darbdavių tai buvo ne savanoriškas pasirinkimas ar pasitikėjimo darbuotoju ženklas, o nauja patirtis, paskatinusi teigiamus pokyčius organizacijose (Urbaniec, Małkowska ir Włodarkiewicz-Klimek, 2022). Atsižvelgdami į šias ypatingas aplinkybes ir į tai, kad darbuotojų socialinė sąveika ir organizacijos parama atlieka svarbų vaidmenį, formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu, mokslininkai Wang, Liu, Qian ir Parker (2021) siūlo atlikti nuotolinio darbo tyrimus COVID-19 kontekste.

Mokslinėje literatūroje pateikiamas veiksnų ir sąlygų rinkinys, lemiantis sėkmingą lankstaus darbo organizavimo formas – nuotolinio darbo – įgyvendinimą organizacijoje:

- darbuotojas (atsižvelgiant į individualias asmenines savybes, nuostatas, vertybes ir poreikius, taip pat šeimines aplinkybes ir fizines darbo sąlygas namie);

- darbo pobūdis (nuotolinis darbas, įskaitant labai savarankiškus ir sudėtingus darbus, kuriuos atlieka profesionalai, ir mažiau savarankiškus darbus, kuriuos galima atlikti namie ir kurių lengva kontroliuoti bei valdyti nuotoliniu būdu);
- organizacija ir jos kultūra (ar nuotolinis darbas atitinka organizaciją ir jos strategiją, tikslus ir kontrolės mechanizmus ir kiek palanki yra organizacijos kultūra);
- vadovo valdymo stilius (pvz., vadovų noras susitarti, kad darbuotojai dirbtų namie, vadovų ir darbuotojų pasitikėjimas, galimybė išplėsti savarankiškumą ir sumažinti tiesioginę darbo kontrolę, paramos darbuotojui teikimas);
- technologiniai pajėgumai (pvz., technologinių sprendimų ir įrankių prieinamumas, duomenų saugumas) (Peters, Ligthart, Bardoel, Poutsma, 2016).

O’Keefe ir Amid (2020) nuomone, skirtingose organizacijose nuotolinio darbo forma pasireiškia nevienodai, nes kiekvienos organizacijos kultūra, kaip ir kiekvieno žmogaus DNR, yra unikali. Tačiau reikia pažymėti, kad nepriklausomai nuo anksčiau išvardytų veiksnių pandemija paspartino daugelio organizacijų perėjimą prie nuotolinio darbo, kuris tapo nepakeičiama priemone kovojant su šiuo iššūkiu. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (EESRK) (2020) pabrėžia, kad organizacijose nuotolinis darbas gali padidinti našumą, tačiau gali kelti sunkumų verslo kultūrai ir darbo organizavimui. Verslo požiūriu nuotolinis darbas siejamas su daugeliu tikslų, pavyzdžiui:

- remiantis rezultatais, organizuoti darbą, suteikiant darbuotojams daugiau savarankiškumo ir atsakomybės už rezultatus;
- didinti našumą ir veiksmingumą (mažiau pertrūkių);
- taupiai naudoti patalpų ir (arba) biurų erdvę ir mažinti susijusias išlaidas;
- sudaryti palankesnes sąlygas įsidarbinti tam tikrų kategorijų darbuotojams (turintiems priežiūros pareigų šeimoje arba turintiems judėjimo negalią).

Tuo tarpu organizacijos darbuotojams nuotolinis darbas gali padėti derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą ir sumažinti važinėjimo į darbą išlaidas. Apskritai nuotolinis darbas gali suteikti didesnę autonomiją, padėti geriau susikaupti ir padidinti našumą. Tačiau autonomija ne visada kompensuoja neigiamą poveikį sveikatai, gerovei ir netgi gali pareikalauti intensyvesnių pastangų, kai darbo krūvis yra pernelyg didelis ir kai organizacijos verslas yra sutelktas į konkurencingumą, todėl reikia siekti aukštų rezultatų, dėl to susidaro papildomas darbo krūvis (už kurį neatlyginama) ir nepakankamai laiko skiriama poilsiui. Išnykus riboms tarp darbo ir poilsio laiko, gali išaugti faktiškai dirbtų valandų skaičius, padidėti darbo intensyvumas ir kilti sunkumų atsitraukti nuo profesinės veiklos, todėl gali nukentėti šeiminių gyvenimas.

Nuotoliniam darbui būtini informacinių ir ryšių technologijų (IRT) įgūdžiai, prieiga prie tam tikros įrangos ir paslaugų, be to, būstas ir kitos sąlygos turi būti tinkami nuotoliniam darbui. EESRK (2020) atkreipia dėmesį į tai, kad daugumoje organizacijų labai padaugėjo nuotolinio darbo priežiūros, kontrolės ir nuotolinių darbuotojų veiklos stebėjimo sistemų. Komitetas rekomenduoja, naudojant šias kontrolės priemones, atsižvelgti į duomenų apsaugos principus ir prireikus įtraukti atitinkamas nuostatas į organizacijos teisės aktus. EESRK (2020) nuomone, svarbiausi reglamentavimo uždaviniai yra šie:

- užtikrinti, kad nuotolinis darbas būtų savanoriškas ir atšaukiamas, išskyrus išimtinius atvejus, tokius kaip pandemija, kai perėjimo prie nuotolinio darbo reikalauja valdžios institucijos;

- nuotoliniu būdu dirbantys asmenys turėtų tokias pačias individualias ir kolektyvines teises kaip ir tos pačios įmonės patalpose dirbantys asmenys;
- nuotolinio darbo tvarka būtų išdėstyta raštu; prireikus būtų imamasi konkrečių priemonių užtikrinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų teisių veiksmingumą ir vienodą požiūrį į visus darbuotojus.

EESRK (2020) mano, kad darbdaviai yra atsakingi už mokymus, aprūpinimą nuotoliniam darbui reikiama įranga, jos įrengimą ir priežiūrą. Darbdavys turėtų tiesiogiai padengti nuotolinio darbo išlaidas, ypač susijusias su ryšio palaikymu (vartojimo reikmenys, mobilusis telefonas, internetas) (EESRK, 2020).

Analizuojant nuotolinio darbo organizavimą COVID-19 pandemijos laikotarpiu, nustatyta, kad organizacijos, turėjusios didesnę nuotolinio darbo patirtį iki pandemijos, sveikatos krizės laikotarpiu, darbą iš namų vertino kaip sėkmingą ir patyrė mažiau iššūkių, priešingai nei organizacijos, turėjusios mažesnę šio darbo patirtį (Urbaniec ir kt., 2022). Atkreiptinas dėmesys, kad darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu dažnai kilo problemų dėl darbu nepritaikytos namų aplinkos (trūksta kambarių, darbo stalų, kitų priemonių), sunkumo suderinti darbą ir šeimą (trukdo dirbti vaikai, kiti šeimos nariai, buities ir ūkio darbai), iškilusių problemų dėl kompiuterių, internetinio ryšio ir darbo organizavimo (veiklos koordinavimo su vadovu, bendradarbiais, pavaldiniais, užduočių ir terminų neapibrėžtumo, reglamentavimo trūkumo) (Lietuvos socialinių tyrimų centras, 2020). Šios išvardytos priežastys kelia grėsmę darbuotojo saugumui, savijautai (Derks, Duin, Tims ir Bakker, 2015) ir gali turėti neigiamos įtakos bendram paties darbo produktyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu (Nakrošienė ir kt., 2019). Tai išryškina organizacijos paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, poreikį.

Suvokiama organizacinė parama (angl. *perceived organizational support*) šiuolaikinėje vadybos ir organizacinės psichologijos mokslinėje literatūroje užima svarbią vietą (Caesens, Stinglhamber, 2020). Organizacijos parama – tai darbuotojų suvokimas, jog organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002). Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi ir Stewart (2017), remdamiesi socialinių mainų teorija ir abipusiškumo principu, pažymi, kad organizacija, teikdama suvokiamą paramą darbuotojams, skatina juos jausti pareigą padėti organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus. Anot Swift ir Virick (2013), reikia atkreipti dėmesį į tai, kad organizacinę paramą kiekvienas darbuotojas suvokia subjektyviai.

Rhoades ir Eisenberger (2002) empiriniais tyrimais pagrindė, kad suvokiama organizacinė parama turi teigiamą poveikį gyvenimo ir darbo pusiausvyrai, bei identifikavo veiksnius, įgalinančius įvertinti suvokiamą organizacinės paramos lygį. Tai:

- darbuotojus gerbianči ir vertinanti organizacija; tokiai organizacijai svarbus darbuotojo indėlis į jos veiklą;
- vienas reikšmingiausių darbuotojų indėlių – dalijimasis idėjomis, kurias organizacija gali įgyvendinti;
- organizacija gerbia darbuotoją, kai jis dirba papildomai, ir organizacija už tai sumoka ar, pvz., suteikia vieną papildomą laisvą dieną;
- organizacija, kuri reaguoja į darbuotojų skundus ir rūpinasi darbuotojų gerove, pvz., užtikrina darbuotojui reikalingą įrangą;
- pagalba darbuotojams nesėkmės atveju;

- organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu;
- didelis dėmesys darbuotojams, pvz., sveikatos priežiūros paslaugos darbuotojo šeimai;
- pažangi organizacija, kurios sėkmę lemia kiekvienas darbuotojas.

Taigi dauguma šiuolaikinių mokslininkų (Eisenberger ir Stinglhamber, 2011; Kurtessis ir kt., 2017) sutinka, kad organizacinės paramos teigiamas poveikis atsispindi šiuose lygmenyse: darbuotojų gerovės kūrimo (pvz., padidėjęs pasitenkinimas darbu, sumažėjęs perdegimas); darbuotojų sąveikoje su organizacija ir darbu (pvz., padidėjęs emocinis įsipareigojimas, organizacijos identifikavimas, įsitraukimas į darbą) bei darbuotojų elgesyje (pvz., darbo našumo padidėjimas, pravaikštų sumažėjimas).

Ne mažiau mokslininkų ir praktikų diskusijų sulaukia organizacijos paramos darbuotojams nuotolinio darbo kontekste klausimas. Anot Urbaniec ir kt. (2022), nuotolinio darbo įtaką darbuotojo elgsenai tyrėjai vertina kontraversiškai – nuotolinis darbas laikomas ir „geru“, ir „blogu“. Todėl, norint aiškiau suvokti nuotolinio darbo paradoksą, reikalinga atsižvelgti ne tik į nuotolinio darbuotojo asmenines savybes, darbo kultūrą ir organizavimą, bet ir į skirtingą organizacijų nuotolinio darbo praktiką, technologijas ir aplinkybes.

Nuotolinio darbo tyrimai rodo, kad, laikinai atliekant pareigas ne darbo vietoje, darbuotojų pasitenkinimas darbu gali padidėti (Allen ir kt.; 2015), tačiau priverstinė socialinė izoliacija koronaviruso pandemijos metu neigiamai paveikė darbuotojų pasitenkinimą darbu nuotoliniu būdu (Toscano ir Zappalà, 2020). Tuo tarpu Bhattarai (2020) pažymi, jog pasitenkinimas darbu yra plati sąvoka, todėl vien pandemija negali paveikti bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu. Grant, Wallace, ir Spurgeon (2013), remdamiesi atliktu kokybiniu tyrimu, teigia, jog bendravimas ir kolegų palaikymas yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys darbuotojų socialinę gerovę dirbant nuotoliniu būdu. Šių mokslininkų nuomonei pritaria Vander Elst, Verhoogen, Sercu, Van den Broeck, Baillien ir Godderis (2017), kurie nustatė, jog daugiau laiko dirbantys iš namų patiria didesnę emocinę išsekimą ir stresą, susijusį su sumažėjusia kolegų socialine parama. Tuo tarpu Urbaniec ir kt. (2022) atliktas kiekybinis nuotolinio darbo tyrimas organizacijos vadovų požiūriu išryškino veiksnius, turėjusius įtakos nuotolinio darbo teikiams privalumams ir iššūkiams. Tyrimu nustatyta, kad darbuotojui suteikiama organizacijos parama sumažino nuotolinio darbo kliūtis vidutiniškai 6,6 balo. Tai rodo, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai buvo labiau patenkinti savo darbu, kai sulaukė vadovo pagalbos techniniais ar pagalbos, susijusios su darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo, klausimais. Darbuotojo stebėseną nuotolinio darbo sėkmę padidino vidutiniškai 17,5 balo, tai patvirtina, kad vadovai turi rūpintis grįžtamuoju ryšiu ir darbuotojų darbo rezultatų stebėjimu. Organizacijos informacinių technologijų (IT) įrankių, palaikančių nuotolinį darbą, įdiegimas sumažino nuotolinio darbo kliūčių lygį vidutiniškai 9,5 balo (Urbaniec ir kt., 2022).

Viena vertus, organizacijos paramos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams teorinės ir praktinės įžvalgos leidžia pažymėti, kad nuotolinis darbas glaudžiai susijęs su organizacijos parama darbuotojui ir daro įtaką darbuotojų profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei pasitenkinimui darbu. Kita vertus, šią lanksčią darbo organizavimo formą kai kurios organizacijos pasitelks kaip įrankį užkirsti kelią ateities COVID-19 infekcijos protrūkiams, o kai kurioms organizacijoms galimai taps įprastu darbo organizavimo modeliu dėl investicijų į organizacijos infrastruktūrą, tenkinančią nuotolinio darbo reikalavimus, darbuotojų lankstumo – gebėjimo prisitaikyti, sumažėjusių apmokamų išlaidų darbuotojų kelionei bei biuro patalpų, komunalinių paslaugų (elektros energijos, gamtinių dujų, šildymo, vandens), patalpų priežiūros ir ryšio paslaugų (internetas, mobilusis

telefonas) sąnaudų (Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham, ir Weale, 2020). Be to, anot Pennington ir Stanford (2020), kaip patyrė daugelis darbuotojų, dirbusių karantino metu iš namų, kai kurios šių išlaidų galėtų būti ir ateityje perkeltos ant darbuotojo pečių. Tačiau tai nebūtų sąžininga darbuotojų atžvilgiu. Todėl organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu tyrimai COVID-19 pandemijos kontekste yra aktualūs tiek akademikams, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams.

2. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu teoriniai sprendimai

2.1. Nuotolinio darbo teoriniai sprendimai

2.1.1. Nuotolinio darbo genezė ir samprata

Globalizacija, darbo jėgos migracija, didėjanti intelektualaus darbo vertė bei naujai atsirandantys iššūkiai – COVID-19 pandemija ir koronaviruso plitimo suvaldymas – išryškina lanksčiai organizuojamo darbo formos – nuotolinio darbo poreikį. Nuotolinis darbas neįmanomas be nuolat tobulėjančių informacinių technologijų ir telekomunikacijų priemonių, sudarančių galimybę darbuotojams atlikti savo darbą bet kur ir bet kada bei darbo rezultatus perkelti į organizaciją (Hunton, Norman, 2010). Tuo pačiu tai galimybė organizacijai sutaupyti bei susidoroti su rinkos pokyčiais ir kasdien atsirandančiais iššūkiais (Bhat, Pande ir Ahuja, 2017).

Nuotolinis darbas kaip socialinis reiškinys išpopuliarėjo Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) apie 1990 m., kai įvykę pokyčiai informacinių technologijų srityje nulėmė sparčią interneto plėtrą (Caillier, 2012). Pagrindinė šio reiškinio idėja – „perkelti“ darbą pas darbuotojus, o ne darbuotojus „perkelti“ į darbą, tai sudarytų prielaidas išvengti eismo įvykių keliuose ir sumažintų energijos suvartojimą. To meto privačių organizacijų vadovai jau suprato, jog, dirbant nuotoliniu būdu iš namų, darbuotojams nereikėtų keliauti į darbą ir atgal, tai leistų efektyviau ir produktyviau atlikti darbus (Allen ir kt., 2015). Remiantis „Gallup“ tyrimų duomenimis, 1995 m. tik 9 proc. JAV darbuotojų dirbo nuotoliniu būdu, o 2019 m. šis skaičius išaugo iki 42 proc. (Gallup, 2020).

Tačiau, pripažindami nuotolinio darbo naudą, kuri pasireiškia galimybe darbo funkcijas atlikti nuotoliniu būdu iš namų ar kitų vietų, pasitelkiant telekomunikacijų technologijas (Hunton ir Norman, 2010); sumažėjusiomis išlaidomis kelionei į darbą (Zuofa ir Ochieng, 2017) bei su darbu susijusiu stresu (Kröll, Doeblir ir Nüesch, 2017), mokslininkai iki šiol nesutaria dėl šio reiškinio sampratos apibrėžties.

Kaip vieną iš priežasčių, kodėl mokslininkai ir praktikai šiandien vis dar diskutuoja dėl nuotolinio darbo sampratos turinio, Nakrošienė ir kt. (2019) įvardija tai, kad iki šiol stokojama bendro suvokimo apie darbą, atliekamą neįprastoje darbo vietoje, o siekiant jį apibrėžti susiduriama su terminų įvairove.

Jau penki dešimtmečiai, kai NASA mokslininkas Jack Nilles (1972) į darbo organizavimo mokslinę literatūrą įvedė terminą nuotolinis darbas (angl. *telework*). Šios srities pradininkas nuotolinį darbą apibrėžė kaip darbo susitarimą, leidžiantį darbuotojui atlikti reikalingas užduotis pasirinktoje vietoje, paprastai namuose ar palydovų centre, naudojant telekomunikacijų įrangą (Khalifa ir Etezadi, 1997). Vėliau Frank Schiff (1979) įvedė terminą „lanksti darbo vieta“ ir JAV dienraštyje „The Washington Post“ publikavo straipsnį „Darbas namuose gali sutaupyti benzino“. Šis straipsnis populiarino nuotolinio darbo idėją ir davė pagrindą šia tema pirmajai konferencijai, kuri įvyko 1980 m. (Gordon, 2017).

Tarptautinė darbo organizacija (International Labour Organization, ILO) nuotoliniam darbui įvardinti pasitelkia skirtingus terminus: nutolęs darbas (angl. *remote work*, *distance work*); nuotolinis darbas (angl. – *teleworking*, *telecommuting*), darbas namuose / darbas iš namų (angl. – *working from home*, *homeworking*). Visus šiuos terminus sieja erdvės aspektas, nes darbas atliekamas tam tikru metu geografiškai nutolus nuo įprastos darbo vietos (ILO, 2020).

Šios sąvokos yra panašios ir neišvengiamai tarpusavyje persidengia. Plačiausiai apibrėžiama „nutolusio darbo“ sąvoka (angl. *remote work, distance work*) – darbas visiškai ar iš dalies atliekamas alternatyvioje nei numatytoje darbo vietoje: darbdavio / kliento patalpoje arba viešoje erdvėje (ILO, 2020). Bene labiausiai naudojamas ir dažniausiai taikomas su darbuotojais – „nuotolinio darbo“ terminas (angl. *teleworking, telecommuting*) (Mandl, Curtarelli, Riso, Vargas, Gerogiannis, 2015), kuris neįmanomas be mobiliųjų ir nešiojamųjų įrenginių: kompiuterio, planšetinio kompiuterio, išmaniojo telefono naudojimo. Kitaip tariant, nuotolinis darbas reiškia darbą, atliekamą naudojant informacines technologijas ir atliekamą ne darbdavio buvimo vietoje. Tuo tarpu sąvoka „darbas iš namų“ apibrėžia darbą, kuris visiškai ar iš dalies atliekamas darbuotojo namuose (ILO, 2020).

Tarptautinė darbo organizacija (ILO, 2017) priklausomai nuo darbo aplinkos išskiria šiuos nuotolinio darbo tipus: nuolatinis nuotolinis darbas (pastovus darbas namuose, naudojant IT), mobilus darbas (darbuotojai yra judūs ir darbui pasitelkia pažangias IT) ir atsitiktinis nuotolinis darbas (darbai atliekami vienoje ar keliose vietose, nutolusiose nuo darbdavio) (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Nuotolinio darbo tipai (ILO, 2017)

Nuotolinio darbo tipas	Technologijų naudojimas	Vieta
Nuolatinis nuotolinis (angl. <i>Regular home-based telework</i>)	Visada arba beveik visada	Dirbama iš namų bent kelis kartus per mėnesį, o kitose vietose – rečiau nei kelis kartus per mėnesį.
Mobilus nuotolinis (angl. <i>High mobile telework</i>)	Visada arba beveik visada	Dirbama iš skirtingų vietų bent kelis kartus per savaitę, išskyrus darbdavio patalpas, arba kai dirbama tai vienoje, tai kitoje vietoje.
Atsitiktinis (angl. <i>Occasional telework</i>)	Visada arba beveik visada	Dirbama vienoje ar keliose vietose, išskyrus darbdavio patalpas, ir rečiau nei kelis kartus per savaitę.

Lietuvos darbo rinkoje naudojama sąvoka „nuotolinis darbas“, šio reiškinių svarba ir poreikis itin išaugo 2020 m. dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos. Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 straipsnio 1 dalyje nuotolinis darbas apibrėžiamas kaip darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulgytoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas). Nuotolinis darbas gali būti tiek nuolatinis, tiek dalinis (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2016). Darbo kodekse pateikiama nuotolinio darbo samprata integruoja Tarptautinės darbo organizacijos (ILO, 2020) įvardijamas „nutolęs darbas“ ir „nuotolinis darbas“ sampratas.

Lietuvių mokslininkų Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) nuomone, nuotolinio darbo sampratos skiriasi priklausomai nuo to, ar darbuotojas dirba tik namuose, ar ir kitose patogiose jam / jai vietose (pvz., keliaudamas, kavinėje, parke), ar nuotoliniu būdu dirbama visą darbo laiką, ar tik dalį. Šiai minčiai pritaria Bentley ir kt. (2016) bei pažymi, jog nuotolinis darbas paprastai atliekamas namų aplinkoje, taip pat gali būti atliekamas ir keliaujant ar kitose nuotolinėse erdvėse. Caillier (2012) nuotolinį darbą apibūdinta kaip lankstų darbdavio ir darbuotojo sutarimą, suteikiantį galimybę darbuotojams periodiškai, reguliariai ar išimtinė tvarka darbus atlikti iš namų ar kitos atokios vietos. Darbuotojas aprūpinamas reikalinga kompiuterine technika, kad darbo rezultatai būtų perkelti į organizaciją (Caillier, 2012). Įvertinant tai, kad nuotolinis darbas neatsiejamas nuo informacinių technologijų, Sanchez, Perez, Carnicer ir Jimenez (2007) nuotolinį darbą laiko alternatyvia darbo

organizavimo forma, kai darbuotojams būtina naudotis informacinių technologijų ir telekomunikacijų priemonėmis iš savo namų ar atokios vietos. Šią mokslininko mintį papildė Bayrak (2012) įžvalga, jog tokia situacija įpareigoja organizacijas judėti link internetinio tinklo pagrindu veikiančių darbo santykių, kur darbuotojai ir jų atliekamas darbas nėra susietas su darbo vieta.

Higienos institutas (2019) nuotolinį darbą traktuoja kaip lanksčios darbo vietos formą, kai darbo funkcijos ar jų dalis reguliariai atliekamos nuotoliniu būdu už įmonės ribų su darbdaviu suderinta tvarka, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudojant informacines technologijas (teledarbas); darbas nuotoliniu būdu gali būti atliekamas tiek dalinai (pavyzdžiui, tam tikrą dienų skaičių per savaitę ar mėnesį), tiek nuolatos (Higienos institutas, 2019).

Akivaizdu, jog tiek užsienio, tiek lietuvių mokslinėje literatūroje nėra bendros nuotolinio darbo sąvokos. Pagrindinis nuotolinio darbo aspektas – darbo metu naudojamos informacinės technologijos, leidžiančios darbuotojui darbus atlikti iš namų ar iš kitos vietos, geografiškai nutolusios nuo darbdavio organizacijos, kur įprastai vykdomos darbo funkcijos. Toliau baigiamajame darbe aptariami nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai darbuotojui nuotolinio darbo sąvokų įvairovės kontekste.

2.1.2. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai darbuotojui

Jau kurį laiką nuotolinis darbas kaip viena iš lanksčių darbo organizavimo formų sulaukia didėjančio susidomėjimo, o COVID-19 pirmojo ir antrojo karantino metu šiai darbo formai tapus būtinybe, mokslininkus ir praktikus domina nuotolinio darbo kuriama vertė tiek darbuotojams, tiek darbdaviui. Nors nuotolinis darbas buvo gerai žinomas kaip veiksmingas būdas užtikrinti organizacijų veiklos tęstinumą sudėtingose situacijose (stichinių nelaimių, krizinių situacijų metu), tačiau iki pandemijos kai kurios organizacijos turėjo labai ribotą nuotolinio darbo patirtį. Užsitęsęs pandemijos laikotarpis nulėmė ne darbuotojų darbo vaidmenų, o darbo procesų pokyčius – organizacijos paspartino verslo procesų skaitmeninimą ir sėkmingai prisitaikė prie šio naujo iššūkio. Be to, darbuotojai pastebėjo nuotolinio darbo naudą, net jei kliūtys vis dar egzistuoja (Urbaniec ir kt., 2022).

Nuotolinis darbas, anot Raišienės ir Jonušausko (2013), įgalina į organizaciją pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus specialistus ir tuo pačiu suteikia naudą darbuotojui – galimybę planuoti laiką, darbo ir namų pusiausvyrą, geresnę gyvenimo kokybę (Eom, Choi ir Sung, 2016). Reikia pastebėti, kad mokslininkų nuomonės dėl nuotolinio darbo organizavimo formos privalumų išsiskiria – tai, kas vienų įvardijami kaip privalumai, kitų išskiriami kaip trūkumai ir atvirkščiai.

Lietuvių mokslininkės Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) pateikia autorių dažniausiai minimus nuotolinio darbo privalumus ir iššūkius darbuotojui (žr. 2 lent.).

Nuotolinio darbo organizavimas, kai darbas „perkeliamas“ į namus, anot Morgan (2004), Maruyama ir Tietze (2012), darbuotojui suteikia darbo laiko planavimo laisvę. Šiai mokslininkų įžvalgai pritaria Ammons ir Markham (2004) ir pažymi, jog darbo laiko planavimo laisvė yra vienas iš pagrindinių nuotolinio darbo privalumų. Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) remdamosi atlikto kokybinio tyrimo rezultatais teigia, kad tradicinis darbas biure yra traktuojamas kaip laiko „pardavimas“, „atidavimas kitiems“, o darbas namuose lyg ir suteikia iliuziją, kad „laikas priklauso“ pačiam žmogui. Tai suteikia lanksčias galimybes planuoti darbo laiką, pritaikyti darbo valandas šeimos poreikiams. Tikėtina, kad tokia darbo organizavimo forma itin palanki auginantiems mažamečiams vaikams (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016). Šią mintį antrina ir mokslininkai Hilbrecht, Shaw, Johnson, Andrey (2013)

teigdami, kad nuotolinis darbas šeimoms su vaikais padeda išlaikyti tinkamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tai yra svarbi sąlyga darbuotojų pasitenkinimui stiprinti.

2 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir iššūkiai darbuotojui (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016)

Nuotolinio darbo privalumai	Nuotolinio darbo iššūkiai
Laiko planavimo laisvė (Harpaz, 2002)	Ilgesnės darbo valandos (Madsen, 2011)
Padidėjęs darbuotojo autonomiškumas ir efektyvumas (Hill ir kt., 2003)	Ribotos karjeros galimybės (Khaifa, Davidson, 2000)
Kelionės išlaidų mažinimas ir laiko taupymas (Morgan, 2004)	Mažesnis matomumas, žinomumas (Khaifa, Davidson, 2000)
Galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (Ammons ir Markham, 2004)	Nėra darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimo (Redman ir kt., 2009)
Didesnis pasitenkinimas darbu, galimybė sumažinti su darbu susijusį stresą (Salaff, 2002)	Ribotos profesinio tobulėjimo galimybės (Salaff, 2002)
Galimybė sumažinti bendravimą su kolegomis (Khaifa ir Davidson, 2000)	Nepatenkinti bendravimo poreikiai (Wilson ir Greenhill, 2005)

Mokslinėje literatūroje pažymima, jog *nuotolinis darbas yra palankus šeimoms su vaikais*, kai vienoje erdvėje galima suderinti vaikų priežiūrą ir darbą, taip sumažėja konfliktų tikimybė šeimoje (Kim ir Wang, 2018). Tačiau kuo vaikams reikia daugiau tėvų priežiūros, tuo didėja tikimybė, kad darbai bus atlikti nepakankamai tiksliai ir gerai. Taip pat tyrimai rodo, kad moterys yra labiau linkusios dirbti iš namų nei vyrai. Nustatyta, kad 36 proc. moterų turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu, tuo tarpu vyrų – tik 27 proc. Tai paaiškinama tuo, kad moterys atstovauja profesijoms, kurios iš prigimties yra lankstesnės vietos atžvilgiu (pvz., administratorės, buhalterės, švietimo darbuotojos), tai nepasakytina apie profesijas, kuriose dominuoja vyrai (pvz., vairuotojas, statybininkas, gamybininkas) (Pennington ir Stanford, 2020). Nyderlanduose atliktas tyrimas atskleidė, kad iš namų dirbantys darbuotojai patyrė šeimos narių spaudimą padėti namų ruošoje, prižiūrėti vaikus, o tai juos atitraukė nuo pagrindinių darbo veiklų (Lapierre, van Steenberg, Peeters ir Kluwer, 2016). Tyrimų bendrovės „Snapshots“ Swedbank užsakymu atliktas nuotolinio darbo poveikio Baltijos šalių gyventojų produktyvumui bei asmeninei gerovei tyrimas taip pat atskleidė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą labiausiai nukentėjo darbuotojams, turintiems mažų vaikų, taip pat ir jauniems (18-30 metų) gyventojams, ypač gyvenantiems mieste. Moterys taip pat dvigubai dažniau nei vyrai nurodė, kad jų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą suprastėjo ir jos pajuto kritimą darbo pasitenkinimu. Tikėtina, kad pandemijos metu ant moterų pečių dažniau krito vaikų bei namų priežiūros darbai (Swedbank, 2021). Todėl, Duxbury ir Halinski (2014) požiūriu, organizacijos gali neskatinti dirbti nuotoliniu būdu darbuotojų, kurie augina mažamečius vaikus ir reikalauja didesnės priežiūros, nes tai sudaro prielaidas darbuotojų nepasitenkinimui darbui.

Kalbėdami apie nuotolinio darbo privalumus, žmonės pabrėžia darbuotojų galimybes planuoti laiką, darbo grafiko lankstumą, galimybę sumažinti su darbu susijusį stresą, laiko, skirto kelionei iki darbo, sutaupymą, padidėjusį darbuotojų autonomiškumą, galimybę mažiau bendrauti su kolegomis (Nakrošienė ir kt., 2019). Anot Martin ir MacDonnell (2012), *nuotolinis darbas sumažina nereikšmingą sąveiką su kolegomis* ir tai yra vienas iš pagrindinių nuotolinio darbo pranašumų. Visų pirma, darbuotojai dirbdami projekte kaip projekto komandos nariai gali dirbti jame fiziškai nebūdami toje pačioje vietoje. Tokio bendradarbiavimo nauda gali būti padidėjęs darbo produktyvumas, konkurencinis pranašumas ir kokybiškesnis klientų aptarnavimas (Zuofa ir Ochieng, 2017). Antra, nuotolinis darbas gali būti traktuojamas kaip malonus „pabėgimas“ nuo biuro kolegų,

kuris mokslininkų įvardijamas kaip pageidautina nuotolinio darbo pasekmė – darbuotojai dirba be pertraukų bei išlaikoma darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Atsižvelgdami į nuotolinio darbo pobūdį, anot Vayre ir Pignault (2014), darbuotojai prisitaiko ir bendravimo būdą su bendradarbiais. Tyrimu nustatyta, jog, pavyzdžiui, bendraujant su kolegomis dažniausiai naudojamas el. paštas, telefonas naudojamas tada, kai norima sužinoti detalesnę informaciją, o „akis į akį“ susitikimai organizuojami tik itin skubiems ir svarbiems klausimams spręsti.

Dar viena nuotolinio darbo nauda, kurią verta paminėti – *mažesnės išlaidos kelionei*. Zuofa ir Ochieng (2017) teigimu, darbas nuotoliniu būdu sumažina kelionių į darbą ir iš jo išlaidas.

Tačiau kartu su privalumais *nuotolinis darbas individui kelia ir nemažai iššūkių*. Mokslininkas Lapierre ir kt. (2016) nuotolinio darbo kontekste identifiko rizikas, keliančias grėsmę darbuotojo darbo ir šeimos pusiausvyrai:

- negebėjimas sustoti dirbti;
- darbas vakarais ir savaitgaliais, esant šeimos nariams greta;
- negalėjimas užverti nešiojamo kompiuterio;
- nerimas, kad toks darbas tapo našta jo santuokai;
- įgūdžių stoka suderinti laiką, skiriamą darbui ir šeimai.

Todėl, anot autoriaus, siekiant gerovės darbuotojui, pastariesiems turėtų būtų suteikta galimybė pasirinkti nuotolinio darbo intensyvumą, leidžiantį išlaikyti tinkamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Lapierre ir kt., 2016). Tęsdami šią mintį, mokslininkai Ojala, Nätti ir Anttila (2014) pažymi, jog namuose reikalinga atskira darbo erdvė ir būtina nuotolinio darbo laiko kontrolė, kad darbuotojas nejaustų kaltės jausmo prieš savo šeimos narius ir taip išvengtų konfliktų. Fonner ir Stache (2012) analizavo „namų erdvės“ darbuotojų koncepciją, kurioje aprašo darbuotojo vaidmenį jo namų aplinkoje – perėjimą iš „namų erdvės“ į „darbo erdvę“ kaip fizinį ritualą. Nuotolinio darbuotojo ryšys su organizacijos tinklu, kompiuterio ar mobiliojo telefono įjungimas, įrenginių naudojimas ir išjungimas, el. pašto tikrinimas, anot autorių, sustiprina namų aplinkos ir nuotolinio darbo erdvės ribas bei iliustruoja, kad asmuo pereina iš namų aplinkos į darbuotojo vaidmenį ir atvirkščiai. Anot Meager (2020), svarbu kuo tiksliau mėgdžioti įprastai atliekamas veiklas organizacijoje, tada darbuotojui nebus pagundos gulėti ant sofos. Taigi nuotolinis darbas, kai žmogus darbo veiklas atlieka „bet kada ir bet kur“ *gali ištrinti ribas tarp namų ir darbo erdvės* bei sukelti sumaištį darbo ir šeimos pusiausvyrai, sukelti stresą, sumažinti nuotolinio darbo našumą ir turėti neigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui (Hunter, Clark ir Carlson, 2019; Delanoeije ir Verbruggen, 2020).

Informacinių technologijų srityje veikianti Microsoft bendrovė, atlikusi savo darbuotojų tyrimą Covid-19 karantino metu, atrado nemažai nuotolinio darbo sukeltų iššūkių. Paaiškėjo, kad, dirbant iš namų, darbo laikas pailgėjo vidutiniškai keturiomis valandomis per savaitę. Savo darbą Microsoft darbuotojai pradėdavo anksčiau ir užbaigdavo vėliau, siekdami kompensuoti papildomoms pertraukoms darbo metu skirtą laiką (pvz., pavadžioti šunį, pasivaikščioti lauke). Pietų metu darbuotojai dažniau skyrė laiko darbui, o ne poilsiui. Atsirado „naktinė pamaina“ – norėdami prisivyti atidėtus darbus, darbuotojai pradėjo dažniau dirbti po darbo valandų iki pat vidurnakčio. Tie, kurie anksčiau griežtai atskirdavo laiką darbui ir laiką asmeniniam gyvenimui, pradėjo dirbti ir savo poilsio metu, savaitgaliais (Sabatauskaitė, 2021). Tai rodo, jog darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimas tampa vienu iš svarbiausių nuotolinio darbo iššūkių, galinčių turėti neigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu ir bendram paties darbo produktyvumui (Nakrošienė ir kt., 2019).

Todėl darbuotojų darbo ir šeimos vaidmenų derinimui, anot Carnevale ir Hatak (2020), be emocinės paramos ir priemonių nuotoliniam darbui atlikti, vis aktualesnė tampa informacinė parama, kuri apibūdinama kaip pokyčių informacijos, susijusios su asmens sveikata ir saugumu suteikimas, supažindinimas su vaikų ar pagyvenusių žmonių priežiūros paslaugomis ir jų prieinamumu bei saviugdos ir mokymo galimybėmis, leidžiančiomis darbuotojams geriau prisitaikyti prie pasikeitusių darbo ir gyvenimo sąlygų.

Toliau analizuodami nuotolinio darbo iššūkius, Maruyama ir Tietze (2012) pažymi, kad nuotolinis darbas, kuris suvokiamas kaip socialinės izoliacijos šaltinis, *riboja bendravimą su kolegomis*, sumažina galimybes su kolegomis sukurti stiprius socialinius neformalius ryšius, galinčius turėti įtakos darbuotojo karjerai. Boell, Cecez-Kecmanovic ir Campbell (2016) nuomone, darbuotojo tiesioginio bendravimo su vadovais ir bendradarbiais stoka *slopina gebėjimą ugdyti pasitikėjimą savimi* bei gali sukelti vadovui abejonių dėl jo lojalumo organizacijai. Tuo tarpu Hislop, Axtell, Collins, Daniels, Glover ir Niven (2015) tyrė, kaip informacijos ir ryšių technologijų (mobilieji telefonai) naudojimas turi įtakos nuotoliu dirbančių darbuotojų socialinės ir profesinės izoliacijos patirčiai. Tyrimas atskleidė, kad mobiliųjų telefonų naudojimas padėjo žmonėms susidoroti su socialine izoliacija, tačiau taip pat leido jiems pajusti, kad jie visada buvo pasiekiami bendradarbių. Taigi nors informacinės ir ryšių technologijos gali sudaryti sąlygas bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis nuotoliniu būdu, tačiau stokojama bendravimo „akis į akį“, o tai yra gyvybiškai svarbu kuriant glaudžius santykius su bendradarbiais.

Kitas iššūkis, anot Scholefield ir Peel (2009), su kuriuo tenka susidurti nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams – *techninė parama*, t. y. kompiuterių ir bei tinklo įrangos priežiūra (pvz., saugios prieigos prie duomenų ir sistemos, programų diegimas) ir remontas darbuotojų namuose. Susidūrus su techninėmis problemomis, galimybė gauti tiesioginę techninę pagalbą sumažėja. Be to, namuose dirbantys darbuotojai turi patys susimokėti už elektrą ir internetą, tai gali sumažinti darbuotojų motyvaciją (Purwanto, Asbari, Fahlevi, Mufid, Agistiawati, Cahyono ir Suryani, 2020).

Kaip vieną iš nuotolinio darbo trūkumų darbuotojams galima paminėti ir darbuotojų stebėjimą bei kontrolę. Pavyzdžiui, kai darbdaviai, ne visiškai pasitikėdami iš namų dirbančiais darbuotojais, juos valdo – stebi nešiojamojo kompiuterio aktyvumą, tai gali lemti mažesnę suvokiamą autonomiją ir daryti įtaką darbo rezultatams bei sukelti papildomų iššūkių darbuotojams (Groen, van Triest, Coers ir Wtenweerde, 2018).

Lietuvos socialinių tyrimų centro (LSTC) vykdyto tyrimo „COVID-19 pasekmės visuomenės saugumui: grėsmės ir naujos galimybės“ (2020) rezultatai atskleidė šiuos nuotolinio darbo Lietuvoje privalumus ir trūkumus:

- dažniausiai minimi nuotolinio darbo privalumai – galima lanksčiau planuoti savo darbo ir poilsio laiką, galima daugiau dėmesio skirti šeimai, buities / ūkio darbams; sumažėja stresas, įtampa, pagerėja gyvenimo kokybė;
- dažniausiai minimi nuotolinio darbo trūkumai – kyla problemų dėl darbuotojams nepritaiktos namų aplinkos (trūksta kambarių, darbo stalų, kitų priemonių); sunku suderinti darbą ir šeimą (trukdo dirbti vaikai, kiti šeimos nariai, buities / ūkio darbai); kyla problemų dėl kompiuterių, internetinio ryšio; kyla problemų dėl darbo organizavimo (veiklos koordinavimo su vadovu, bendradarbiais, pavaldiniais, užduočių ir terminų neapibrėžtumo, reglamentavimo trūkumo);

- apie 45 proc. šalies dirbančiųjų nurodė, jog ateityje norėtų dirbti nuotoliniu būdu: apie 15 proc. – nuolat ir apie 30 proc. – norėtų (pagal savo poreikius) derinti nuotolinį darbą ir darbą įprastoje darbo vietoje (beje, valstybiniame sektoriuje daugiau darbuotojų nei privačiame norėtų dirbti nuotoliniu būdu).

Taigi darbuotojų požiūriu galima išvelgti daugiau nuotolinio darbo privalumų nei trūkumų. Reikia pažymėti, kad nuotolinio darbo iššūkiai susiję su darbo organizavimo ir techniniais aspektais, patvirtinančiais, kad daugeliui organizacijų tai tapo nemenku iššūkiu organizuojant darbą nuotoliniu būdu. Tai patvirtina ir Vyas ir Butakhieo (2020) pandemijos metu Honkonge atliktas tyrimas, kuris atskleidė, kad didžiausias darbuotojų nepasitenkinimas dirbant iš namų buvo aiškių nuotolinio darbo instrukcijų nebuvimas bei išteklių, susijusių su darbo veiklų atlikimu stoka – galimybės dirbti iš namų, programinės įrangos ir prieigos prie organizacijos dokumentų neturėjimas. Tuo tarpu mokslininkų Urbaniec ir kt. (2022) atliktas tyrimas Lenkijos gamybos ir paslaugų organizacijose išryškino veiksnius, turėjusius įtakos nuotolinio darbo iššūkiams ir privalumams. Nustatyta, kad nuotolinio darbo kliūčių mastas buvo mažesnis, kai organizacijos turėjo daugiau nuotolinio darbo patirties, darbuotojams buvo teikiama organizacijos parama bei diegiamos IT priemonės, leidžiančios dirbti nuotoliniu būdu. Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojo veiklos stebėjimas pasitelkiant įvairias technologijas sukėlė darbuotojui papildomus trukdžius. Tai patvirtina, kad organizacijos ir jos darbuotojų valdymas krizės metu, vadovų požiūris į darbo veiklos vertinimą ir kontrolę bei paramą darbuotojams atlieka esminį vaidmenį organizuojant darbą nuotoliniu būdu.

Atsižvelgiant į tai, kad nuotolinio darbo privalumai, tokie kaip lankstus darbo organizavimas ir laiko planavimas, palankesnės sąlygos derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus, darbo kelionės išlaidų mažinimas, didesnis pasitenkinimas darbu, sustiprino poreikį dirbti nuotoliniu būdu, ateityje nuotolinio darbo neigiami aspektai galėtų būti nesunkiai išsprendžiami, skiriant pakankamai dėmesio darbo organizavimui ir suteikiant darbuotojui nuoseklią organizacijos paramą.

2.2. Organizacijos paramos teoriniai sprendimai

2.2.1. Organizacijos paramos samprata

Suvokiamos organizacijos paramos (angl. *Perceived Organizational Support*) konstruktas užima svarbią vietą šiuolaikinėje vadybos ir organizacinės psichologijos literatūroje. Remiantis socialinių mainų teorija (Blau, 1964) ir abipusiškumo norma (Gouldner, 1960), organizacijos paramos teorija teigia, kad, suteikdama darbuotojams išteklius, ji skatina darbuotojus padėti organizacijai pasiekti savo tikslus, kai patenkinami darbuotojų ir socialiniai, ir emociniai poreikiai (Rhoades ir Eisenberger, 2002). Pasak Eisenberger ir Stinglhamber (2011), socialiniai mainai ir savęs tobulinimas darbo vietoje neša abipusę naudą – tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Darbuotojų elgesį lemia aplinka, vidiniai kognityvūs įvykiai jų nedomina. Elgesį kontroliuoja tik paramos veiksniai, didinantys tikimybę, kad poelgis bus pakartotas, jei nedelsiant bus įvertintas rezultatas. Paramos teorija ignoruoja individo vidinę būseną ir sutelkia dėmesį į tai, kas atsitinka žmogui, kai jis imasi kokių nors veiksmų (Dubauskas, 2006).

Organizacijos paramos (angl. *Organizational support theory*) teorijos šalininkai organizacijos paramą traktuoja kaip organizacijos rūpinimąsi darbuotojų gerove, jų atliktų darbų vertinimu. Verta pažymėti, kad suvokiama organizacijos parama yra individualaus lygmens konstruktas, fiksuojantis atskirų darbuotojų subjektyvų suvokimą, kaip jais rūpinasi ir juos vertina organizacija (Swift ir Virick, 2013). Bentley ir kt. (2016) nuomone, organizacijos parama turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui

darbu, įsipareigojimui ir lojalumui organizacijai bei tinkamam mikroklimato palaikymui. Tai patvirtina, jog paramos teorijoje vadovaujamosi biheivoristiniu požiūriu, įrodančiu, kad organizacijos parama lemia darbuotojų elgesį – darbuotojai geriau susidoroja su kasdienėmis užduotimis ir patiria mažiau streso (Thakur ir Kumar, 2015), visa tai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai.

Rhoades ir Eisenberger (2002) pabrėžia šiuos pagrindinius aspektus, kuriais padidinama suvokiama organizacijos parama darbuotojams:

- *teisingumas*, kuris susijęs su sąžiningu organizacijos išteklių paskirstymu darbuotojams. Jis leidžia darbuotojams suvokti, jog organizacija rūpinasi jų gerove. Šis teisingumas apima socialinį ir struktūrinį teisingumą. Struktūriniam teisingumui priskiriamos organizacijos formalios taisyklės ir politika bei atspindi jų vertinimą – darbo valandų, darbuotojo gaunamo atlygio teisingumą lyginant su kitais organizacijos darbuotojais (socialinis teisingumas);
- *vadovo parama*, apimanti darbuotojų vertinimą dėl vadovų indėlio į jų gerovę. Vadovas yra atsakingas už organizacijos veiklos organizavimą, pavaldinių vertinimą. Johnson (2019) požiūriu, vadovams svarbu žinoti, ką dirba jų darbuotojai, dirbant nuotoliu tai tampa sudėtingiau, kadangi vadovai negali staiga prieiti prie darbuotojo darbo vietoje ir pasidomėti, kokia yra situacija ir galimos problemos. Jeigu vadovai aklaiai kliaujasi darbuotojų skaitmeniniais kanalais pateikiama informacija, pvz., el. laiškais ir vaizdo pokalbių platformomis, juos galima nesunkiai suklaidinti. Todėl vadovai turėtų dėti daugiau pastangų bendraudami su savo komandų nariais ir imtis iniciatyvos bendrauti su jais dažnai, kad paskatintų komunikaciją tarpusavyje bei su pačiais vadovais (Johnson, 2019). Pasak Orsini ir Rodrigues (2020), vadovai atlieka svarbią funkciją užtikrindami, kad darbuotojai liktų motyvuoti nepaisant vietos, kurioje žmonės dirba, ir tai, ar jie dirba vieni ir bendrauja su kolegomis tik telefonu, el. paštu ir vaizdo pokalbiais. Mokslininkų atlikti tyrimai taip pat parodė, kad poreikius palaikantį požiūrį puoselėjantys vadovai stiprina darbuotojų motyvaciją ir pasiekia geresnių rezultatų ir stipresnio pasitenkinimo darbu. Geriausias būdas, kaip vadovai gali palaikyti nuotoliu dirbančius darbuotojus, yra puoselėti artimus ryšius ir atvirą komunikaciją, suteikti žmonės savarankiškumą ir rodyti pasitikėjimą jais, tačiau sykiu nustatyti aiškias gaires, kad jie jaustųsi organizuoti ir dirbtų veiksmingai (Orsini ir Rodrigues, 2020). Vadovai galėtų nustatyti aiškias nuotolinio darbo gaires, o siekiant palaikyti darbuotojų ryšius, naudingiau yra komunikuoti per daug, užuot tai darius per mažai. Darbuotojai vadovo veiksmus vertina kaip „malonius“ ir „nemalonius“, tai traktuojama kaip organizacijos parama;
- *darbo sąlygos ir organizacijos paskatos*. Geroji žmoniškųjų išteklių praktika rodo, jog darbuotojų pripažinimas, teisinga atlygio sistema, darbuotojų paaukštinimas pareigose, darbo vieta ir saugumas, organizuojami mokymai – tai veiksniai, lemiantys didesnę suvokiama organizacinę paramą. Mokslininkų van der Lippe ir Lippényi (2020) nuomone, darbas iš namų gali lemti socialinę ir profesinę izoliaciją, kuri trukdo dalytis žiniomis ir menkina darbo perspektyvas. Tokią situaciją, anot autorių, galima sušvelninti veiksmingomis valdymo strategijomis. Tinkamų platformų, kurios lengvina bendradarbiavimą ir dalijimąsi žiniomis, naudojimas gali padėti optimizuoti komandų, kuriose daug dirbančių nuotoliniu būdu, darbą. Nijp, Beckers van de Voorde, Geurts ir Kompier (2016) teigia, kad naudojimas informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis sudaro sąlygas socialiniam bendravimui ir ryšių užmezgimui, padeda išvengti psichologinės atskirties ir palaikyti kokybišką darbuotojų socialinį funkcionavimą bei santykius.

Tuo tarpu Karanikas ir Cauchi (2020), analizuodami organizacijos paramą nuotoliu dirbantiems darbuotojams, pabrėžia, kad nuotolinis darbas neturėtų būti laikomas savaime suprantamu dalyku, o veikiau kaip darbo susitarimas tarp darbdavio ir darbuotojo, kai gaunama abipusė nauda. Autoriai identifikuoja organizacijos paramos strategines kryptis:

- darbo nuotoliu programos turi būti rūpestingai kuriamos, aprašomos ir gaunamas darbuotojų pritarimas, o ne tiesiog daroma prielaida, kad jos bus tinkamos; darbo iš namų susitarimai turi būti įteisinti formaliai, jų turi būti laikomasi;
- vadovai turi užtikrinti veiksmingą dirbančiųjų nuotoliniu būdu ir dirbančių biuruose komunikaciją, įskaitant ir dirbančiųjų iš namų informavimą apie visas organizacijos naujienas;
- turi būti laikomasi diskusijų disciplinos, ypač rengiant pasitarimus nuotoliniu būdu. Atitinkami susitarimai turi būti parengti ir patvirtinti prieš pasitarimus, taip užtikrinant sklandžią komunikaciją ir veiksmingą laiko valdymą;
- vadovai turi informuoti dirbančiuosius iš biuro apie dirbančių nuotoliniu būdu darbo grafikus ir kontaktinę informaciją, kaip su jais susisiekti;
- vadovai turi pasiūlyti ir galbūt kažkiek daryti įtaką sprendimams, kaip bus dirbama namuose, taip pat suteikti įrangą, rekomenduoti tinkamą erdvę;
- būtinos gairės, kuriomis nustatoma reguliari dirbančių nuotoliniu būdu komunikacija su esančiais biure, stengiantis, kad tokia komunikacija netaptų našta dirbantiems nuotoliniu būdu;
- organizacijos administratoriai turi būti paruošti įgyvendinti darbo nuotoliniu būdu programas, ypač lūkesčių, stebėsenos, priežiūros, darbo rezultatų matavimo ir vertinimo aspektais;
- technologinių sutrikimų atvejams turi būti parengtos rezervinės sistemos.

Visgi sėkmingas nuotolinis darbas neįmanomas be darbuotojų pastangų. Fan, Zhao, Bin, Chen, Wang, Song ir Yi, H. (2020) pateikia patarimus organizacijos vadovams, kaip planuoti nuotolinį darbą:

- skatinkite darbuotojus sukurti ergonomišką darbo vietą namuose;
- skatinkite darbuotojus laikytis rutinos ir išlaikyti ribas tarp „darbo“ ir „namų“ erdvės;
- nepamirškite būti socialūs – bendravimas su kolegomis sumažina stresą;
- rūpinkitės savo darbuotojų gerove. Tai gali sumažinti darbuotojų pravaikštų skaičių, padidinti įsitraukimą į darbą ir veiklos efektyvumą;
- investuokite į technologijas, pvz., pranešimų siuntimas ir vaizdo bei balso skambučių platformos gali padėti palaikyti komandų ryšį. Svarbu investuoti į pripažinimo platformą, kuri leidžia darbuotojams gauti grįžtamąjį ryšį.

Organizacijos paramos teorija leidžia teigti, kad organizacijos paramos siekis – rūpintis darbuotojų gerove, užtikrinant aprūpinimą reikalinga įranga ir tenkinant darbuotojų socialinius ir emocinius poreikius, taip būtų pasiekti organizacijos tikslai, sukuriant abipusę naudą ir organizacijai, ir darbuotojui, dirbančiam tiek fizinėje darbo vietoje, tiek lanksčia darbo forma – nuotoliniu būdu. Toliau baigiamajame darbe tikslinga atskleisti organizacijos paramos formas nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams.

2.2.2. Organizacijos paramos formos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams

Mokslinių straipsnių analizė atskleidė, jog ekonominiai, socialiniai, technologiniai pokyčiai bei nūdienos iššūkiai – sienų tarp šalių nykimas, darbo jėgos migracija, didėjanti intelektualaus darbo

vertė – keičia darbo sąlygas ir darbo santykius. Sparčiai tobulėjančios šiuolaikinės technologijos leidžia dirbti nuotoliniu būdu iš namų. Tačiau, kad darbuotojas jaustų pasitenkinimą darbu, būtina organizacijos parama, suprantama kaip organizacijos rūpestis darbuotojų gerove (Collins ir kt., 2016), kuri yra atsakas sėkmingai organizacijos veiklai.

Kowalski ir Swanson (2005) pažymi šiuos nuotolinio darbo sėkmės veiksniai:

- parama iš visų valdymo lygių, ypač tiesioginio vadovo skatinimas;
- technologinė pagalba ir aprūpinimas reikalingomis priemonėmis ir įranga, mokymai, kaip jomis naudotis;
- komunikacija ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimu grindžiami santykiai.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė rodo, kad darbuotojo santykiai su klientais, bendradarbiais, vadovais yra svarbūs darbo produktyvumui (Chiaburu ir Harrison, 2008), tačiau mokslininkai pažymi, jog mažai yra tyrimų, kurie būtų orientuoti į **socialinę paramą** darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, tai gali neigiamai paveikti darbo santykius su vadovais ir kolegomis, taip pat veda prie kultūrinės atskirties „mes ir jie“ (Collins ir kt., 2016). Bentley ir kt. (2016) įsitikinimu, didėjant darbuotojų socialinei paramai, mažėja darbuotojo patiriama psichologinė įtampa nuotolinio darbo metu. Tačiau, kaip rodo mokslininkų atlikti tyrimai, organizacijos parama apima ne tik pagalbą darbuotojams atliekant veiklas, bet orientuota ir į darbuotojui suteikiamą emocinę pagalbą, didinančią darbuotojų pasitenkinimą darbu (Kim ir Wang, 2018).

Anot Jolly, Kong ir Kim (2021), galimos šios socialinės paramos kategorijos: pagal formą, turinį (tipą) ir šaltinį. Pirma, socialinės paramos forma traktuojama kaip darbuotojo elgesys arba suvokimas apie socialinės paramos suteikimą ar naudojimą, arba suvokiamą socialinės paramos prieinamumą ar gavimą. Tyrimai atskleidė skirtumą tarp darbuotojų faktinio paramos naudojimo ir jų suvokimo apie paramos prieinamumą. Antra, anot autorių, socialinė parama skiriasi pagal jos turinį (tipą). House (1981) išskiria keturis pagrindinius socialinės paramos tipus:

- *emocinė parama* (psychosocialinė parama, tokia kaip empatija, rūpinimasis darbuotoju, užuojautos suteikimas, bendradarbių problemų ar nuoskaudų išklaušymas, pagalba ieškant sprendimo);
- *instrumentinė parama* (ištekliai, reikalingi darbui atlikti, suteikimas);
- *informacinė parama* (informacijos suteikimas atsižvelgiant į darbuotojo poreikius);
- *įvertinimo pagalba* (angl. *Appraisal support*). Tai konkrečios informacijos apie darbuotojo veiklą, jo elgesį suteikimas, leidžiantis įvertinti jo darbą.

Sias (2009) pritaria House (1981) nuomonei ir taip pat išskiria emocinę, informacinę ir instrumentinę paramą kaip pagrindinius socialinės paramos tipus darbuotojams.

Socialinė parama gali būti teikiama iš vadovų, bendradarbių, šeimos ir bendruomenės narių, tačiau šios paramos poveikis darbo produktyvumui gali skirtis priklausomai nuo šaltinio tipo (Tews, Michel ir Stafford, 2020). Nuotolinis darbas vadovams tampa nemažu iššūkiu, kadangi ši darbo forma kur kas sudėtingesnė lyginant su tradicine darbo organizavimo forma. Tiek daugiau nei prieš dešimtmetį, tiek pastaraisiais metais mokslininkų (Gajendran ir Harrison, 2007; Marescaux, Rofcanin, Las Heras, Iles ir Bosch, 2020) atlikti tyrimai atskleidė, kad organizacijos vadovo, tiesioginio *vadovo* teigiamas požiūris į nuotolinį darbą ir jo teikiama *parama* darbuotojui yra esminis veiksnys įgyvendinant nuotolinį darbą organizacijoje. Būtent vadovai skatina arba riboja darbuotojų gebėjimą sutelkti

dėmesį savo darbą ir geriau valdyti asmeninius poreikius. Pažymima, jog vadovai, kurie padeda savo darbuotojams rasti būdus ir priemones, leidžiančias suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, sukuria darbuotojų teigiamą požiūrį į darbą, skatina geresnius darbo rezultatus (Talukder, Vickers ir Khan, 2018). Kita vertus, darbuotojai, suvokiantys, kad jų vadovui rūpi jų gerovė ir asmeninis / šeimos gyvenimas, taip pat jaučia poreikį atsilyginti ir padėti vadovui pasiekti organizacijos tikslus, gerinant jos veiklą (Rofcanin, Las Heras, Escribano ir Stanko, 2020). Nuotolinio darbo kontekste, kai nyksta riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, anot de Valdenebro Campo, Avolio ir Carlier (2021), šeimą palaikantis vadovo elgesys padeda darbuotojams susitvarkyti su darbo ir šeimos įsipareigojimais, taip didinama darbuotojų energija, entuziazmas ir teigiama nuotaika darbe (Straub, Beham ir Islam, 2019). Naujausi tyrimai patvirtina, kad yra teigiamas ryšys tarp šeimą palaikančio vadovo elgesio ir darbuotojo pasitenkinimo darbu (Rofcanin ir kt., 2020).

Nors Madsen (2011) išreiškia mintį, kad nuotolinis darbas orientuotas į patyrusius, disciplinuotus, motyvuotus bei savimi pasitikinčius darbuotojus, kuriems nereikia nuolatinio bendravimo su bendradarbiais, darbo priežiūros ir koordinavimo, tačiau Toscano ir Zappala (2020) pažymi, kad nuotolinio darbo aplinkoje pasireiškianti tiek fizinė, tiek informacinė izoliacija neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, tai gali turėti įtakos darbuotojo emocinei gerovei. Šiuo atveju, anot mokslininkų, nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams yra svarbi ne tik vadovo, bet ir *bendradarbių parama – išreiškiamas pasitikėjimas*, kuris, anot Bulinska-Stangrecka ir Bagienska (2021), yra teigiamų darbuotojo nuostatų ir elgesio indikatorius. Tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas teigiamai veikia organizacijos našumą, stiprina darbuotojų bendradarbiavimą, mažina darbuotojų stresą, didina atsparumą pokyčiams. Be to, pasitikėjimas suaktyvina mokymosi procesą, kurdamas socialinius santykius naudojant skirtingus komunikacijos kanalus ir didina pasitenkinimą darbu (Bulinska-Stangrecka ir Bagienska, 2021). Tai patvirtina ir Raišienė (2012) teigdama, jog dirbant virtualiose grupėse reikšmingas bendravimas elektroninėmis priemonėmis ir technologiniais kanalais. Autorės atliktas tyrimas parodė, kad elektroninės komunikacijos vaidmuo darbuotojų veiklos efektyvumui ir organizacijų sėkmei yra nevienareikšmis. Lyginant su technologizuotu, tiesioginis bendravimas turėtų būti prioritetas, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Pažymėtina, kad technologiniai kanalai kai kurias komunikavimo galimybes iš dalies suvaržo, pvz. elektroninė komunikacija nėra palanki neformaliems darbuotojų kontaktams vystyti, siekti pagerinti darbuotojų įsipareigojimo jausmą, priimti reikšmingus sprendimus grupėse. Svarbu suprasti, kad elektroninė terpė pati savaime nepagerina komunikacijos. Ar elektroninis komunikavimas bus kokybiškas, ar ne, labiausiai priklauso nuo asmeninės kontaktuojančiųjų motyvacijos bei realaus poreikio naudoti technologijas. Todėl siekiant organizacijos veiklos efektyvumo, pasak autorės, reikalinga pasitelkti kuo platesnį komunikavimo kanalų spektrą, taip pat skatinti tiesioginį neformalų darbuotojų bendravimą (Raišienė, 2012), sumažinantį nuotolinių darbuotojų izoliacijos jausmą (Fay, 2011).

Moynihan ir Pandey (2008) teigia, kad darbuotojai yra organizacijos vidinių socialinių tinklų dalis, kur kiekvienas iš jų daro įtaką darbuotojų požiūriui ir elgesiui. Todėl nagrinėjant nuotolinių darbuotojų patirtį socialinės paramos kontekste, svarbu atsižvelgti į visų šiuose tinkluose dalyvaujančių darbuotojų sąveiką – kaip atskiri nuotoliniai darbuotojai bendrauja su kitais nuotoliniu būdu dirbančiais darbuotojais, vadovais ir biure dirbančiais kolegomis. Collins ir kt. (2016) atliktas kokybinis tyrimas viešojo sektoriaus organizacijoje atskleidė, kad nuotolinis darbas leido žmonėms atsiriboti nuo neigiamų ar neesminių darbo santykių, tuo pat metu plėtojant teigiamus santykius, daugiausia su kitais nuotoliniu būdu dirbančiais bendradarbiais. Taigi nuotolinis darbas leido

žmonėms išvengti grupių, su kuriomis jie nesusitapatina, ir sustiprinti santykius su tais, kuriuos jie laikė vertingais ir su kuriais artimai susitapatino. Taip pat tyrimo metu išryškėjo, jog nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai palaikė ir plėtojo tarpusavio santykius, o iškilus problemai galėjo kreiptis į bendradarbius tiek dėl informacinės, tiek dėl emocinės paramos. Be to, nuotoliniai darbuotojai pasitikėjo vienas kitu teikdami instrumentinę ar informacinę paramą, nepaisant to, kad vadovybė pabrėžė, kad nuotoliniai darbuotojai turėtų susisiekti su vadovais, jei iškyla paramos poreikis. Šio tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingus vadovų ir jų darbuotojų tarpusavio santykių skirtumus. Nors nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai ne visada kreipdavosi pagalbos į tiesioginius vadovus, o mieliau konsultuodavosi su bendradarbiais, kiek daugiau nei pusė darbuotojų palaikė glaudesnius santykius su savo vadovu, kuris suteikė jiems emocinę paramą. Šiuos tarpusavio santykius siejo darbuotojo ir vadovo emocinės investicijos, kurios išreiškiamos vadovo rūpesčiu darbuotoju, jo apsilankymu darbuotojo darbinėje aplinkoje – namuose, tai galėjo suteikti daugiau informacijos apie nuotolinio darbuotojo asmeninį gyvenimą ir sukurti stipresnius santykius su darbuotojais. Tyrėjų nuomone, nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų parama reikalauja didesnio vadovų emocinio įsitraukimo. Taigi didesnė vadovų ir bendradarbių socialinė parama nuotolinio darbo aplinkoje leidžia prognozuoti geresnę emocinę darbuotojų būseną, didesnę pasitenkinimą darbu.

Darbuotojo palaikymas, veiklos vertinimas ir pripažinimas – dar viena tiek nuotolinio, tiek tradicinio darbo kontekste reikšminga organizacijos paramos forma, kuri gali daryti įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai (Landis, Vick, Novo, 2015). Anot Šorytės ir Pajarskienės (2014), kad darbuotojai organizacijoje jaustų pasitenkinimą atliekamu darbu, būtina saugi darbo aplinka, galimybių derinti darbą ir šeimos poreikius užtikrinimas, geri santykiai su bendradarbiais ir vadovais, darbuotojų pripažinimas ir įtraukimas į svarbiausių organizacijos klausimų sprendimą bei tinkamų sąlygų kvalifikacijos kėlimui sudarymas. Anot Allen ir kt. (2015), siekiant palengvinti nuotolinio darbo organizavimą, būtina užtikrinti palaikančią darbo aplinką, kuri „normalizuoja“ darbą nuotoliniu būdu ir leidžia pasinaudoti tokio darbo režimo teikiama nauda. Mokslininko Wheatley (2017) požiūriu, reikalinga atidžiai kontroliuoti dirbančiuosius nuotoliniu būdu, kad būtų išvengta biuruose dirbančių žmonių pykčio: jie gali jaustis apkraunami papildomomis pareigomis arba darbais, kadangi jų kolegų biure „nematyti“. Tačiau šiai minčiai prieštarauja Mautz (2019) teigdamas, užuot stengęsi kontroliuoti ir sekti kiekvieną darbuotojų krustelėjimą ir jų darbo laiką, vadovai galėtų daugiau jais pasitikėti ir susikoncentruoti į jų pasiekiamus rezultatus. Dėl šios priežasties labai svarbu aiškiai ir objektyviai apibrėžti ir informuoti kiekvieno asmens vaidmenį, darbo užduotis, atlygį ir atsakomybes bei veiklos, orientuotos į rezultatus, vertinimą. Bernardino, Déa Roglio ir Corso (2012) pažymi, kad darbuotojų veiklos vertinimas ir pripažinimas itin svarbus nuotolinio darbo požiūriu, nes tiesioginis bendravimas yra ribotas. Veiklos vertinimas suteikia darbuotojui grįžtamąjį ryšį apie jo veiklą. MacDuffie (2007) nuomone, virtualioms komandoms, kur stokojama „akis į akį“ bendravimo, grįžtamasis ryšys turėtų būti teikiamas periodiškai, nes jo trūkumas gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai, darbo produktyvumui ir galutiniams darbo rezultatams. Siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, kai kuriama produktyvi bendravimo bei bendradarbiavimo kultūra organizacijoje, anot Mautz (2019), būtina derinti įvairius informacinių technologijų įrankius (el. laiškai, virtualūs susitikimai, SMS ir kt.), nes virtualūs santykiai su darbuotojais ir tarpusavio pasitikėjimas yra pagrindas darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Anand (2020) analizavo nuotolinį darbą ir jo metu išskylančias problemas Covid-19 pandemijos metu. Autorius akcentuoja, kad sveikatos krizės laikotarpiu organizacijos turi atkreipti dėmesį į darbuotojų patiriamą stresą ir būti atviros darbuotojams pasiūlydamos tinkamus komunikacijos kanalus (pvz.,

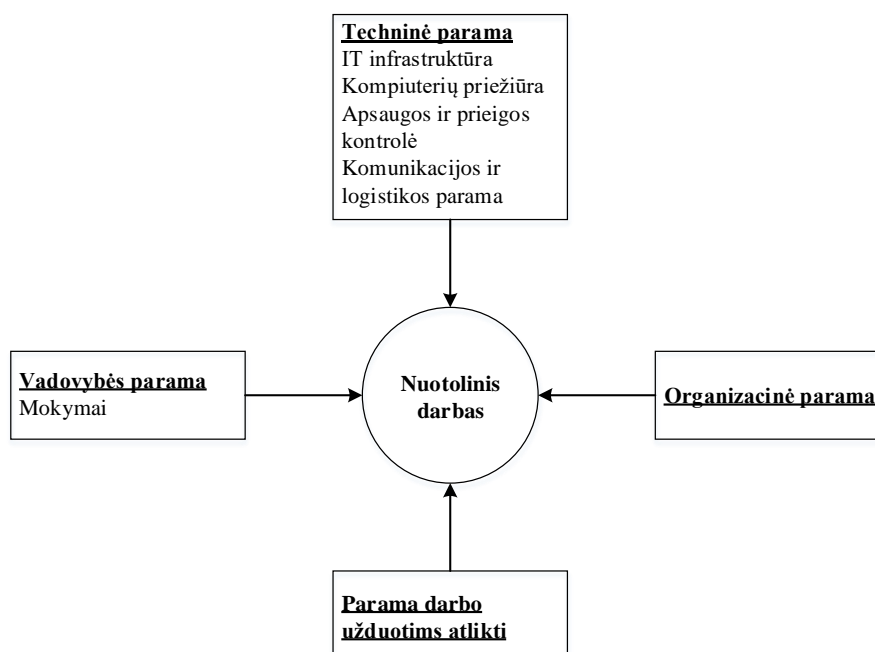
pranešimų platformos, vaizdo konferencijos, el. laiškai), kuriais galėtų būti aptariami ir sprendžiami svarbūs darbo klausimai. Organizuoti virtualius seminarus, tiesiogines naujų įgūdžių ugdymo sesijas, virtualias konsultavimo ir mokymo sesijas, padedančias darbuotojams išlikti saugiems ir sveikiems namuose, priminti kolegoms imtis papildomų atsargumo priemonių dėl galimų duomenų pažeidimų ir kitų kibernetinio saugumo problemų ir skatinti darbuotojus dalytis darbo patirtimi ir patarimais. Šiuo sunkiu laikotarpiu, anot mokslininko, būtinas darbuotojų įvertinimas, pripažinimas ir paskatinimas. Tuo tarpu Metts (2020) pažymi, jog norint išlaikyti aukštą organizacijos moralės lygį, būtina parengti darbuotojų įsitraukimo ir komunikacijos planą, kad darbuotojai bendrautų ir palaikytų ryšius dirbdami nuotoliniu būdu. Darbuotojų įtraukimas neturėtų būti vienkartinis įgyvendinimas, bet turi būti integruotas į įmonės kultūrą. Karjeros plėtros perspektyvos, skatinimas, bendravimas, pripažinimas, darbuotojo darbo valandų lankstumas, sąžininga darbo užmokesčio struktūra, skaidri ir atvira darbo aplinka, dalyvavimas priimant sprendimus – tai veiksniai, skatinantys darbuotojų įsitraukimą į darbą – entuziazmą ir pasitenkinimą darbu (Patro, 2013).

Žmogus jaučia motyvaciją dirbti daugiau, kai jo darbas yra vertinamas vadovų. Mokslininkai nustatė, kad nors nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai turėjo daugiau lankstumo ir savarankiškumo lyginant su darbuotojais, atliekančias darbo veiklas tradicinėje darbo erdvėje, tačiau jie turėjo mažesnes galimybes įsitraukti į darbą, dėl to patyrė didesnę profesinę izoliaciją – mažesnes galimybes paaugštinimui, darbo užmokesčio padidinimui, asmeniniam tobulėjimui, karjerai (Morganson, Major, Oborn, Verive ir Heelan, 2010). Kalbėdami apie nuotolinio darbo procesą, Bernardino ir kt. (2012) tvirtina, kad ypatingas dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų mokymams. Informacinių technologijų, nuotolinio darbo programų išmanymas ir taikymas yra vienas iš faktorių, siekiant sėkmingai organizuoti nuotolinį darbą. Autoriai pažymi, kad mokymai, skirti vadovams, turėtų sutelkti dėmesį į gebėjimą valdyti virtualias komandas ir aprėpti tokius aspektus, kaip komunikacijos tobulinimas, tikslų apibrėžimas ir darbuotojų vertinimas remiantis jų veiklos rezultatais. Investicijos į darbuotojų mokymus ir tobulėjimą gali padidinti pasitikėjimą darbdaviu, kai nuotoliniu būdu dirbantis asmuo pripažįsta, kad organizacija investuoja į jo profesinį tobulėjimą. Oubibi, Fute, Xiao, Sun ir Zhou (2022) atliktas švietimo organizacijos paramos poveikio Kinijos mokytojų pasitenkinimui savo darbu tyrimas atskleidė, kad darbuotojai, suvokiantys aukštesnę organizacijos paramos lygį, yra labiau patenkinti savo karjera, todėl yra kūrybiškesni, labiau įsitraukę į darbą ir dirbdami jaučia didesnę pasitenkinimą.

Kitas mokslininkų darbuose diskutuojamas organizacijos paramos tipas – *techninė parama*. Anot Bosua ir kt. (2013), pagrindinis šios paramos tikslas – užtikrinti veiksmingą darbuotojų koordinavimą su organizacija ir bendradarbiais. Kuo daugiau organizacijos darbuotojų dirba nuotoliniu būdu, tuo ši parama darbuotojams yra aktualesnė technologijų ir mokymų srityje. Bayrak (2012) nuomone, kuo daugiau individualaus nuotolinio darbo, tuo didesnis poreikis technologijoms bei mokymams, susijusiems su technologijų taikymu nuotoliniame darbe. Todėl, anot Bosua ir kt. (2013), svarbus *techninės pagalbos* vaidmuo, kurio uždavinys yra užtikrinti veiksmingą darbuotojų koordinavimą su pagrindine darbo vieta ir bendradarbiais. Dėl to tikimasi, kad dirbant nuotoliniu būdu didėja organizacijos socialinė ir technologinė parama, o tai lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, nes *nuotolinio darbo technologijų ir komunikacijos palaikymas* mažina darbuotojo stresą ir įtampą (Bentley ir kt., 2016).

Anot Bayrak (2012), organizacija gali būti sėkminga tik tada, kai darbuotojai turi teisę į informaciją apie atliekamą užduotį. Neabejotina, jog inovatyvūs telekomunikacijos ir informacinių technologijų sprendimai ir priemonės palengvino telekomunikacijų paslaugų teikimą. Akcentuotina, jog tai leidžia

greitai perskirstyti darbo išteklius ir sumažinti perteklinę darbo jėgos pasiūlą. Remdamasis atliktais moksliniais tyrimais, Bayrak (2012) pateikia nuotoliniu būdu dirbantiems asmenims paramos paslaugų paketą, apimančią techninę pagalbą, organizacijos paramą, paramą darbo užduočių atlikimui, vadovybės paramą (žr. 1 pav.).



1 pav. Paramos paslaugų paketas nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams (Bayrak, 2012)

Paveiksle matyti, jog tam tikros paramos paslaugos apima net keletą specifinių paramos formų. Pavyzdžiui, techninės paramos kategorija susideda iš kelių specifinių subkategorijų, tokių kaip IT infrastruktūra, kompiuterių priežiūra, apsaugos ir prieigos kontrolė bei komunikacijos ir logistikos palaikymas, o vadovybės parama apima mokymų paslaugas.

Techninė parama. Akivaizdžiausias iššūkis, su kuriuo susiduria organizacija, kai darbuotojai dirba nuotoliniu būdu – reikalingas techninės pagalbos suteikimas kiekvienam darbuotojui. Kadangi nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dažnai dirba ne įprastomis darbo valandomis, organizacijai būtina vykdyti techninio aptarnavimo funkciją (Belanger ir Collins, 1998). Ankstesni tyrimai atskleidė, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, dažnai susiduria su nepatvaraus internetinio ryšio problema. Todėl svarbu paminėti, jog organizacijoje itin svarbus kompetentingų IT specialistų, kurie mokėtų komunikuoti su darbuotojais telefonu ar el. paštu apie jiems iškilusias technines problemas, vaidmuo.

- *IT infrastruktūra.* IT infrastruktūrą, reikalingą nuotoliniam darbuotojui palaikyti, sudaro dviejų tipų technologijos – informacinės ir komunikacijos (ryšių) technologijos (Belanger, Cheney ir Collins, 2001). Informacinės technologijos (kompiuteriai, programos ir kt.) yra skirtos tiek nuotoliniu, tiek įprastu būdu dirbančiam darbuotojui. Tuo tarpu komunikacijos technologijos (telefonas, faksas ir kt.) bendros ir nuotoliniam, ir vietoje dirbančiam darbuotojui. Pastarosios technologijos turi įtakos nuotolinio darbo sėkmei. Anot Belanger Cheney ir Collins(2001), informacinės technologijos gali turėti įtakos nuotoliniu būdu dirbančio asmens darbui, tačiau komunikacijos technologijos gali labai paveikti darbuotojo produktyvumą, našumą ir pasitenkinimą darbu.

- *Kompiuterių priežiūra.* Kompiuterių priežiūra – tai dar vienas iššūkis, su kuriuo susiduria organizacijos, kurios darbą organizuoja nuotoliniu būdu. Kompiuterių priežiūra pirmiausia orientuota į kompiuterio darbuotojui suteikimą ir konfigūravimą. Nors kai kurie darbuotojai gali dirbti savo asmeniniais kompiuteriais, tačiau būtina juose įdiegti reikalingus ryšio parametrus, integruoti į organizacijos tinklą. Svarbu paminėti, jog IT specialistai laikui bėgant turi prižiūrėti kompiuterius. Programinės įrangos atnaujinimas, apsauga nuo virusų turi būti diegiama periodiškai, kad būtų išlaikytas programinės įrangos vientisumas ir saugumas (Nelson, 1999).
- *Apsaugos ir prieigos kontrolė.* Kadangi nuotoliniu būdu dirbantys asmenys didžiąją savo darbo dalį naudojami internetu, todėl jie tampa labiau pažeidžiami. Būtent dėl šios priežasties dažnai tenka spręsti galimas saugumo problemas, kurias sukelia įsilaužėliai ar virusai (Kocharekar, 2004). Atsižvelgiant į tai, jog konfidenciali organizacijos informacija yra saugoma darbuotojo kompiuteryje, įmonė turi įdiegti atitinkamą atsarginių kopijų kūrimo ir saugos programą, kad apsaugotų šiuos duomenis (Belanger ir Collins, 1998). Anot mokslininkų, organizacijai nėra galimybės stebėti, kas naudojami kompiuteriu, kai dirbama nuotoliniu būdu. Todėl organizacija turėtų reikalauti iš darbuotojo konfidencialumo sutarties, pagal kurią šis įsipareigotų saugoti darbdavio nuosavybę – konfidencialią organizacijos informaciją. Taip pat organizacija gali diegti darbuotojo kompiuteryje programinę įrangą, kuri leistų kontroliuoti kompiuterio parametrus ir stebėti darbuotojų veiksmus.
- *Komunikacijos ir logistikos parama.* Didžioji darbo funkcijų dalis organizacijoje atliekama bendraujant ir bendradarbiaujant su kolegomis. Bendravimas itin svarbus nuotoliniu būdu dirbantiems asmenims, kadangi jie neturi galimybės bendrauti su kolegomis „gyvai“ – kontaktiniu būdu. Todėl IT specialistai turi teikti pagalbą nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, diegdami grupinio darbo programas ir įrankius (grupinis kalendorius, planavimo užrašinės, skelbimų lentos) (Laudon ir Laudon, 2004). Svarbų vaidmenį nuotoliniame darbe atlieka vaizdo konferencijos, kurios, anot Cascio (2000), leidžia ne tik išspręsti daug aktualių klausimų nuotoliniu būdu, bet ir padeda sukurti ir palaikyti santykius tarp darbuotojų.

Organizacinė parama. Tai, kad nuotoliniu būdu dirbantis asmuo dirba „bet kur“, įpareigoja organizacijas orientotis į darbuotojo poreikius, suteikiant jam reikalingus išteklius darbo užduočių atlikimui. Svarbu paminėti, jog daugelis organizacijų susiduria su sunkumais patenkinant nuotoliniu būdu dirbančių asmenų poreikius. Organizacijų vadovai turi suvokti, kad paramos suteikimas nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams yra konkurencingumą rinkoje didinantis veiksnys.

Vadovybės ir tiesioginio vadovo pagalba. Bayrak (2012) įsitikinimu, vadovai ne tik turi organizuoti nuotolinį darbą, bet ir gebėti puoselėti šią netradicinę darbo formą, kad būtų pasiekti organizacijos išsikelti tikslai. Organizacijos turi rasti tokias paramos formas darbuotojams, kad nuotoliniu būdu dirbantys asmenys išlaikytų savo „matomumą“ organizacijos viduje, kad gautų reikalingą naujausią organizacijos informaciją ir nuolat būtų motyvuojami.

Mokymai. Nuotoliniu būdu dirbantys asmenys turi būti apmokyti, kaip tinkamai naudotis įmonės teikiama nuotolinio darbo technine ir programine įranga ir kaip išspręsti technologinius nesklandumus, mažinančius nuotolinio darbo produktyvumą.

Parama darbo užduotims atlikti. Anot Bentley ir Yoong (2000), nesant pakankamai galimybei stebėti nuotolinių darbuotojų darbą, organizacijos turi rasti būdą, kaip išlaikyti darbuotojus ir skatinti jų

produktyvumą. Vienas iš būdų – nuotoliniu būdu dalintis žiniomis ir gerąją praktika organizacijoje (mobiliuoju telefonu, el. paštu, Skype, vaizdo konferencijomis).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų ir darbuotojų sąveika, grįsta empatija, rūpestingumu (emocinė parama) bei kurianti pozityvią darbo aplinką, aktualios informacijos darbuotojui suteikimas asmeninio gyvenimo ir darbo klausimais (informacinė parama), reikalingų darbo išteklių ir priemonių suteikimas (instrumentinė parama) ir parama profesiniam ir asmeniniam darbuotojo tobulėjimui (mokymai, darbuotojo pripažinimas) yra nuotolinio darbo sėkmės garantai.

2.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai

Tyrimai patvirtina, kad sparčiai tobulėjančios šiuolaikinės technologijos sudaro galimybes darbą atlikti bet kada, neprisirišant prie darbo laiko, kai bendravimo ir pasitenkinimo kintamieji iš tradicinės organizacijos aplinkos perkeliama į alternatyvią – nuotolinę – aplinką (Fonner ir Roloff, 2010). Naujai atsiradusi lanksti darbo forma – nuotolinis darbas – yra pasirinkimas organizacijoms, norinčioms suteikti darbuotojams ne tik daugiau laisvės ir autonomijos, bet ir pasitenkinimo jausmą darbu.

Moksliniame kontekste pasitenkinimas darbu kaip sąvoka suvokiama skirtingai. Pasitenkinimas darbu – tai jausmas, kuris atsiranda suvokus, kad atliekamas darbas tenkina materialinius ir psichologinius poreikius (Aziri, 2011). Ganėtinai panašiai pasitenkinimą darbu apibrėžia George ir Jones (2008) akcentuodami, kad pasitenkinimas darbu – tai jausmų ir įsitikinimų apie darbą derinys, atspindintis darbuotojo pasitenkinimo darbu lygį – nuo itin didelio pasitenkinimo iki didelio nepasitenkinimo. Boswell, Shipp, Payne ir Culbertson (2009) pasitenkinimą darbu apibūdina kaip darbuotojo emocinį ryšį su savo darbu, kuris priklauso nuo situacinių veiksnių, įskaitant darbo pobūdį, žmogiškųjų išteklių valdymą ir organizacijos aplinką. Emocinę būseną akcentuoja ir Tamulienė, Mačiulienė ir Žukauskaitė (2016), teigdamos, kad pasitenkinimas darbu – tai žmogaus emocinė reakcija į savo darbą. Valiūnas ir Drejeris (2019) pasitenkinimą darbu taip pat sieja su darbuotojo teigiama emocine būsena, kurią lemia atliekamas darbas bei supanti aplinka. Tuo tarpu Raziq ir Maulabakhsh (2015) pasitenkinimą darbu traktuoja kaip esminį veiksnį, motyvuojantį darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų ir leidžiantį teigti, kad pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra tarpusavyje susiję veiksniai (Ožeraitienė, Gaigalaitė, Arnatkevič, 2014).

Aptariant darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, reikia pastebėti, kad mokslininkų nuomonės šiuo klausimu taip pat išsiskiria. Pasak Vaidelytės ir Sodaitytės (2017), Fredericho Herzbergo dviejų veiksnių teorija laikoma viena iš pagrindinių pasitenkinimą darbu aiškinančių teorijų, kurioje atsispindi pasitenkinimo darbu dimensijos: išorinis ir vidinis pasitenkinimas. Išorinis pasitenkinimas darbu yra suprantamas kaip maloni būsena, veikiami išorinių darbo aspektų, pavyzdžiui, patogių darbo sąlygų, gero darbo užmokesčio ir socialinių garantijų, efektyvaus vadovavimo, organizacinių procedūrų, o vidinis pasitenkinimas darbu siejamas su malonia būsena, kurią teikia pats darbas, pavyzdžiui, įdomios darbinės veiklos, pasiekimai, autonomija, atsakomybė (Vaidelytė ir Sodaitytė, 2017). Taigi darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso tiek nuo išorinių, tiek nuo vidinių veiksnių.

Ožeraitienė ir kt. (2014) darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius taip pat skirsto į vidinius ir išorinius. Autorės vidiniams motyvaciniais veiksniais priskiria darbuotojo asmeninį norą būti veiksmingam ir veikti būtent dėl pačios veiklos, o išoriniams motyvaciniais veiksniais – darbo užmokestį, darbuotojo tinkamumo įvertinimą, pasiekimų įvertinimą, paaukštinimą pareigose (Ožeraitienė ir kt., 2014). Valiūnas ir Drejeris (2019) darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius

vidinius veiksnius sieja su darbuotojo asmeninėmis, demografinėmis savybėmis, išorinius veiksnius – su organizacijoje taikomų stimulų sistema: darbo užmokesčiu, darbo aplinka, gera darbine atmosfera, kolektyvu, darbo sąlygomis, organizacijos įvaizdžiu ir kt. Davidescu, Apostu, Paul, Casuneanu (2020) nuomone, pagrindiniai veiksniai, lemiantys pasitenkinimo darbu lygį, yra ekonominės garantijos, emocinis stabilumas, finansinės paskatos, balansas tarp išorinių (premijos, piniginė nauda) ir vidinių (profesinis pasitenkinimas, geri santykiai) veiksnių bei bendravimas su bendradarbiais ir darbo pobūdis. Reikia pažymėti, jog darbo pobūdis, kurio viena darbo formų – nuotolinis darbas, šiandien sulaukia vis daugiau mokslininkų ir praktikų dėmesio, kai diskutuojama apie darbuotojų pasitenkinimą darbu lygį COVID-19 pandemijos nulemtų permainų kontekste.

Pasak Šorytės ir Pajarskienės (2014), kad darbuotojas jaustų pasitenkinimą savo darbu, ne mažiau svarbu rūpintis darbuotojų gerove darbe. Dirbančių žmonių gerovę, autorių nuomone, skatina šie psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai: geri santykiai su kolegomis ir vadovu, organizacinė parama, darbuotojų įgalinimas spręsti su darbu susijusius klausimus, įgūdžių tobulinimo ir mokymosi galimybių sudarymas, tinkamas darbų organizavimas, teisingumo principų laikymasis, galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Šiai minčiai pritaria ir Bulinska-Stangrecka ir Bagienska (2021) teigdamos, kad darbuotojo gerovės dimensija – pasitenkinimas – yra traktuojama kaip darbuotojo geros psichinės sveikatos požymis, kuris susijęs su darbo produktyvumu. Pastarosios mokslininkų išvalgos tik patvirtina, kad organizacinė parama svarbi pasitenkinimo darbu skatinimo priemonė, kuria sudaromos palankios sąlygos darbuotojų komunikacijai, motyvavimui, laiko planavimui ir darbų organizavimui.

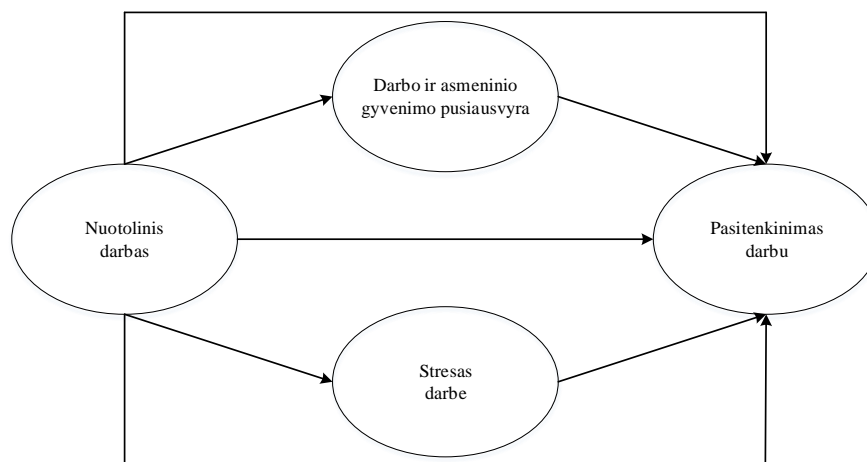
Remiantis mokslinėmis išvalgomis, galima daryti išvadą, kad pasitenkinimo darbu vieningos sampratos nėra, tačiau ji daugelio autorių siejama su emocine būseną, kurią suponuoja darbuotojo atliekamas darbas ir jį supanti darbo aplinka. Taigi darbuotojo pasitenkinimo darbu sąlyga – vidinių (darbuotojo asmeninės, demografinės savybės) ir išorinių (susijusios su darbo aplinka) veiksnių dermė, lemianti pasitenkinimo darbu lygį – nuo visiško pasitenkinimo iki visiško nepasitenkinimo.

2.4. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu teoriniai sprendimai

Mokslininkų atlikti tyrimai leidžia teigti, kad *nuotolinis darbas ir pasitenkinimas darbu yra susiję*, nors šių santykių pobūdis neaiškus. Mokslininkai Allen ir kt. (2015) kaip didžiausią nuotolinio darbo iššūkį įvardija socialinę izoliaciją, kai dėl tiesioginio bendravimo su bendradarbiais ir vadovais stoka keičiasi ir darbo santykiai, atsiranda stresas, galintis turėti neigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui. Golden ir Viega (2005), remdamiesi tyrimo rezultatais, teigia, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu mažesnę laiko dalį, yra labiau patenkinti nei dirbantys nuolat, nes jie patiria visus nuotolinio darbo privalumus ir savo ruožtu sumažina nuotolinio darbo trūkumus, tokius kaip izoliacija, nusivylimas ir tarpusavio santykių trūkumas darbo vietoje. Tačiau, anot autorių, kai darbuotojai nuotoliniu būdu dirba reguliariai, jie gali patirti daugiau trūkumų nei privalumų, todėl jų pasitenkinimas darbu sumažėja. Tai patvirtina Cooper ir Kurland (2002) atliktas tyrimas, kuris atskleidė, kad dėl nuotolinio darbo padidėjęs izoliacijos jausmas ir sumažėjęs bendravimas su bendradarbiais būtent ir lėmė mažesnę pasitenkinimo darbu lygį. Tuo tarpu Virick, DaSilva ir Arrington (2010) manymu, nuotolinių darbuotojų pasitenkinimas darbu turėtų būti suprantamas kaip aukštesnio lygio santykiai, o ne tik kaip tiesioginis nuotolinio darbo poveikis pasitenkinimui darbu. Mokslinės išvalgos rodo, kad dirbti nuotoliniu būdu yra sudėtinga ir darbuotojų pasitenkinimas darbu gali skirtis dėl įvairių priežasčių: laiko, praleisto dirbant nuotoliniu būdu (Golden ir Viega, 2005),

profesionalios paramos trūkumo, abejotinos galimybės siekti karjeros (Virick ir kt., 2010), pagalbos, reikalingos nuotoliniam darbui atlikti, stokos (Mayende ir Musenze, 2018).

Taigi organizacijos pagalba dirbant darbuotojui namuose neabejotina – padeda sumažinti bet kokią galimą neigiamą poveikį, atsirandantį dėl socialinės izoliacijos, suteikia daugiau lankstumo spręsti šeimoje iškilusius klausimus (Contreras, Elif ir Ghulam, 2020) bei leidžia darbuotojams atlikti savo darbo įsipareigojimus net ir tada, kai sunku pasiekti fizinę darbo vietą. Pažymėtina tai, kad darbas nuotoliniu būdu kaip reiškinys COVID-19 kontekste tampa vis aktualesnis ne tik mokslininkams, bet ir praktikams. Diskusijose apie nuotolinį darbą keliamas klausimas – kaip organizuoti ir vykdyti nuotolinį darbą, kad būtų išlaikyta pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Belzunegui-Eraso ir Erro-Garcés, 2020). Kad atsakytų į šį klausimą, anot Irawanto ir kt. (2021), organizacijų vadovai turi įvertinti savo darbuotojų pasitenkinimą darbu (žr. 2 pav.).



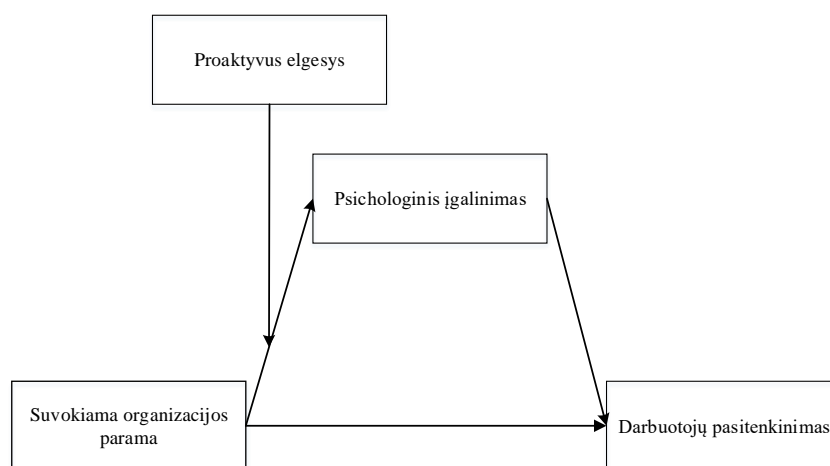
2 pav. Nuotolinio darbo poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu (Irawanto ir kt., 2021)

Empiriškai patikrintas nuotolinio darbo poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu modelis atskleidė, kad nuotolinis darbas ir jo metu patiriamas stresas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra turi reikšmingą poveikį tiek tiesioginiam, tiek netiesioginiam darbuotojo pasitenkinimui darbu. Mokslininkai pažymi, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu jaučiamas tik tuomet, kada darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu sulaukia vadovo, kolegų palaikymo bei technologinės paramos.

Akivaizdu, kad organizacijos parama yra neabejotinai svarbi darbuotojų pasitenkinimui darbu nuotolinio darbo kontekste. Kurtessis ir kt. (2017) atliktas tyrimas atskleidė, kad organizacinė parama turi teigiamą poveikį darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykiams, darbuotojo įsipareigojimui organizacijai, jo pasitenkinimui darbu, kitaip tariant, yra svarbus indėlis į darbuotojo darbo gerovės kūrimą. Keller, Knight ir Parker (2020) nustatė, kad organizacijos ir bendradarbių tarpusavio parama leido produktyviau įgyvendinti paskirtas darbdavio užduotis, kai darbuotojai susidūrė su iššūkiu – užklupus COVID-19 pandemijai, buvo priversti dirbti nuotoliniu būdu.

Mokslininkų identifikuotas teigiamas ryšys tarp organizacijos paramos ir nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimo darbu sulaukė daugelio tyrėjų ir praktikų dėmesio ir paskatino dar giliau analizuoti šį reiškinį. Maan, Abid, Butt, Ashfaq ir Ahmed, (2020) pritaria kolegų mokslinėms išvargoms, kad organizacijos parama gali sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija, o darbuotojai visais įmanomais būdais atsilygins už suteiktą paramą ir galimai patirs didesnę pasitenkinimą savo darbu. Taip pat mokslininkai pažymi, kad darbuotojai, sulaukę organizacijos paramos, jaučia pareigą

socialiai ir emociškai įsipareigoti organizacijai. Taigi jie tampa patenkinti savo darbu ir išlieka lojalūs organizacijai. Maan ir kt. (2020) teigia, kad organizacinė parama yra teigiamai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Darbuotojai, suvokę organizacinę paramą, anot mokslininkų, patiria psichologinį įgalinimą, kai jie nori gerai atlikti darbą ir jaučia, kad gali jį gerai atlikti. Tai leidžia darbuotojams suvokti, kad jų atliekamos veiklos turi įtakos organizacijos efektyvumui, tai savo ruožtu pagerina darbo rezultatus ir sustiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu mokslininkai Akgunduz, Alkan ir Gok (2018) pažymi, kad darbuotojų individualūs skirtumai, tokie kaip iniciatyvumas, gali turėti įtakos organizacijos paramos suvokimui ir tolimesniam jų elgesiui. Proaktyvūs, išradingi ir stiprios prigimties darbuotojai naudojami organizacijos parama. Maan ir kt. (2020) daro prielaidą, kad organizacinė parama yra teigiamai susijusi su darbuotoju pasitenkinimu darbu, o darbuotojo psichologinis įgalinimas ir proaktyvus elgesys turi įtakos šio ryšio stiprumui (žr. 3 pav.).



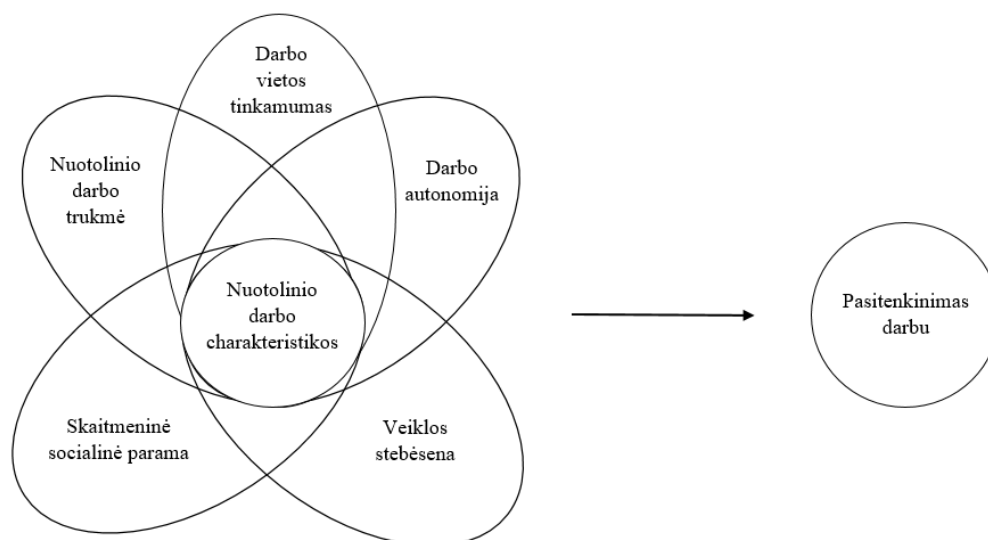
3 pav. Organizacijos paramos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu (Maan ir kt., 2020)

Nors autoriai organizacijos paramos įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrė tradicinėje darbuotojo darbo aplinkoje – organizacijoje, tačiau šį organizacijos paramos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu modelį galima adaptuoti ir nuotoliniame darbe, nes, anot Kurtessis ir kt. (2017), suvokiama organizacijos parama atlieka svarbų vaidmenį darbuotojo ir organizacijos santykiuose tiek nuotolinėje, tiek tradicinėje erdvėje.

Yu ir Wu (2021), analizuodami organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui, remiasi darbo reikalavimų-išteklių teorija (angl. – *job demands-resources (JD-R) theory*). Autoriai darbo reikalavimams priskiria dedamąsias, galinčias sukelti stresą, įskaitant darbo krūvį, darbo valandas ir darbo sąlygas (triukšmas, temperatūra). Darbo ištekliai, anot tyrėjų, tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo ištekliai. Pastarieji ištekliai mokslininkų Mayende ir Musenze (2018) traktuojami kaip organizacijos parama. Ji apima namų darbo vietos tinkamumą, skaitmeninių išteklių ir interneto prieinamumą, darbo autonomiją, socialinę paramą, vadovų paramą ir karjeros galimybes (Yu ir Wu, 2021). Tyrimais nustatyta, kad organizacijos paramos – darbo išteklių – prieinamumas palaiko darbuotojų gerovę, tai savo ruožtu lemia teigiamus darbuotojo rezultatus, tokius kaip didesnis produktyvumas, organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu (Bakker, Demerouti, 2014).

Anot Yu ir Wu (2021), per dideli darbo reikalavimai gali sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, tačiau jei organizacijos parama pakankama šiems poreikiams subalansuoti, tikėtina, kad darbuotojai

bus patenkinti savo darbu. Įvertindami tai, kad COVID-19 pandemija pakeitė darbo aplinką, autoriai pateikia organizacijos paramos modelį, integruojantį nuotolinio darbo charakteristikas ir jų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, esant privalomai izoliacijai. Šiuo atveju svarbus individualus darbuotojų nuotolinio darbo vertinimas, atspindintis jų pasitenkinimą darbu (žr. 4 pav.).



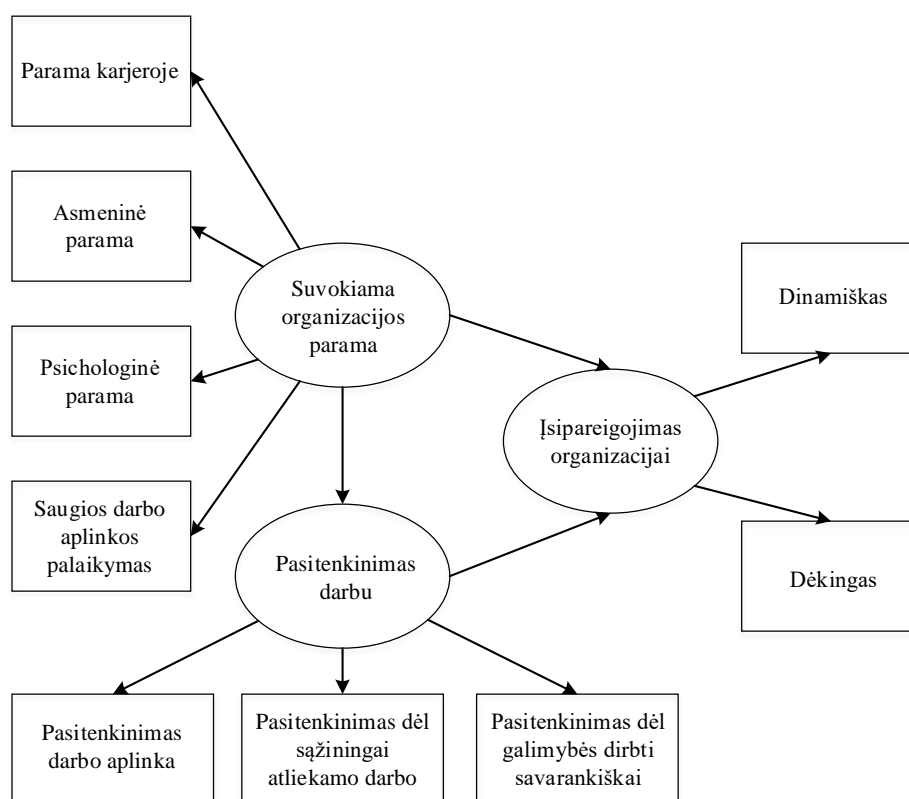
4 pav. Organizacijos parama nuotoliniam darbui ir darbuotojų pasitenkinimas (Yu ir Wu, 2021)

- *Nuotolinio darbo trukmė ir pasitenkinimas darbu.* Mokslininkų teigimu, kai darbuotojai nuotoliniu būdu dirba ribotą laiką, tai atspindi organizacijos susirūpinimą jų sveikata COVID-19 pandemijos metu, todėl darbuotojai pozityviau vertina savo darbą. Tuo tarpu privaloma izoliacija siejama su ilgesnės trukmės nuotoliniu darbu, ribojančiu socialinius kontaktus tiek darbe, tiek ir už jo ribų. Tai didina namuose dirbančių darbuotojų nusivylimą ir turi įtakos pasitenkinimui darbu.
- *Darbo vietos tinkamumas ir pasitenkinimas darbu.* Darbo sąlygų tinkamumas namuose apima „fizinis“ elementus (pvz., tam skirta darbo vieta, būtiniausi IT įrankiai) ir „psichines“ sąlygas (pvz., atsiribojimas nuo bendradarbių triukšmo), darančias didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Informacinės ir komunikacinės technologijos bei jų taikymas suteikia galimybę namuose dirbantiems darbuotojams dalytis informacija nepaisant laiko ir erdvės ribų bei padeda patenkinti psichologinį tarpasmeninės sąveikos poreikį, didinantį pasitenkinimą darbu.
- *Darbo autonomija ir pasitenkinimas darbu.* Autorių požiūriu, galimybės savarankiškai planuoti, priimti sprendimus atliekant savo profesines užduotis, kad būtų užtikrintas asmeninis produktyvumas, yra pagrindinis darbuotojo pasitenkinimo darbu veiksnys. Tačiau, anot Konradt (2000), lankstus darbo laikas gali ir sumažinti darbuotojo pasitenkinimą darbu, susijusį su veiklos vertinimu ir vadovo lūkesčiais.
- *Skaitmeninė socialinė parama (angl. Digital social support) ir pasitenkinimas darbu.* Socialinė parama apibrėžiama kaip emocinė pagalba, kuri teikiama bendraujant su kitais bendradarbiais, ypač stresinėse situacijose. Remiantis socialinės paramos teorija, skaitmeninė socialinė parama suteikia reikalingų emocijų (kolegų išklausymas ir paguda) ir instrumentinių (apčiuopiamų, susijusių su darbui atlikti reikalingų medžiagų ir paslaugų tiekimu) darbui namuose atlikti išteklių, sušvelninančių atsirandančius konfliktus šeimoje ir skatinančių pasitenkinimą darbu (Kossek, Pichler, Bodner ir Hammer, 2011). Kita vertus,

neapibrėžtumas, kurį lemia nepakankamas ar per didelis informacijos kiekis, gaunamas skaitmeninėmis technologijomis, gali pakenkti pasitenkinimui darbu (Kuruzovich, Paczkowski, Golden, Goodarzi ir Venkatesh, 2021).

- *Veiklos stebėseną ir pasitenkinimą darbu.* Darbuotojų stebėseną ir vertinimą yra esminis nuotolinio darbo susitarimo aspektas. Kadangi nuotolinis darbas yra pagrįstas nuolatine darbuotojų ir vadovų sąveika, darbuotojų stebėseną ir kontrolę padeda kurti sveikus santykius tarp vadovų ir pavaldinių, sumažina stresą, taip didindama darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tačiau itin griežta namuose dirbančių darbuotojų kontrolė gali sumažinti koordinavimo veiksmų ir bendravimo efektyvumą bei neužtikrinti darbuotojų pasitenkinimo darbu (Piccoli, Powell ir Ives, 2004).

Aban, Perez, Ricarte ir Chiu (2019), analizuodami organizacijos paramos darbuotojams sprendimus virtualioje aplinkoje, pateikia teorinį modelį, iliustruojantį sąsajas tarp darbuotojo suvokiamos organizacijos paramos, išsipareigojimo organizacijai ir darbuotojo pasitenkinimo darbu (žr. 5 pav.).



5 pav. Darbuotojo suvokiamos organizacijos paramos, išsipareigojimo organizacijai ir darbuotojo pasitenkinimo darbu sąsajos (Aban ir kt., 2019)

Mokslininkai teigia, kad kuo didesnė organizacijos parama, tuo labiau darbuotojai yra išsipareigoję savo organizacijai. Organizacijos parama nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams apima:

- karjeros paramą, susijusią su darbuotojo mokymu, kvalifikacijos kėlimu, profesiniu tobulėjimu ir karjera;
- asmeninę paramą, kuri suteikiama darbuotojui atliepian jo poreikius;
- psichologinę paramą, susijusią su darbuotojo psichine ar emocine būseną;
- saugios darbo aplinkos palaikymą (Aban ir kt., 2019).

Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai lemia pasitenkinimas darbu, kuris nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pasireiškia stipresniu laipsniu nei darbuotojams, dirbantiems tradicinėje darbo aplinkoje (Morganson ir kt., 2010). Autoriai Aban ir kt. (2019) nuotolinio darbo kontekste išskiria tris pasitenkinimo darbu dimensijas: pasitenkinimas darbo aplinka (angl. *Environmental Satisfaction*) nusako pasitenkinimą, kurį darbuotojas jaučia dėl bendros darbuoju įtaką galinčios daryti aplinkos; pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo (angl. *Conscientious Satisfaction*) yra tas pasitenkinimo aspektas, kurį darbuotojas jaučia darydamas darbą ir atlikdamas savo funkcijas; trečioji dimensija – pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai (angl. *Volitional Satisfaction*), tai pasitenkinimas, kurį darbuotojas patiria iki tam tikro laipsnio galėdamas kontroliuoti savo darbą ir priimti sprendimus savarankiškai.

Mokslininkų ir praktikų atlikti tyrimai organizacijos paramos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams tema leidžia teigti, kad nuotolinis darbas ir pasitenkinimas darbu yra susiję. Tačiau, norint geriau suvokti organizacinės paramos teoriją, būtina atsižvelgti į kontekstą. Deja, žinios apie organizacijos taikomas paramos priemones nuotoliniam darbuoju ir jų įtakos darbuotojų pasitenkinimui sveikatos krizės COVID-19 pandemijos metu yra ribotos. Visgi pandemijos laikotarpis pakeitė ne tik darbo procesą, bet ir sukėlė grėsmę fizinei ir emocinei darbuotojų sveikatai, galėjusiai turėti įtakos ir darbuotojų pasitenkinimui darbu.

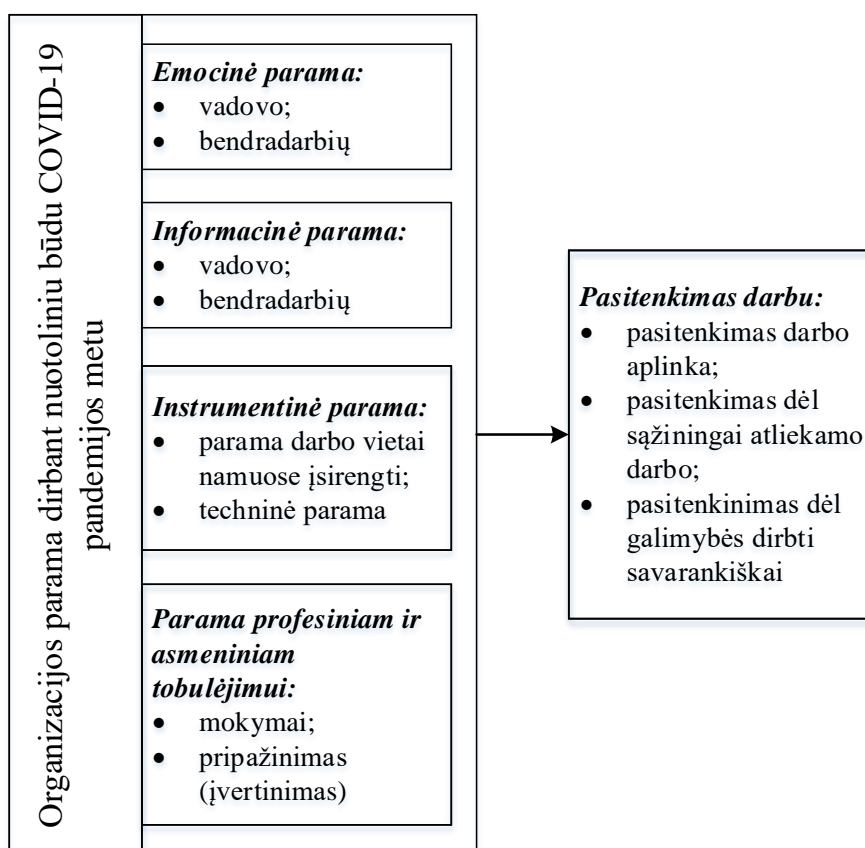
Apibendrinant galima pastebėti, jog pirmasis iššūkis, su kuriuo susidūrė darbuotojai sveikatos krizės metu, – emocinė darbuotojų būseną, kai darbuotojams iškilo koronaviruso infekcijos baimė, baimė būti atleistam iš darbo, baimė dėl pajamų šaltinio netekimo. Tuo tarpu antrasis iššūkis buvo susijęs su darbo organizavimu – nebuvo aišku, kaip reikės organizuoti darbą nuotoliniu būdu be jokio pasiruošimo (Blahopoulou, Ortiz-Bonnin, Montañez-Juan, Espinosa, García-Buades, 2022). Juolab, kad dirbant iš namų sumažėja tiesioginiai kontaktai su bendradarbiais ir vadovais, prarandama tiesioginė, asmeninė, emocinė ir socialinė parama (Karanikas ir Cauchi, 2020). Nors komunikacija, anot autorių, krizinėse situacijose ne visada prilyginama paramai, tačiau COVID-19 kontekste vadovo reguliari komunikacija su darbuotojais yra esminė paramos forma darbuotojui, dirbančiam nuotoliniu būdu. Tačiau nuotolinis bendravimas, Mann ir kt. (2000) įsitikinimu, pašalina gebėjimą perduoti emocijas, galinčias sukelti naujų iššūkių darbuotojams ir vadovybei. Todėl dirbant nuotoliniu būdu ypač svarbi tiek bendradarbių, tiek vadovų tarpusavio teikiama *emocinė parama* – įsiklausymas, pagalba ieškant sprendimo ir pan., taip sumažinant emocinę įtampą. Taip pat emocinis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos sukuria vienybės jausmą įveikti pandemijos iššūkius (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke ir Zimmermann, 2020). Carnevale ir Hatak (2020) pažymi, kad pandemijos kontekste svarbi paramos forma yra *informacinė pagalba* – bendradarbių, vadovo informacijos suteikimas kolegoms atsižvelgiant į jo poreikius, taip padedama darbuotojams prisitaikyti prie kintančių vaidmenų ir darbo reikalavimų. Taigi darbuotojo pasitenkinimas darbu neatsiejama nuo emocinės ir informacinės paramos nuotolinėje darbo vietoje, tai, Thakur ir Kumar (2015) įsitikinimu, leidžia lengviau susidoroti su kasdieniu stresu, kai tenka derinti darbo ir šeimos vaidmenis.

Sias (2009) pažymi, jog nuotolinio darbo efektyvumą užtikrina žmonės ir jų tarpusavio komunikacija, tačiau būtina sąlyga nuotoliniam darbuoju – *instrumentinė parama*, kuri negalima be organizacijos investicijų į technologijas (interneto prieiga, išmanusis telefonas, kompiuteris ir kt.) ir kitų išteklių, reikalingų darbuoju atlikti, suteikimas (Urbaniec ir kt., 2022). Ne mažiau svarbi nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams organizacijos paramos forma – *profesiniam ir asmeniam tobulėjimui skirta parama*, kuri apima darbuotojų mokymus, jų pripažinimą, priemones, taikomas streso mažinimui

darbo metu, įvairias paskatas. Mokymų metu įgytos žinios yra pagrindas nuotolinio darbo našumui, kuris tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbu (Alessandri, Borgogni ir Latham, 2017). Reikia atkreipti dėmesį, kad autoriai, diskutuodami apie darbuotojų pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo kontekste, pažymi, jog turi būti vertinamas darbuotojo pasitenkinimas darbu nuotolinio darbo sąlygomis, o ne bendras pasitenkinimas darbu (Blahopoulou ir kt., 2022). Todėl vertinant organizacijos paramos įtaką pasitenkinimui darbu nuotolinio darbo kontekste, anot Aban ir kt. (2019), tikslinga darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį vertinti šių dimensijų atžvilgiu: pasitenkinimas aplinka, pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo, pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai.

2.5. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinis modelis

Aukščiau aptartos mokslininkų išvalgos leido suformuoti organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinį modelį (žr. 6 pav.)



6 pav. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinis modelis (sudaryta darbo autorės)

Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinis modelis prisidės prie suvokiamos organizacijos paramos vertinimo pandemijos kontekste. Kadangi pandemijos metu nemaža dalis privataus sektoriaus pramonės ir paslaugų darbuotojų, viešo sektoriaus bei švietimo organizacijų perėjo prie nuotolinio darbo, ir ateityje prognozuojama, kad po pandemijos dalis darbuotojų gali niekada negrįžti į įprastinį biurą ir dirbti nuotoliniu būdu iš savo pasirinktos vietos, pvz., tokias politikas ilgam laikui jau įdiegė nemažai pasaulinių gigančių, tokių kaip „Google“, „Facebook“, „Twitter“, „Amazon“ („Kantar“, 2020), šis modelis leis įvertinti organizacijos paramos sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu, ir remiantis

tyrimo rezultatais pateikti siūlymus, kaip ateityje didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu dirbant nuotolinio darbo sąlygomis.

Toliau darbe tiriant organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu, tikslinga išskirti šias teorijas kaip svarbiausias prielaidas tyrimui:

- *įvykių sistemos teorija* (angl. *Event System Theory*), kurios kūrėjai Morgeson, Mitchell ir Liu (2015) aiškina, kad įvykiai (stichinės nelaimės, politiniai konfliktai ir karai, ekonominės krizės) gali sukelti pokyčius (pvz., aplinkos, organizacijos, asmenų), netikrumo jausmą ir reikalauti prisitaikymo prie pasikeitusios situacijos. Svarbu tai, kad įvykiai gali kilti bet kuriame organizacijos hierarchiniame lygmenyje, o jų poveikis gali likti tame lygyje arba keliauti aukštyn arba žemyn, keisdamas arba kurdamas organizacijos darbuotojų elgseną, funkcijas. Įvykio stiprumą charakterizuoja šios savybės: kritiškumas (įvykio stiprumas), naujumas (kiek įvykis skiriasi nuo dabartinių ir buvusių įvykių) ir trikdymas (kaip įvykis paveikia įprastinę veiklą). Įvykių sistemos teorija atskleidžia, kaip įvykiai skatina pokyčius priklausomai nuo erdvės ir laiko, parodo įvykių stiprumo, erdvės bei laiko procesų sąveiką. Erdvė nurodo konkrečią vietą, kurioje įvykis prasideda ir kaip jo padariniai plinta;
- *prisitaikymo darbe teorija* (angl. *Theory of Work Adjustment*) apibūdina individo santykį su jo darbo aplinka (Dawis ir Lofquist, 1984). Prisitaikymo darbe teorija pabrėžia, kad suderinamumas tarp darbuotojo gebėjimų ir darbo reikalavimų lemia geresnius darbo rezultatus. Kuo labiau organizacija patenkina darbuotojo poreikius, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojai bus patenkinti darbu. Kita vertus, kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo didesnis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai. Teorija aktuali nagrinėjant darbuotojų patirtį ir elgesį krizės metu, nes krizės ir kriziniai įvykiai greičiausiai lems tiek darbuotojų gebėjimų, tiek poreikių pokyčius (pvz., sumažėjęs gebėjimas susikaupti, emocinės paramos poreikis) bei darbuotojų saugą (pvz., poreikis saugos priemonėms, kontakto su bendradarbiais, klientais ribojimas) (Carnevale ir Hatak, 2020). Nuotolinio darbo kontekste prisitaikymo darbe teorija tvirtina, kad įrengta darbo vieta namuose apibrėžia ribas tarp namų ir darbo erdvės bei turi įtakos darbuotojo pasitenkinimui darbu (Carillo ir kt., 2021);
- *darbo vaidmenų kaitos teorija* (angl. *Theory of Work Role Transitions*) daugiausia dėmesio skiria užimtumo statuso pasikeitimui, judumui organizacijos viduje ar tarp organizacijų bei individo prisitaikymui prie pokyčių darbe (Nicholson, 1984). Individo prisitaikymas apima gebėjimą prisitaikyti prie naujų reikalavimų ir aplinkybių, įgyjant naujus gebėjimus – adaptaciją ir gebėjimų ugdymą savo iniciatyva atsižvelgiant į poreikius, patirtį – iniciatyvumą. Teorija aktuali nagrinėjant darbuotojų patirtį ir elgesį krizės metu, kai organizacijoje tenka imtis naujų vaidmenų.
- *organizacijos paramos teorijos* (angl. *Organizational support theory*) autoriai Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa (1986) organizacijos paramą traktuoja kaip organizacijos rūpinimąsi darbuotoju gerove, jų atliktų darbų vertinimu. Organizacija, suteikdama darbuotojams išteklius, skatina darbuotojus padėti organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus, kai patenkinami darbuotojų ir socialiniai, ir emociniai poreikiai (Rhoades ir Eisenberger, 2002);
- *pasitenkinimo nuotoliniu darbu teorija* (angl. *Telework Satisfaction*) siejama su darbuotojų teigiamu emociniu atsaku į nuotolinį darbą. Teorija orientuota į nuotolinio darbo aspektus (pvz., socialinė parama, IT įranga) ir jų poveikiu nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu. Vertinamas darbuotojo pasitenkinimas darbu nuotolinio darbo sąlygomis, o ne bendras pasitenkinimas darbu (Blahopoulou ir kt., 2022).

3. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo strategija

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Prasidėjus COVID-19 karantinui Lietuvoje daugelis verslo, valstybinių ir viešo sektoriaus organizacijų turėjo persiorientuoti nuotoliniam darbui. Darbuotojams, galintiems darbo funkcijas atlikti iš namų, nuotolinio darbo forma tapo privalumu, nes leido išvengti darbo prastovų ar netekti darbo. Nuotolinis darbas daugumai Lietuvos organizacijų tapo iššūkiu, nes nebuvo užtekinai laiko pasiruošti iki pandemijos egzistavusiai, bet ne itin populiariai darbo formai. 2021 m. birželio 30 d. pasibaigus karantino ribojimui, dalis informacinių technologijų (IT) organizacijų, telekomunikacijų bendrovių, bankų, draudimo ir kt. organizacijų suteikė galimybę darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu neribotai. Siekiant įvertinti organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu, atliktas *kiekybinis tyrimas*.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo metodika. Kaip buvo pažymėta, tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta *kiekybinio tyrimo strategija*. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas pirminių duomenų rinkimo metodas – *anketinė apklausa*.

Kad būtų pasiektas užsibrėžtas tyrimo tikslas, būtina nustatyti tyrimo imtį, kuri yra svarbi empirinio tyrimo metodologinė dalis, nes jos savybės turi atspindėti generalinę aibę – imtis turi būti reprezentatyvi (Valackienė, Mikėnė, 2008). Tyrimo imties sudarymui pasitelkta *netikimybinė tikslinė atranka*, kai atrenkant tyrimo dalyvius taikytas atrankos kriterijus – nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai. *Tyrimo tikslinė grupė* – nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai Covid-19 pandemijos metu.

Kaip rodo 2020 m. birželio mėn. „Kantar“ atlikto tyrimo rezultatai, maždaug kas trečias (31 proc.) dirbantysis Lietuvoje norėtų dirbti nuotoliniu būdu ir nesant karantino. Taip pat prognozuota, kad 2021 m. 25-30 proc. darbo vietų gali būti nuotolinio pobūdžio („Kantar“, 2020). Reikia pažymėti, jog šiandien, vis dar esant pandeminei situacijai, didelė dalis Lietuvos darbuotojų grįžo į tradicines darbo vietas, tačiau dalis jų dirba nuotoliniu būdu. Deja, kiek šiuo metu darbuotojų dirba nuotoliniu būdu, nėra skelbiama, tai apsunkina tyrimo generalinės aibės apibrėžtį. Todėl remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, jog 2021 m. trečiąjį ketvirtį dirbo 1 mln. 386,5 tūkst. gyventojų, ir „Kantar“ tyrimo prognoze, kad ateityje 25 proc. darbuotojų dirbs nuotoliniu būdu, daroma prielaida, kad šiuo metu nuotoliniu būdu dirba 25 proc. visų dirbančiųjų, t. y. 346 625 darbuotojai, tai sudaro tyrimo generalinę aibę (N).

Tyrimo imtis (reikalingas respondentų skaičius), siekiant gauti statistiškai reikšmingas išvadas, apskaičiuota pagal Paniotto formulę (Valackienė, Mikėnė, 2008):

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

čia: n – imties dydis;

Δ – paklaidos dydis;

N – generalinės aibė.

Įvertinant tai, kad imties paklaidos dydis socialinių mokslų tyrimuose laikomas priimtinu, kai paklaida yra 5-10 proc., t. y., $\Delta = 0,05-0,1$ (Valackienė, Mikėnė, 2008), tyrimo imties dydis apskaičiuotas taikant 95 proc. tikimybę su 7 proc. paklaida, t. y., $\Delta = 0,07$. Esant generalinei aibei ($N = 346\ 625$), apskaičiuota tyrimo imtis ($n = 196$) – respondentai, kuriuos reikia apklausti, kad būtų pakankamas apklausos rezultatų patikimumas.

Siekiant ištirti organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu, parengta vertinimo metodika (tyrimo instrumentarijus), kurią apima septyni diagnostiniai blokai (žr. 1 priedą).

Pirmojo diagnostinio bloko (*nuotolinio darbo patirtis*) kriterijumi – *darbo iš namų patirtis*, apimančiu 3 kintamuosius, buvo siekiama išsiaiškinti, ar teko darbuotojui dirbti nuotoliniu būdu prieš pandemiją, kas inicijavo sprendimą dirbti iš namų, pasibaigus karantino ribojimui, iš namų dirbamą darbo valandų skaičių per savaitę.

Antrojo diagnostinio bloko (*organizacijos emocinė parama*) kriterijų – *emocinė parama*, sudaro du indikatoriai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti vadovų ir bendradarbių teikiamą emocinę pagalbą darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu.

Trečiojo diagnostinio bloko (*organizacijos informacinė parama*) kriterijų – *informacinė parama*, taip pat sudaro du indikatoriai, kurie skirti išsiaiškinti vadovų ir bendradarbių teikiamą informacinę pagalbą dirbant nuotoliniu būdu.

Ketvirtasis diagnostinis blokas (*organizacijos instrumentinė parama*), kurį sudaro du kriterijai – *parama darbo vietai namuose įsirengti* ir *techninė parama*, skirti nustatyti, kokią paramą darbuotojas gavo iš organizacijos darbo vietai įsirengti (piniginę kompensaciją, priemones, reikalingas darbo vietai ir pan.) ir techninę paramą (kompiuteris, kompiuterio priežiūra, programinė įranga, duomenų apsauga), reikalingą darbo užduotis atlikti.

Penktasis diagnostinis blokas (*parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui*) taip pat sudarytas iš dviejų kriterijų – *mokymai* ir *pripažinimas (įvertinimas)*, kurie skirti išsiaiškinti, kiek organizacija investuoja į darbuotojų mokymus ir tobulėjimą, ar jie yra vertinami jiems dirbant nuotoliniu būdu.

Šeštasis diagnostinis blokas (*pasitenkinimas darbu*) sudarytas iš trijų kriterijų – *pasitenkinimas darbo aplinka*, *pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo* ir *pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai*, skirtų nustatyti darbuotojų pasitenkinimo lygį nuotolinio darbo sąlygomis.

Septintasis diagnostinis blokas (*sociodemografinės charakteristikos*) sudaro galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių darbuotojų amžių, lytį, organizacijos, kurioje dirba, pagrindinę veiklos sritį ir dydį.

Remiantis organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu vertinimo metodika, parengtas apklausos instrumentas – klausimynas (anketa) (žr. 2 priedą).

Anketos, orientuotos į nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus, struktūrą sudarė:

- instrukcija, kur pristatomas tyrimo tikslas, respondentų dalyvavimo apklausoje svarba bei akcentuotas apklausos anonimiškumas;
- įvadiniai klausimai (1-3), siekiant išsiaiškinti nuotolinio darbo patirtį;
- teiginiai (4-53), siekiant nustatyti organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu;
- klausimai (54-57), siekiant nustatyti tiriamųjų sociodemografines charakteristikas (amžių, lytį ir kt.).

Anketoje pateikti įvadiniai (1-3) ir sociodemografines charakteristikas atskleidžiantys klausimai (54-57) sudaryti darbo autorės, remiantis darbe analizuotais nuotolinio darbo pandemijos metu teoriniais aspektais. Klausimyno 1 – 18 teiginiai suformuoti adaptuojant mokslininkų Ducharme ir Martin (2000), Hammer, Kossek, Yragui, Bodner ir Hanson (2009), Yu ir Wu (2021) pateiktus klausimynus; 18 – 32 teiginiai – remiantis Neufeld ir Fang (2005); Baker, Avery ir Crawford (2007); Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020) ir Yu ir Wu (2021) pasiūlytais klausimynais, 33 – 35 teiginiai suformuoti Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020) pateiktu klausimynu, 36 – 40 teiginiai – adaptuojant autorių Kottke ir Sharafinski (1988), Haynes, Wall, Bolden, Stride ir Rick (1999) ir Ducharme ir Martin (2000) klausimynus bei 41 – 53 teiginiai sudaryti remiantis autorių Aban ir kt. (2019) mokslinėmis išvalgomis ir pateiktu klausimynu.

Tyrimo organizavimas. Apklausą buvo patalpinta internetiniame portale www.apklausa.lt. Nuoroda į klausimą buvo paskelbta darbo autorės asmeninėje „Facebook“ paskyroje su kvietimo priedais, prašant pakviesti dalyvauti apklausoje tuos, kurie dirba nuotoliniu būdu. Taip pat el. laiškais buvo kreiptasi į didžiausių Lietuvos IT organizacijų (pvz., Nordcurrent Group, ATEA, Asseco Lietuva, Penkių kontinentų bankinės technologijos, Visma Lietuva ir kt.), gyvybės draudimo ir pensijų bendrovės „Aviva Lietuva“, UAB Transcom kontaktų centro Kaune, energetikos bendrovės Markestro ir kitų organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovus pasidalinti apklausos nuoroda su tais darbuotojais, kurie dirba nuotoliniu būdu.

Apklausa internete vyko nuo 2022 m. kovo 21 d. iki balandžio 15 d. Iš viso apklausos anketą peržiūrėjo 910 asmenų, iš jų 189 respondentai užpildė anketą.

Tyrimo etika. Tyrimo metu laikytasi tyrimo etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo bei teisės gauti tikslią informaciją. Geranoriškumo principas pasižymi tuo, kad klausimyno pradžioje, kreipinyje į respondentą, informuojama apie tyrimo naudingumą. Klausimyno teiginiai pateikti pagarbiu stiliumi, nesudaro prielaidų respondentams prarasti privatumą. Realizuojant pagarbos asmens orumui principą tiriamiesiems buitine kalba paaiškintas tyrimo tikslas. Teisingumo principas įgyvendintas pasitelkiant tiriamųjų atranką – darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, ir jų privatumo išsaugojimą (anonimiškumą, konfidencialumą). Anonimiškumo principas reiškia, kad klausimynas pildomas anonimiškai, konfidencialumas – nėra galimybės susieti konkretaus užpildyto klausimyno su jį pildžiusiu respondentu. Teisės gauti tikslią informaciją principas reiškia, jog baigiamojo darbo autorius informavo tyrimo dalyvius, kad tyrimo metu gauti duomenys baigiamajame projekte bus naudojami apibendrinti (Žydzūnaitė, 2011).

3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Apklausoje rezultatų analizei taikytas statistinės analizės metodas – aprašomoji statistika, kurios pagrindu atliktas kiekybinių duomenų apdorojimas. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant IBM SPSS Statistics 27 specializuotą statistinę programinę įrangą.

Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos. Tyrimo metu iš viso apklausti 189 nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, tai sudaro 100 proc. respondentų. Tyrime dalyvavo 68 proc. moterų ir 32 proc. vyrų. Didžioji dauguma (44 proc.) darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, yra gim. 1995 – 2006 m., 38 proc. – gim. 1977 – 1994 m. Tik nedidelė dalis (16 proc.) gim. 1966 – 1976 m. ir 3 proc. – gim. 1955 – 1965 m. Kaip svarbus rodiklis, aiškinantis nuotolinio darbo pritaikomumą, yra organizacijos veiklos pobūdis. Nustatyta, kad 26 proc. darbuotojų dirba IT srityje, 18 proc. – atstovauja valstybiniam sektoriui, 14 proc. finansų / apskaitos / bankininkystės sektoriui, 8 proc. – nuotoliniu būdu dirba pardavimų vadybos, 6 proc. – marketingo / reklamos ir po 2 proc. – transporto / logistikos ir personalo vadybos srityse. Net 24 proc. darbuotojų, pasirinkę atsakymo variantą „kita“, nurodė, kad jų organizacija priskiriama energetikos, telekomunikacijų, statybos, maisto pramonės, gamybos, švietimo, sveikatos priežiūros, socialinių paslaugų sektoriams. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog didžioji dalis darbuotojų (43 proc.) dirba didelėse organizacijose, kuriose darbuotojų skaičius viršija 250 dirbančių, 32 proc. – vidutinėse organizacijose (50 – 249 darbuotojai) ir likusi darbuotojų dalis (25 proc.) – priskyrė save mažai organizacijai, kurioje dirba iki 50 darbuotojų (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Sociodemografinės tiriamųjų charakteristikos

Sociodemografinės tiriamųjų charakteristikos	Respondentų skaičius (vnt.)	Respondentų skaičius (proc.)
<i>Amžius</i>		
gim. 1955 – 1965 m.	5	2,6
gim. 1966 – 1976 m.	30	15,9
gim. 1977 – 1994 m.	71	37,6
gim. 1995 – 2006 m.	83	43,9
Iš viso:	189	100
<i>Lytis</i>		
Vyras	61	32,3
Moteris	128	67,7
Iš viso:	189	100
<i>Organizacijos, kurioje dirbama, pagrindinė veiklos sritis</i>		
Finansai / apskaita / bankininkystė	27	14,3
Informacinės technologijos	48	25,5
Marketingas / reklama	12	6,3
Pardavimų vadyba	15	7,9
Personalo valdymas	3	1,6
Transporto / logistikos vadyba	4	2,1

Valstybinė tarnyba	34	18,0
Kita	46	24,3
Iš viso:	189	100
Organizacijos, kurioje dirbama, dydis		
Iki 49 darbuotojų	47	24,9
50 – 249 darbuotojai	61	32,3
Virš 250 darbuotojų	81	42,9
Iš viso:	189	100

Nuotolinio darbo patirtis. Atliekant organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimą, pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojams iki COVID-19 pandemijos teko dirbti nuotoliniu būdu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šiek tiek daugiau nei trečdalis respondentų (36 proc.) iki pandemijos dirbo nuotoliniu būdu, o likusiems dviem trečdaliams (64 proc.) tai buvo nauja patirtis. Gauti rezultatai patvirtina darbo vaidmenų kaitos teorijos įžvalgas (Nicholson, 1984), kai sveikatos krizės metu darbuotojai prisitaiko prie naujų reikalavimų ir aplinkybių, įgyja naujų įgūdžių. Taigi COVID-19 pandemijos metu įvestas pirmasis (nuo 2020 m. kovo 16 d. iki birželio 17 d.) ir antrasis (nuo 2020 m. lapkričio 7 d. iki 2021 m. birželio 30 d.) karantinas paskatino daugelį organizacijų pakeisti veiklos pobūdį – pereiti prie nuotolinio darbo. Tačiau pasibaigus karantinui ir didėjant skiepėjimo nuo koronaviruso mastui, dalis organizacijų vadovų priėmė sprendimą – toliau dirbti nuotoliniu būdu iš namų. Tai iliustruoja ir tyrimo rezultatai: 79 proc. apklaustųjų įvardijo, kad, pasibaigus antrojo karantino ribojimui, darbą nuotoliniu būdu inicijavo organizacijos vadovybė, likusi dalis respondentų (21 proc.) pažymėjo, kad tokį sprendimą organizacija priėmė darbuotojų pageidavimu. Nesugrįžus dirbti į biurus, didžioji dalis apklaustųjų (64 proc.), dirbančių nuotoliniu būdu, pripažino, kad per savaitę dirba iki 40 val., t. y. dirba netgi mažiau nei priklauso – iki 8 valandų per dieną. 23 proc. respondentų pažymėjo, kad darbui iš namų skiria 40 – 45 val., tai rodo, kad darbuotojai dirba tiek, kiek priklauso ar šiek tiek daugiau laiko skiria pertraukoms. Tik 7 proc. respondentų, kaip rodo tyrimo rezultatai, per savaitę dirbo 46 – 50 val., 5 proc. – daugiau nei 50 val., tai rodo, kad 12 proc. dirbančiųjų nuotoliniu būdu dirba viršvalandžius.

3.2.1. Organizacijos paramos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams Covid-19 pandemijos metu vertinimas

Vertinant organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu, pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kokią paramą organizacija suteikia nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. Kitaip tariant, kaip organizacijos parama darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, yra išreikšta pagal atskirus organizacijos paramos tipus: emocinę, informacinę, instrumentinę paramą ir paramą, orientuotą į profesinį ir asmeninį darbuotojo tobulėjimą.

Organizacijos paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, raiška vertinama skaičiuojant organizacijos paramos tipų kintamųjų bendruosius vidurkius (M) ir standartinius nuokrypius (sd).

4 ir 5 lentelėse pateikiami organizacijos emocinės ir informacinės paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinimo vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (sd). Teiginių vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas *Cronbacho alfa* (α) koeficientas, kuris remiasi skirtingų teiginių,

sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamąjį dydį (Pukėnas, 2011). Cronbacho alfa (α) koeficiento reikšmė – 0,966, atskirų teiginių Cronbacho alfa (α) įverčiai patenka į rekomenduojamą <0,7 intervalą (žr. 3 priedą), todėl vidinis nuoseklumas laikomas pakankamu.

Vertinant organizacijos teikiamą *emocinę paramą*, matyti (žr. 4 lent.), kad respondentai dažniausiai suteikė įvertį „4 – sutinku“ ar „5 – visiškai sutinku“, kai bendrasis vertinimo vidurkis svyruoja nuo $M = 3,88$ ($sd = 1,1262$) iki $M = 4,31$ ($sd = 0,93$). Respondentų nuomone, dirbant iš namų, lyginant su kitomis emocinės paramos raiškos formomis, stipriausiai pasireiškia bendradarbių parama, kai jie yra „draugiški ir paslaugūs“ ($M = 4,31$; $sd = 0,930$). Nustatyta pakankamai stipri raiška ir vadovo emocinės paramos, kai darbuotojas „patyręs sunkumų dirbant iš namų, gali pasikliauti savo vadovu“ ($M = 4,2$; $sd = 1,073$), „gali pasikalbėti apie tai, kas kelia nerimą dirbant iš namų“ ($M = 4,1$; $sd = 1,024$).

4 lentelė. Organizacijos emocinės paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinamas darbuotojų požiūriu

Organizacijos parama		Teiginiai	Vidurkis (M)	St. nuokrypis (sd)
<i>Emocinė parama</i>	<i>Vadovo parama</i>	Jei patiriu sunkumų dirbant iš namų, galiu pasikliauti savo vadovu.	4,2	1,073
		Dirbant iš namų, vadovas rūpinasi mano gerove.	3,88	1,1262
		Mano vadovas noriai išklauso, kokių sunkumų man kyla, derinant darbą iš namų ir asmeninį gyvenimą.	3,93	1,116
		Su tiesioginiu vadovu galiu pasikalbėti apie tai, kas man kelia nerimą dirbant iš namų.	4,10	1,024
	Bendrasis vidurkis		4,02	1,08
	<i>Bendradarbių parama</i>	Bendradarbiai noriai išklauso mano problemas, susijusias su nuotoliniu darbu.	3,95	1,126
		Kolegos yra pasirengę padėti išspręsti problemas, susijusias su nuotoliniu darbu.	4,05	0,982
		Bendradarbiai draugiški ir paslaugūs.	4,31	0,930
		Iškilus sunkumams dėl darbo, sulaukiu kolegų palaikymo.	4,13	1,034
	Bendrasis vidurkis		4,11	1,018
<i>Bendrasis vidurkis</i>		4,10	<i>1,024</i>	

Tiriant organizacijos teikiamą *informacinę paramą* darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, nustatyta, kad respondentai dažniausiai suteikė įvertį „4 – sutinku“ ar „5 – visiškai sutinku“, o bendrasis vertinimo vidurkis yra nuo $M = 3,78$ ($sd = 1,077$) iki $M = 4,22$ ($sd = 0,947$) (žr. 5 lentelę). Kaip atskleidė kiekybinio tyrimo rezultatai, stipriausiai pasireiškia tiek vadovų, tiek bendradarbių informacinė parama, kai darbuotojas „iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada gali kreiptis į vadovą“ ($M = 4,22$; $sd = 1,023$) ir „į kolegas“ ($M = 4,22$; $sd = 0,947$). Respondentų nuomone, vadovo teikiama informacinė parama „konsultuojant darbuotojus dėl jiems iškilančių klausimų, susijusių su nuotoliniu darbu“, lyginant su kitomis informacinės paramos formomis, pasireiškia šiek tiek silpniau ($M = 3,78$; $sd = 1,077$). Tai leidžia daryti išvadą, kad vadovo konsultacijos darbuotojams

dirbant iš namų yra aktualios ir svarbios, nors „*bendradarbiai noriai keičiasi aktualia informacija, susijusia su nuotoliniu darbu*“ ($M = 4,02$; $sd = 1,067$).

5 lentelė. Organizacijos informacinės paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinamas darbuotojų požiūriu

Organizacijos parama		Teiginiai	Vidurkis (M)	St. nuokrypis (sd)
Informacinė parama	Vadovo parama	Iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada galiu kreiptis į vadovą.	4,22	1,023
		Mano vadovas nuolat dalinasi informacija, kuri aktuali dirbant iš namų.	3,89	1,222
		Iškilus neaiškumams ar klausimams dėl nuotolinio darbo, iš savo vadovo gaunu reikalingą informaciją.	4,09	1,090
		Vadovas nuolat konsultuoja darbuotojus dėl jiems išskylančių klausimų, susijusių su nuotoliniu darbu.	3,78	1,077
	Bendrasis vidurkis		3,99	1,103
	Bendradarbių parama	Iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada galiu kreiptis į kolegas.	4,22	0,947
		Bendradarbiai noriai keičiasi aktualia informacija, susijusia su nuotoliniu darbu.	4,17	0,941
		Kolegos mielai dalinasi nuotolinio darbo patirtimi.	4,02	1,067
	Bendrasis vidurkis		4,13	0,985
	Bendrasis vidurkis			4,06

Vertinant darbuotojų galimybes gauti *organizacijos instrumentinę paramą*, pritaikant namų erdvės dalį darbui nuotoliniu būdu, galima teigti, kad organizacijos instrumentinė parama pasireiškia žymiai silpniau lyginant su emocine ir informacine parama. Organizacijos instrumentinės paramos teiginių Cronbacho alfa (α) koeficiento reikšmė lygi 0,874, atskirų teiginių Cronbacho alfa (α) įverčiai patenka į rekomenduojamą $<0,7$ intervalą, tai rodo, kad vidinis nuoseklumas yra aukštas (žr. 4 priedą).

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 6 lent.) matyti, kad organizacijos instrumentinės paramos kontekste išsiskiria *paramos darbo vietai namuose* vertinimas darbuotojų požiūriu. Respondentai, vertindami teiginius, dažniausiai suteikė įvertį nuo „1 – visiškai nesutinku“ iki „3 – nei sutinku, nei nesutinku“ (bendrasis vertinimo vidurkis svyruoja nuo $M = 2,02$ ($sd = 1,294$) iki $M = 2,62$ ($sd = 1,541$)). Šie tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog COVID-19 pandemijos metu nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nepakankamai sulaukė reikiamos paramos darbo vietai namuose įsirengti. Tik 12,2 proc. apklaustųjų „sutiko“ ir 13,8 proc. „visiškai sutiko“, kad „*darbdavys skyrė piniginę paramą darbo vietai namuose įsirengti*“, „*suteikė reikalingas priemones darbui iš namų (pvz., darbo stalas, kėdė ir kt.)*“ („sutiko“ – 14,8 proc., „visiškai sutiko“ – 18 proc.), „*kompensavo papildomas išlaidas, susijusias su darbo priemonių įsigijimu*“ („sutiko“ – 14,8 proc., „visiškai sutiko“ – 12,7 proc.), ar „*kompensavo išlaidas internetui, elektros energijai ir pan.*“ („sutiko“ – 8,5 proc., „visiškai sutiko“ – 6,9 proc.).

6 lentelė. Organizacijos instrumentinės paramos darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinimas darbuotojų požiūriu

Organizacijos parama		Teiginiai	Vidurkis (M)	St. nuokrypis (sd)		
Instrumentinė parama	<i>Parama darbo vietai namuose įsirengti</i>	Darbdavys skyrė piniginę paramą darbo vietai namuose įsirengti.	2,28	1,516		
		Darbdavys suteikė reikalingas priemones darbui iš namų (pvz., darbo stolas, kėdė, papildomas stalo apšvietimas, speciali pagalvėlė juosmens ar kaklo srityje ir pan.).	2,62	1,541		
		Darbdavys kompensuoja patiriamas išlaidas, susijusias su darbo priemonių įsigijimu (pvz., raštinės reikmenys, rašalo kasetės spausdintuvui ir pan.).	2,48	1,464		
		Darbdavys kompensuoja papildomas išlaidas, susijusias su nuotoliniu darbu (pvz., išlaidos internetui, elektros energijai, telefono skambučiams į užsienį ir kt.).	2,02	1,294		
	Bendrasis vidurkis			2,35	1,453	
	<i>Techninė parama</i>	<i>IT infrastruktūra</i>	Darbdavys suteikia reikalingą techninę įrangą darbui iš namų (pvz., nešiojamas kompiuteris, spausdintuvas, vaizdo kamera ir kt.).	3,80	1,388	
			Darbdavys suteikia reikalingas komunikacijos priemones darbo funkcijoms iš namų atlikti (internetu prieiga, mobilus telefonas, faksas, išmanusis laikrodis ir kt.).	2,76	1,516	
			Darbdavys suteikia programinę įrangą, reikalingą darbui atlikti.	4,05	1,308	
		Bendrasis vidurkis			3,53	1,404
		<i>Kompiuterių ir kt. įrangos priežiūra</i>	Sugedus ar sutrikus techninei įrangai (pvz., kompiuteriui, spausdintuvui ir kt.), visada galiu kreiptis pagalbos į atsakingą asmenį.	3,99	1,329	
			Programinės įrangos atnaujinimas, apsauga nuo virusų mano darbo kompiuteryje diegiama periodiškai.	3,96	1,302	
			Dirbdamas iš namų, gaunu visą būtiną techninę pagalbą.	3,84	1,345	
		Bendrasis vidurkis			3,93	1,325
		<i>Duomenų apsaugos ir prieigos kontrolė</i>	Esu su darbdaviu pasirašęs susitarimą dėl konfidencialios informacijos išlaikymo.	4,07	1,343	
			Darbdavys taiko elektroninių ryšių stebėseną ir kontrolę (pvz., seka el. pašto komunikaciją, interneto naršymo istoriją, atlieka įrenginio stebėjimą nematomomis programomis (debesijos) ir pan.).	2,69	1,404	
	Man nuolat primenama apie informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo tvarką, galimas kibernetines rizikas (pvz., kenkėjiškus el. laiškus, nuorodas į netikrus interneto tinklalapius, nepateikti savo prisijungimo duomenų ir pan.).		3,58	1,455		

		Dėl nepakankamo skaitmeninimo kyla problemų su prieiga prie informacijos ir dokumentų, kurie būtini darbui atlikti.	2,46	1,355
		Bendrasis vidurkis	3,20	1,389
	Bendrasis vidurkis		3,55	1,372
	Bendrasis vidurkis		3,25	1,392

Darbai iš namų tampa nauja tendencija, *organizacijos techninė parama* tampa vienu iš svarbiausių instrumentinės paramos aspektų, tuo pačiu ir iššūkiu. Iš 5 lent. matome, kad techninės paramos subkategorijoje *IT infrastruktūra*, lyginant su kitomis techninės paramos priemonėmis, išsiskiria „programinės įrangos, reikalingos darbui atlikti“ vertinimas. Respondentų požiūriu, ši parama, dirbant nuotoliniu būdu, pasireiškia stipriausiai – $M = 4,05$ ($sd = 1,308$). Net 50,3 proc. apklaustųjų „visiškai sutiko“ ir 26,5 proc. „sutiko“ su pastaruoju teiginiu. Apklaustųjų vertinimu, „darbdavio suteikiamos reikalingos techninė įrangos darbui iš namų“ raiška silpnesnė – $M = 3,8$ ($sd = 1,388$) (28,6 proc. – „visiškai sutiko“, 41,8 proc. – „sutiko“). Tuo tarpu „darbdavio suteikiamos reikalingos komunikacijos priemonės darbo funkcijoms iš namų atlikti“ pasireiškia ženkliai silpniau $M = 2,76$ ($sd = 1,516$). Net 43,9 proc. apklaustųjų su šiuo teiginiu „visiškai nesutiko“ ar „nesutiko“, „sutiko“ – 16,4 proc. ir „visiškai sutiko“ – 18,5 proc.

Kompiuterių ir kt. įrangos priežiūros subkategorijos kintamųjų raiška, respondentų vertinimu, yra panaši (nuo $M = 3,84$ ($sd = 1,345$) iki $M = 3,99$ ($sd = 1,329$)), tačiau, lyginant su kitomis techninės paramos kategorijomis, yra stipriausia. Nepaisant to, galima daryti išvadą, kad darbuotojams, dirbantiems iš namų, „sugedus ar sutrikus techninei įrangai“ ar esant poreikiui „programinės įrangos atnaujinimui“ galimybės gauti techninę pagalbą nėra pakankamos.

Nuotolinio darbo kontekste išryškėja duomenų pažeidimo ir kibernetinio saugumo problemų. Kaip rodo tyrimo rezultatai, *duomenų apsaugos ir prieigos kontrolės subkategorijoje* stipriausia kintamojo raiška lyginant su kitais kintamaisiais – „esu su darbdaviu pasirašęs susitarimą dėl konfidencialios informacijos išlaikymo“ raiška ($M = 4,07$ ($sd = 1,343$)). Tai rodo, kad darbdaviams, organizuojantiems darbą nuotoliniu būdu ir norintiems apsaugoti konfidencialią informaciją, susijusią su įmonės veikla, šis susitarimas yra naudinga priemonė. Tuo tarpu, respondentų vertinimu, ženkliai silpniau pasireiškiantis kintamasis – „darbdavys taiko elektroninių ryšių stebėseną ir kontrolę“ ($M = 2,69$ ($sd = 1,404$)). Šiam teiginiui visiškai pritarė 14,8 proc. ir pritarė 12,2 proc. apklaustųjų.

Dirbant nuotoliniu būdu tiek darbuotojams, tiek jų tiesioginiams vadovams gali kilti klausimų ir trukdžių, tad ypatingą dėmesį organizacija turi skirti **darbuotojo asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui**. Organizacijos paramos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui teiginių *Cronbacho alfa* koeficiento reikšmė lygi 0,870, tai rodo, jog vidinis teiginių nuoseklumas yra aukštas (žr. 5 priedą). Vertinant organizacijos paramą profesiniam ir asmeniniam darbuotojų tobulėjimui nustatyta, kad stipriausiai *mokymų* kategorijoje pasireiškia darbuotojams „suteikiamos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvaujant mokymuose, seminaruose ar kitoje veikloje“ ($M = 4,08$, $sd = 1,141$) (žr. 7 lent.). Tai rodo, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, siekia profesinio tobulėjimo ir dalyvauja kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Tuo tarpu dalyvavimo „mokymuose apie nuotolinio darbo organizavimą vaizdo konferencijų programomis „Zoom“, „Microsoft Teams“ ir kt.“ raiška silpniausia kitų mokymų atžvilgiu ($M = 3,31$, $sd = 1,558$). Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad darbdaviai suteikia galimybę darbuotojams dalyvauti mokymuose, tačiau darbuotojai Covid-19 pandemijos metu nors ir patiria didesnę stresą, nėra linkę dalyvauti *mokymuose apie darbuotojų*

saugos ir sveikatos užtikrinimą, laiko planavimą ir pan. ($M = 3,59$, $sd = 1,340$), tai, Anand (2020) požiūriu, sveikatos krizės laikotarpiu dirbant nuotoliniu būdu yra itin svarbu.

7 lentelė. Organizacijos paramos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, teiginių vertinimas darbuotojų požiūriu

Organizacijos parama		Teiginiai	Vidurkis (M)	St. nuokrypis (sd)	
Parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui	Mokymai	Dalyvavau darbdavio organizuotuose mokymuose apie nuotolinio darbo organizavimą vaizdo konferencijų programomis („Zoom“, „Microsoft Teams“ ir kt.).	3,31	1,558	
		Darbdavys suteikia galimybę dalyvauti mokymuose apie nuotolinio darbo planavimą ir eigą (pvz., apie darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimą, laiko planavimą ir pan.).	3,59	1,340	
		Man suteikiamos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvaujant mokymuose, seminaruose ar kitoje veikloje.	4,08	1,141	
	Bendrasis vidurkis			3,66	1,346
	Pripažinimas (įvertinimas)	Vadovas reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano atliktą darbą.	3,75	1,189	
		Vadovas vertina mano indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą.	3,88	1,090	
		Mano pastangos dirbant iš namų deramai atlyginamos.	3,64	1,287	
		Jaučiu pagarbą ir pripažinimą iš kolegų.	3,90	1,063	
		Dirbdamas nuotoliniu būdu, jaučiuosi įvertintas.	3,74	1,160	
	Bendrasis vidurkis			3,79	1,157
	Bendrasis vidurkis			3,725	1,251

Anot Bernardino ir kt. (2012), nuotolinio darbo plotmėje, kai apribotos tiesioginio kontakto, bendravimo su kolegomis galimybės, darbuotojų veiklos vertinimas ir pripažinimas itin svarbus. Šią mokslininko išvalgą pagrindžia tyrimo rezultatai, kai respondentai pažymi, kad dirbdami nuotoliniu būdu „*jaučia pagarbą ir paramą iš kolegų*“ ($M = 3,9$, $sd = 1,063$). Taip pat respondentai jaučiasi įvertinti, nes „*vadovas vertina indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą*“ ($M = 3,88$, $sd = 1,090$) bei „*reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą*“ ($M = 3,75$, $sd = 1,189$). Tyrimo rezultatai įgalina daryti prielaidą, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, jaučia ir vadovų, ir kolegų pripažinimą, tai suvokdami kaip organizacijos rūpestį jais.

3.2.2. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų Covid-19 metu pasitenkinimo darbu vertinimas

Vertinant *darbuotojo pasitenkinimą darbu* nuotolinio darbo sąlygomis, pirmiausia apskaičiuota Cronbacho alfa (α) koeficiento reikšmė, kuri lygi 0,947. Tai reiškia, kad atskirų teiginių nuotoliniu

būdu dirbančių darbuotojų pasitenkinimo darbu *Cronbacho alfa* (α) įverčiai patenka į rekomenduojamą $<0,7$ intervalą (žr. 6 priedą), todėl vidinis nuoseklumas laikomas pakankamu.

Pasitenkinimo darbu raišką nuotolinio darbo sąlygomis iliustruoja dimensijų *pasitenkinimas darbo aplinka*, *pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo* ir *pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai* vertinimas darbuotojų požiūriu (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų pasitenkinimo darbu teiginių vertinimas darbuotojų požiūriu

<i>Pasitenkinimas darbu</i>	Teiginiai	Vidurkis (M)	St. nuokrypis (sd)
<i>Pasitenkinimas darbo aplinka</i>	Mano vadovas geba priimti teisingus sprendimus, susijusius su nuotolinio darbo organizavimu.	3,88	1,135
	Dirbant iš namų, sudarytos galimybės kilti karjeros laiptais.	3,73	1,227
	Dažnai sulaukiu vadovo pagyrimo už gerai atliktą darbą.	3,61	1,235
	Gerai sutariu su bendradarbiais, dirbdamas ir bendraudamas nuotoliniu būdu.	4,14	,960
	Dirbdamas iš namų jaučiu malonumą.	3,73	1,214
Bendrasis vidurkis		3,81	1,154
<i>Pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo</i>	Darbas iš namų suteikia galimybę visą darbo laiką būti užsiėmus.	3,68	1,222
	Dirbdamas iš namų, turiu galimybę laikas nuo laiko atlikti skirtingas užduotis.	3,84	1,128
	Dirbdamas iš namų, galiu realizuoti save ir parodyti savo gebėjimus.	3,76	1,113
	Dirbdamas iš namų, turiu galimybę daryti dalykus / elgtis / dirbti taip, kam neprieštarauja mano sąžinė	3,95	1,110
Bendrasis vidurkis		3,80	1,143
<i>Pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai</i>	Dirbdamas iš namų, turiu galimybę išbandyti savus darbo metodus.	3,96	1,086
	Darbas iš namų suteikia laisvę priimant sprendimus.	3,78	1,144
	Darbas iš namų suteikia pasiekimo (pripažinimo) jausmą.	3,53	1,151
	Apskritai esu patenkintas darbu iš namų.	3,99	1,139
Bendrasis vidurkis		3,81	1,130
<i>Bendrasis vidurkis</i>		3,80	1,142

Iš lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad *pasitenkinimo darbu* visų trijų dimensijų vidurkiai yra vienodi – aukštesni nei vidutiniai ($M = 3,8$), tai rodo, kad vertindami darbuotojų pasitenkinimą darbu respondentai dažniausiai teiginiams suteikė įvertį „4 – sutinku“. Aukštas bendrasis vertinimo vidurkis ($M = 4,148$, $sd = 0,960$) rodo, kad, anot respondentų, *pasitenkinimą darbo aplinka* labiausiai lemia tai, jog jie „gerai sutaria su bendradarbiais, dirbdami ir bendraudami nuotoliniu būdu“. Su šiuo teiginiu „visiškai sutiko“ 40,7 proc. ir „sutiko“ 41,3 proc. apklaustųjų. Taip pat net 40,2 proc. respondentų „visiškai sutiko“ ir 32,3 proc. „sutiko“, kad „vadovas geba priimti teisingus sprendimus, susijusius su nuotolinio darbo organizavimu“ ($M = 3,88$, $sd = 1,135$). Taigi nors didžioji dalis

apklaustųjų sutinka, kad dirbant nuotoliniu būdu gerai sutaria su bendradarbiais (82 proc.) ir vadovas geba priimti teisingus sprendimus (72,5 proc), tačiau tik mažesnė jų dalis „*turi galimybes kilti karjeros laiptais*“ („sutiko“ – 30,2 proc., „visiškai sutiko“ – 32,3 proc. respondentų) ir „*jaučia malonumą dirbdami iš namų*“ („sutiko“ – 28 proc., „visiškai sutiko“ – 33,3 proc. respondentų).

Pasitenkinimo darbu dimensija *pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo* stipriausiai pasireiškia per darbuotojų „*galimybę daryti dalykus / elgtis / dirbti taip, kam neprieštarauja mano sąžinė požiūriu*“ ($M = 3,95$, $sd = 1,111$). Su šiuo teiginiu „sutiko“ – 34,4 proc., „visiškai sutiko“ – 37 proc. apklaustųjų. Kad „*darbas iš namų suteikia galimybę visą darbo laiką būti užsiėmus*“, „sutiko“ – 26,5 proc., „visiškai sutiko“ – 32,3 proc., t. y. daugiau nei pusė apklaustųjų (58,8 proc.). Taigi galima teigti, kad ši dalis apklaustųjų dirbdami iš namų patiria pasitenkinimo jausmą, atlikdami pavestas darbdavio funkcijas ir veiklas.

Nustatyta, kad pasitenkinimo darbu dimensija *pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai* stipriausiai pasireiškia per „*galimybę išbandyti savus darbo metodus, dirbant iš namų*“ ($M = 3,96$, $sd = 1,086$) ir „*laisvę priimant sprendimus*“ ($M = 3,78$, $sd = 1,144$). Šiek tiek silpniau lyginant su kitomis subdimensijomis pasireiškia darbo iš namų „*suteikiamas pasiekimo (pripažinimo) jausmas*“ ($M = 3,52$, $sd = 1,151$) – „sutiko“ – 21,7 proc., „visiškai sutiko“ – 25,9 proc. tyrime dalyvavusiųjų. Pastarieji tyrimo duomenys atskleidžia, kad pusė tyrime dalyvavusių respondentų patiria pasitenkinimą darbu, kai gali kontroliuoti savo darbą ir priimti sprendimus savarankiškai. Remiantis tyrimo rezultatais galima konstatuoti, kad apskritai darbuotojai yra patenkinti darbu iš namų ($M = 3,99$, $sd = 1,139$).

3.2.3. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu vertinimas

Siekiant nustatyti organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu ieškota priklausomybės tarp atskirų organizacijos paramos formų (emocinės, informacinės, instrumentinės ir profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui) ir pasitenkinimo darbu. Pastariesiems ryšiams nustatyti pasitelktas kanoninės koreliacijos metodas.

Kanoninė koreliacija – tai porinės ir daugiamatės regresijos sąsaja. Daugiamatės koreliacijos ir regresijos metodu galima tirti vieno veiksnio ir keleto kitų veiksnių ryšį. Tačiau šie metodai neįgalina ištirti tarpusavio sąveikos tarp dviejų veiksnių grupių, kurių kiekviena sudaryta iš dviejų ar daugiau veiksnių. Kanoninė koreliacija leidžia surasti maksimalius koreliacijos ryšius tarp dviejų grupių veiksnių (Sošnikova, Tamaševič, Uebe, Šefer, 1999). Šio metodo pagrindiniai parametrai – *kanoninės koreliacijos koeficientas ir kanoniniai kintamieji*.

Du kintamieji aprašomi veiksniais X^1, X^2, \dots, X^n ir Y^1, Y^2, \dots, Y^m . Kaip minėta, abiejų grupių tarpusavio ryšį negalima nustatyti porinės ar daugiamatės koreliacijos koeficientais. Taikant kanoninės koreliacijos metodą, sudaromos kiekvienos grupės veiksnių tiesinės kombinacijos $U = k_1X^1 + k_2X^2 + \dots + k_nX^n$ ir $V = p_1Y^1 + p_2Y^2 + \dots + p_mY^m$. Kanoniniai svoriai k_i ir p_j randami tokie, kad porinės koreliacijos koeficientas r_{UV} tarp kanoninių veiksnių U ir V būtų maksimalus. Rastasis koreliacijos koeficientas r_{UV} vadinamas kanoninės koreliacijos koeficientu ir jo vertė parodo ryšio stiprumą tarp tiriamųjų veiksnių grupių. Jei veiksnių vertės X^i ir Y^j standartizuotos, tai *kanoniniai svoriai k_i ir p_j parodo atitinkamų veiksnių X^i ir Y^j įtakos stiprumą kanoniniams veiksniams U ir V* .

Kanoniniai svoriai k_i ir p_j turi tokią pat prasmę kaip ir regresijos lygties koeficientai. Jei veiksniai yra standartizuoti, kanoninių svorių vertės absoliutiniu dydžiu neviršija 1. Todėl jų prasmė pasireiškia absoliutinių dydžių tarpusavio palyginime. Kadangi kanoniniai veiksniai U ir V turi apibendrintą prasmę, ir naudojami ryšių stiprumui tarp grupių nustatyti, tai jų kanoninių svorių išraiškos mokslinėje literatūroje nagrinėjamos (Sošnikova ir kt., 1999) tikrai atsižvelgiant į šių svorių absoliutinius dydžius.

Ryšių stiprumas tarp atskirų organizacijos paramos formų ir pasitenkinimo darbu vertinamas atsižvelgiant į koreliacijos koeficiento reikšmę r , kurio interpretacija pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė. Empiriniai r vertinimai (Čekanavičius ir Murauskas, 2000)

r reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinė teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki -0,3	Labai silpna koreliacija arba jokios

Ryšys tarp dviejų nepriklausomų kintamųjų vertintas remiantis Spearmano rangine koreliacija, atsižvelgiant į koreliacijos koeficientą bei empirinį standartinį nuokrypį. Statistiniai sprendimai laikyti statistiškai reikšmingais, kai statistinės paklaidos tikimybė $p < 0,05$, tačiau praktiniuose skaičiavimuose paklaidos pasirodė žymiai mažesnės.

Gauti statistiškai reikšmingi rezultatai leidžia įvertinti organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbu sąsajas (žr. 10 lent., 7 priedą).

10 lentelė. Organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbu koreliacijų (r) matrica

	<i>Pasitenkinimas darbu</i>
Organizacijos parama	0,93*
Emocinė	0,84*
Informacinė	0,82*
Instrumentinė	0,71*
Profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui	<u>0,90*</u>

* $p < 0,05$

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, kurie rodo respondentų bendrą požiūrį, galima teigti, kad organizacijos parama susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tai patvirtina tarp *organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbu* nustatytas labai stiprus statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys ($r = 0,93$; $p \approx 0,000000$): esant didesnei organizacijos paramai darbuotojams dirbantiems nuotoliniu būdu, darbuotojų jaus didesnį pasitenkinimo darbu jausmą.

Siekiant įvertinti organizacijos teikiamos *paramos* įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, sudaryta regresijos lygtis. Regresijos lygtis parodo, kaip priklausomą kintamąjį – pasitenkinimą darbu, gali paaiškinti nepriklausomo kintamojo – organizacijos paramos subkintamieji. Regresijos lygtis tarp grupių yra:

$$\begin{aligned}
& -0.04Q4A1+0.01Q4A2-0.01Q4A3+0.10Q4A4-0.04Q4A5+0.08Q4A6+0.06Q4A7-0.01Q4A8- \\
& 0Q4A9+0.04Q4A10-0.07Q4A11+0.04Q4A12+0.10Q4A13+0Q4A14+0.04Q4A15- \\
& 0.02Q4A16+0.10Q4A17-0Q4A18-0Q4A19-0Q4A20+0.06Q4A21-0Q4A22-0Q4A23- \\
& 0.07Q4A24+\mathbf{0.22Q4A25}-0Q4A26-0Q4A27+0Q4A28+0.07Q4A29-0.05Q4A30-0.02Q4A31+0.18 \\
& Q4A32+\mathbf{0.21Q4A33}+0.01Q4A34-0.04Q4A35+0.18Q4A36+\mathbf{0.23Q4A37} = \\
& 0.35Q4A38+0.16Q4A39+0.06Q4A40+0.34Q4A41+0.04Q4A42+0.06Q4A43+0.06Q4A44- \\
& 0.06Q4A45+0.11Q4A46+0.03Q4A47-0.02Q4A48+0.07A49+0.01A50
\end{aligned} \tag{2}$$

Analizuojant organizacijos paramos veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu, regresijos lygties koeficientas rodo, kad organizacijos paramos įtaka pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia kai darbuotojas jaučiasi pripažintas (įvertintas) – „darbuotojas dirbdamas nuotoliniu būdu, jaučiasi įvertintas“ (0,23), „vadovas reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą“ (0,21) ir gauna techninę paramą – „dirbdamas iš namų, gaunu visą būtiną techninę pagalbą (0,22)“.

Organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbu sąsajų analizė rodo, jog labai stiprią teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu daro organizacijos teikiama parama darbuotojų profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ($r = 0,90$; $p \approx 0,000000$). Vadinasi, kuo organizacija daugiau suteikia galimybių darbuotojams tobulėti profesinėje ir asmeninėje veiklose, tuo darbuotojas jaučia didesnį pasitenkinimą dirbdamas nuotoliniu būdu.

Siekiant įvertinti organizacijos teikiamos paramos darbuotojų profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, sudaryta regresijos lygtis. Regresijos lygtis parodo, kaip priklausomą kintamąjį – pasitenkinimą darbu, gali paaiškinti nepriklausomo kintamojo – paramos darbuotojų profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui subkintamieji. Regresijos lygtis tarp grupių yra:

$$\begin{aligned}
& 0.01Q4A30-0Q4A31+0.24Q4A32+\mathbf{0.30Q4A33}+0.10Q4A34+0.05Q4A35+0.27Q4A36+0.22Q4A37 \\
& = 0.30Q4A38+0.12Q4A39+0.18Q4A40+0.38Q4A41+0.10Q4A42+0.03Q4A43+0.09Q4A44- \\
& 0.05Q4A45+0.06Q4A46+0.07Q4A47-0.14Q4A48+0.11A49-0.05A50
\end{aligned} \tag{3}$$

Regresijos lygties koeficientas rodo, kad paramos darbuotojų profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia per pripažinimą (įvertinimą) – „vadovo reguliariai teikiama grįžtamu ryšiu apie darbuotojo atliktą darbą“ (0,30), „jaučiama pagarba ir pripažinimu iš kolegų“ (0,30); silpniausiai – „darbdavio suteikiama galimybė dalyvauti mokymuose apie nuotolinio darbo planavimą ir eigą“ (0).

Organizacijos atskirų paramos formų ir pasitenkinimo darbu koreliacijų analizė išryškina, jog darbuotojų pasitenkinimui darbu stiprų poveikį daro *emocinė* ($r = 0,84$; $p \approx 0,000000$) parama.

Regresijos lygtis iliustruoja, kaip priklausomą kintamąjį – pasitenkinimą darbu, gali paaiškinti nepriklausomo kintamojo – emocinės paramos subkintamieji:

$$\begin{aligned}
& -0.09Q4A1+0.13Q4A2+0.08Q4A4+0.2Q4A5+0.01Q4A6+0.2Q4A7+\mathbf{0.54Q4A7}+0.04Q4A8 = \\
& 0.27Q4A38+0.24Q4A39-0.13Q4A40+0.59Q4A41-0.09Q4A42+0.11Q4A43+0.29Q4A44- \\
& 0.24Q4A45+0.01Q4A46+0.06Q4A47+0Q4A48+0A49+0.01A50
\end{aligned} \tag{4}$$

Regresijos lygties koeficientas patvirtina, jog emocinė paramos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia bendradarbių parama – „bendradarbių draugiškumu ir paslaugumu“ (0,54), mažiausia – „kolegos yra pasirengę padėti išspręsti problemas, susijusias su nuotoliniu darbu“.

Taip pat galima konstatuoti, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu stiprų poveikį daro ir *informacinė parama* ($r = 0,82$; $p \approx 0,000000$).

Siekiant įvertinti organizacijos *informacinės paramos įtaką* darbuotojų pasitenkinimui darbu, sudaryta regresijos lygtis, kuri parodo, kaip priklausomą kintamąjį – pasitenkinimą darbu, gali paaiškinti nepriklausomo kintamojo – informacinės paramos subkintamieji:

$$0.16Q4A9+0.06Q4A10+0.18Q4A11+0.20Q4A12+0.38Q4A13+0.11Q4A14+0.07Q4A15=0.41Q4A38+0.06Q4A39-0.02Q4A40+0.38Q4A41-0.12Q4A42+0.13Q4A43+0.21Q4A44-0.03Q4A45+0.02Q4A46+0.02Q4A47+0.13Q4A48-0.10A49+0.11A50 \quad (5)$$

Informacinės paramos įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, kaip rodo regresijos lygties koeficientai, stipriausiai pasireiškia bendradarbių suteikiama parama – „iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada darbuotojai gali kreiptis į kolegas“ (0,38) bei vadovo parama – „vadovas nuolat konsultuoja darbuotojus dėl jiems iškilančių klausimų susijusių su nuotoliniu darbu (0,20).

Šiek tiek silpnesnį, lyginant su kitomis organizacijos paramos formomis, tačiau taip pat stiprų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu daro instrumentinė parama ($r = 0,71$; $p \approx 0,000000$).

Regresijos lygtis rodo, kaip priklausomą kintamąjį – pasitenkinimą darbu, gali paaiškinti nepriklausomas kintamasis – *instrumentinė parama*:

$$0.17Q4A16+0.13Q4A17-0.04Q4A18-0.06Q4A19+0.02Q4A20+0.08Q4A21-0.09Q4A22-0.12Q4A23+0.08Q4A24+0.62Q4A25+0.13Q4A26-0.02Q4A27+0.13Q4A28+0.08Q4A29=0.22Q4A38+0.32Q4A39+0.12Q4A40+0.04Q4A41-0.12Q4A42-0.12Q4A43+0.13Q4A44-0.16Q4A45+0.37Q4A46-0.13Q4A47+0.07Q4A48+0.01A49+0.13A50 \quad (6)$$

Iš regresijos lygties matoma, kad *instrumentinės paramos įtaka* darbuotojų pasitenkinimui darbu, stipriausiai pasireiškia iš organizacijos „gaunama visa būtina techninė pagalba“ (*techninė parama*) (0,62).

Toliau darbe siekiant nustatyti, kokia organizacijos paramos formų įtaka atskiroms pasitenkinimo darbu dimensijoms, nustatytas koreliacijos koeficientas tarp atskirų organizacijos paramos formų ir skirtingų pasitenkinimo darbu dimensijų. 11 lentelėje pateikiama atskirų pasitenkinimo darbu dimensijų kanoninė koreliacija su skirtingomis organizacijos paramos formomis.

11 lentelė. Kanoninė koreliacija tarp organizacijos paramos formų ir pasitenkinimo darbu dimensijų

	<i>Pasitenkinimas darbu</i> (0,93*)		
	<i>Pasitenkinimas darbo aplinka</i>	<i>Pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo</i>	<i>Pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai</i>
<i>Organizacijos parama</i>	<u>0,92*</u>	0,79*	0,79*
<i>Emocinė</i>	0,82*	0,66*	0,65*
<i>Informacinė</i>	0,79*	0,68*	0,65*
<i>Instrumentinė</i>	0,67*	0,65*	0,60*
<i>Profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui</i>	<u>0,89*</u>	<u>0,70*</u>	<u>0,68*</u>

* $p < 0,05$

Duomenų statistinė analizė išryškina, jog *organizacijos parama turi labai stiprų poveikį* darbuotojų pasitenkinimo darbu dimensijai – *pasitenkinimui darbo aplinka*. Tai rodo aukštas koreliacijos koeficientas tarp organizacijos paramos (A1-A37) ir pasitenkinimo darbo aplinka (A38-A42) ($r = 0,92$; $p \approx 0,000000$) (žr. 8 priedą). Apklausos duomenų analizė liudija, kad *pasitenkinimą darbo aplinka*, lyginant su kitomis organizacijos paramos formomis, stipriausiai sąlygoja *parama orientuota į profesinį ir asmeninį tobulėjimą* ($r = 0,89$; $p \approx 0,000000$) (žr. 9 priedą). Tai leidžia konstatuoti, kad organizacijos sudarytos galimybės darbuotojui tobulėti, leis jam pajauti didesnį pasitenkinimą darbo aplinka.

Rezultatų rangavimas liudija, jog stipriai paramos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir pasitenkinimo darbo aplinka sąsajai *didelį poveikį daro darbuotojų pripažinimas (įvertinimas)* (žr. 12 lent.). Kanoninis dydis (0.36) rodo, jog darbuotojo pasitenkinimui darbo aplinka didelės įtakos turi vadovo reguliariai teikiamas grįžtamasis ryšys, jaučiamas įvertinimas, dirbant nuotoliniu būdu (0,25) bei pagarba ir pripažinimas tarp kolegų (0,24).

12 lentelė. Kanoninė koreliacija tarp paramos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir pasitenkinimo darbo aplinka

<i>Parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui</i>	Teiginiai	<i>Kanoninis dydis (svoris)</i>	<i>r (parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir pasitenkinimo darbo aplinka)</i>
<i>Mokymai</i>	Dalyvavau darbdavio organizuotuose mokymuose apie nuotolinio darbo organizavimą vaizdo konferencijų programų pagalba („Zoom“, „Microsoft Teams“ ir kt.).	0.010118	0,89*
	Darbdavys suteikia galimybę dalyvauti mokymuose apie nuotolinio darbo planavimą ir eigą (pvz., apie darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimą, laiko planavimą ir pan.).	-0.021760	
	Man suteikiamos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvaujant mokymuose, seminaruose ar kitoje veikloje.	0.245370	
<i>Pripažinimas (įvertinimas)</i>	Vadovas reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano atliktą darbą.	<u>0.356760</u>	0,89*
	Vadovas vertina mano indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą.	0.072659	
	Mano pastangos dirbant iš namų deramai atlyginamos.	0.075903	
	Jaučiu pagarbą ir pripažinimą iš kolegų.	<u>0.237614</u>	
	Dirbant nuotoliniu būdu, jaučiuosi įvertintas.	<u>0.248406</u>	

* $p < 0,05$

Matoma (žr. 11 lent.), jog parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui stipriai apsprendžia darbuotojų pasitenkinimą dėl sąžiningai atlikto darbo ($r = 0,70$; $p \approx 0,000000$) ir vidutiniškai – darbuotojų pasitenkinimą dėl galimybės dirbti savarankiškai ($r = 0,68$; $p \approx 0,000000$). Tai leidžia

konstatuoti, kad parama darbuotojų profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui yra viena svarbiausių organizacijos paramos formų, sąlygojanti darbuotojų pasitenkinimą darbu dirbant nuotoliniu būdu.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atsakymo į probleminį klausimą „kokiomis formomis ir priemonėmis organizacija gali suteikti paramą nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams COVID-19 pandemijos metu, kad jie jaustų pasitenkinimą darbu?“ paieška įgalino patikrinti organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinį modelį. Kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbas iš namų karantino metu suteikė darbuotojams galimybę įgyti reikiamų įgūdžių: savidisciplinos, darbo ir poilsio laiko planavimo, prioritetų išsikėlimo, nes, kaip rodo tyrimo rezultatai, darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu darbus atliko laiku, neviršydami darbo valandų.

Atliktas tyrimas reikšmingas tuo, kad jis, visų pirma, išryškino skirtingų organizacijos paramos formų raišką nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams COVID-19 pandemijos metu. Nuotolinio darbo kontekste, anot Thakur ir Kumar (2015), darbuotojo pasitenkinimas darbu neatsiejamas nuo emocinės ir informacinės paramos, kuri neįmanoma be bendrų organizacijos vadovybės ir bendradarbių pastangų. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtina Karanikas ir Cauchi (2020) mokslines išvagas, kad COVID-19 pandemijos kontekste vadovo reguliari komunikacija su darbuotojais, dirbančiais nuotoliniu būdu, yra esminė paramos forma, lemianti darbuotojo pasitikėjimą vadovu. Kaip pažymi Carnevale ir Hatak (2020), pandemijos kontekste darbuotojams prisitaikant prie naujo vaidmens, t. y. įprastas darbo užduotis atliekant už organizacijos ribų – iš namų, ypatingą svarbą ir reikšmę įgyja organizacijos informacinė parama, dėl kurios darbuotojai geba greičiau prisitaikyti prie kintančių vaidmenų ir darbo reikalavimų. Šiuo atveju tyrimo rezultatai paantrina Collins ir kt. (2016) kokybinio tyrimo pagrindu padarytą išvadą, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, palaiko ir plėtoja tarpusavio santykius, o iškilus būtinybei gali sulaukti ir emocinės, ir informacinės pagalbos.

Organizacijos instrumentinės paramos kontekste išsiskiria parama darbuotojui darbo vietai namuose įsirengti. Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad prieš pandemiją trečdaliui darbuotojų darbas iš namų nebuvo nauja patirtis, todėl galima daryti prielaidą, kad darbdaviams nuotolinio darbo organizavimas nebuvo iššūkis. Tačiau, kaip rodo tyrimo rezultatai, tik penktadalis darbdavių suteikė reikiamą paramą darbo vietai namuose įsirengti. Kad instrumentinė parama dirbant nuotoliniu būdu yra aktuali, iliustruoja Belanger ir kt. (2001) tyrimas, kuris atskleidė, kad komunikacijos technologijos (interneto prieiga, mobilus telefonas, faksas ir kt.) turi įtakos darbuotojo produktyvumui ir pasitenkinimui darbu. Todėl darbdaviai, organizuodami darbą nuotoliniu būdu, turėtų labiau pasitelkti šią paramos formą. Tai patvirtina ir EESRK (2020), pažymėdama, kad darbdavys turėtų tiesiogiai padengti nuotolinio darbo išlaidas, ypač susijusias su ryšio palaikymu (mobilusis telefonas, internetas), nes, anot Nijp ir kt. (2016), naudojimasis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis ne tik lemia darbo produktyvumą, bet padeda darbuotojams išvengti psichologinės atskirties ir palaikyti kokybiškus tarpusavio santykius. Todėl verta pažymėti, kad būtina stiprinti kompiuterių ir kt. įrangos priežiūros aptarnavimą, pasitelkiant IT specialistą, kuris galėtų komunikuoti su darbuotojais telefonu, el. paštu ar kitomis komunikacijos priemonėmis jiems patogiu laiku apie iškilusias technines problemas ir galimybes jas eliminuoti. Nors Groen ir kt. (2018) instrumentinę paramą – nuotolinio darbo kontrolę ir stebėjimą – supranta kaip nepasitikėjimo darbuotoju, dirbančiu nuotoliniu būdu, išraišką, kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad darbdaviai savo darbuotojais pasitiki, todėl ši priemonė nėra itin taikoma. Šią mintį patvirtina Urbaniec ir kt. (2022) Lenkijos gamybos ir paslaugų

organizacijose vykdytas tyrimas, kuris atskleidė, kad darbuotojų veikloje netaikomas stebėjimas pasitelkiant įvairias technologijas leidžia darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, išvengti papildomo streso ir trikdžių atliekant darbo užduotis, palaikyti gerus vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykius, tai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Empirinio tyrimo rezultatai taip pat leido identifikuoti, kad nuotolinis darbas daugumai darbuotojų yra nauja patirtis, pareikalavusi iš organizacijos paramos darbuotojams, kad sumažintų darbuotojų patiriamą stresą, motyvuotų juos, tai apskritai suformavo aukštą darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį ($M = 3,8$) nuotolinio darbo sąlygomis.

Vertinant organizacijos paramos įtaką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu, nustatyta stipri teigiama sąsaja tarp organizacijos paramos ir nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimo darbu. Taigi kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti Maan ir kt. (2020) atlikto tyrimo išvadas, kad organizacinė parama yra teigiamai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu nuotolinio darbo sąlygomis, tai, anot Virick ir kt. (2010), darbuotojų tarpusavio santykius pakelia į aukštesnį lygmenį ir kuria vienybės jausmą sprendžiant pandemijos sukeltus iššūkius (Caligiuri ir kt., 2020).

Pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis suponuoja pasitenkinimas darbo aplinka, pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo ir pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai (Aban ir kt., 2019). Aban ir kt. (2019) atliktas tyrimas atskleidė, jog organizacijos parama stipriausią poveikį daro darbuotojo pasitenkinimui dėl galimybės dirbti savarankiškai. Tuo tarpu šis kiekybinis tyrimas išryškino, kad organizacijos parama stipriausią įtaką daro darbuotojo pasitenkinimui darbo aplinka, kurią, lyginant su kitomis organizacijos paramos formomis, stipriausiai lemia parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtina Oubibi ir kt. (2022) Kinijos švietimo organizacijose atlikto tyrimo išvadas, kad kuo labiau darbuotojai suvokia organizacijos paramą kvalifikacijos tobulinimo srityje, tuo jie jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad pandemijos metu darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, ypač didelis dėmesys turi būti skiriamas mokymams, kvalifikacijos kėlimui, grįžtamojo ryšio su darbuotojais palaikymui, jų veiklos vertinimui ir skatinimui. Tyrimu nustatyta, kad darbuotojo pasitenkinimą darbo aplinka stipriai veikia ir emocinė parama, kurią lemia vadovo ir bendradarbių tarpusavio pagalba sprendžiant svarbius klausimus, susijusius su nuotoliniu darbu. Tai liudija Grant ir kt. (2013) atliktas kokybinis tyrimas, kuriame identifikuota, kad bendravimas ir tarpusavio santykių palaikymas yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys socialinę paramą, kuri neatsiejama nuo pasitenkinimo darbu. Šią mintį iliustruoja ir Urbaniec ir kt. (2022) pandemijos metu atliktas tyrimas, kurio rezultatai taip pat atskleidė, kad tiesioginio vadovo suteikta pagalba darbuotojui sprendžiant profesinius, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo klausimus, lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Akivaizdu, kad vadovų ir bendradarbių santykiai, grįsti empatija, komunikacija, pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir geranoriškumu, padeda įveikti pandemijos metu kylančius iššūkius, tai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.

Nors instrumentinė parama darbuotojų pasitenkinimą darbo aplinka veikia silpniau, lyginant su kitomis organizacijos paramos formomis, tačiau tyrimo rezultatai leidžia teigti ir kartu patvirtina prisitaikymo darbe teorijos šalininkų Carillo ir kt. (2021) empirines išvadas, kad tinkamai įrengta darbo vieta namuose turi įtakos darbuotojo pasitenkinimui darbu. Verta pažymėti, kad darbdaviai, organizuojantys darbą nuotoliniu ar mišriu (hibridiniu) būdu (dalį laiko dirbant iš namų, kitą dalį – įprastoje darbo vietoje), turi užtikrinti ne tik kokybišką darbo vietą, bet ir aprūpinti darbui

reikiamomis priemonėmis: stalu, raštinės reikmenimis, kompiuterio kamera, kompiuteriu, kompiuterinėmis programomis, suteikti techninės įrangos priežiūros paslaugas, tai darbuotojui užtikrintų informacijos pasiekiamumą ir leistų produktyviai dirbti nuotoliniu būdu, visa tai neatsiejama nuo pasitenkinimo darbu.

Įvertinant, kad netolimoje perspektyvoje apie 15 proc. šalies dirbančiųjų norėtų dirbti tik nuotoliniu būdu ir apie 30 proc. norėtų (pagal savo poreikius) derinti nuotolinį darbą ir darbą įprastoje darbo vietoje (LSTC, 2020), ateities tyrėjams rekomenduotina tirti organizacijos paramos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas, sąlygojamas skirtingų organizacijos paramos formų, hibridinio darbo modelio plotmėje.

Tyrimo ribotumai. Atliktas kiekybinis tyrimas pasižymi šiais ribotumais, kurie galėjo daryti įtaką tyrimo rezultatams: pirma, organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimas atliktas nesant privalomai socialinei izoliacijai – karantinui, todėl, nors anketa buvo skirta pilnai nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, galimai ją užpildyti galėjo ir dirbantys hibridiniu būdu – dalį darbo savaitės dirbantys iš namų, dalį – iš biuro; antra, tyrimo išvados nėra susijusios su nuotolinio darbo trukme; trečia, gauti tyrimo rezultatai interpretuojami esant 7 proc. paklaidai.

Išvados ir rekomendacijos

1. *Nuotolinio darbo ištakos* siekia 1972 m., kai mokslininkas Jack Nilles į mokslinę literatūrą įvedė terminą nuotolinis darbas (angl. *telework*), tačiau nuotolinis darbas kaip socialinis reiškinys išpopuliarėjo apie 1990 m. *Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV)* veikiamas informacinių technologijų ir telekomunikacijų priemonių plėtros. Mokslinėje literatūroje pateiktų nuotolinio darbo sampratos interpretacijų analizė leidžia konstatuoti, jog vieningos nuomonės šiuo klausimu nėra. Autoriai nuotoliniam darbui įvardinti pasitelkia skirtingus terminus – „nutolęs darbas“, „nuotolinis darbas“, „darbas namuose / darbas iš namų“, tačiau visus juos sieja erdvės aspektas, kai darbas atliekamas ne įprastoje darbo vietoje – tik namuose ar ir kitose darbuotojui patogiose vietose, suderinus su darbdaviu. Pastebėtina, kad nuotolinio darbo privalumai, tokie kaip lankstus darbo organizavimas ir laiko planavimas, palankesnės sąlygos derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus, pernelyg didelis bendravimo su bendradarbiais apribojimas, didesnis pasitenkinimas darbu vienų mokslininkų traktuojami kaip nuotolinio darbo privalumai, kitų – kaip trūkumai.
2. *Organizacijos parama*, kurią darbuotojai suvokia subjektyviai, traktuojama kaip rūpinimasis darbuotojų gerove, jų atliktų darbų vertinimu. Darbuotojų pripažinimas, vadovo parama, darbo vieta ir saugumas, suteikiama galimybė mokytis ir kilti karjeros laiptais, teisinga atlygio sistema – tai pagrindiniai aspektai, lemiantys darbuotojo suvokiamos paramos lygį ir turintys įtakos darbuotojo pasitenkinimui darbu. Pažymėtina, jog nuotolinio darbo kontekste ypatingą vaidmenį atlieka šios *organizacijos paramos formos*: vadovo ir bendradarbių *emocinė parama*, grįsta empatija, rūpestingumu; aktualios informacijos darbuotojui suteikimas asmeninio gyvenimo ir darbo klausimais (*informacinė parama*), reikalingų darbo priemonių ir išteklių suteikimas (*instrumentinė parama*) bei *parama darbuotojo profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui*.
3. Apžvelgus pasitenkinimo darbu teorines nuostatas, galima teigti, kad pasitenkinimo darbu vieningos sampratos nėra, tačiau daugelis autorių sutaria, kad *pasitenkinimas darbu* – tai pozityvi darbuotojo emocinė būseną, kurią suponuoja darbuotojo atliekamas darbas ir jį supanti darbo aplinka. Taigi darbuotojo pasitenkinimo darbu sąlyga – vidinių (darbuotojo asmeninės, demografinės savybės, jo vidinis pasitenkinimas) ir išorinių (susijusios su darbo aplinka: darbo sąlygos, darbo užmokestis, darbinė atmosfera, organizacijos parama) veiksnių dermė, lemianti pasitenkinimo darbu lygį – nuo visiško nepasitenkinimo iki visiško pasitenkinimo.
4. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu teorinius modelius, pažymėtina, kad nors ši tema pastaruoju metu sulaukė mokslininkų ir praktikų dėmesio, tačiau tyrimai, orientuoti į organizacijos paramą ir jų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu dirbant privalomos socialinės izoliacijos sąlygomis, yra pakankamai fragmentiški, t. y. nukreipti į atskirų organizacijos paramos formų analizę. Tačiau tyrėjai neabejoja, kad organizacijos parama turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu nuotolinio darbo sąlygomis pandemijos metu. Todėl teigiama, kad, darbuotojui dirbant nuotoliniu būdu COVID-19 pandemijos metu, pasitenkinimą darbu suponuoja *emocinė parama* (vadovo, darbuotojų įsiklausymas, pagalba ieškant sprendimo ir pan.); *informacinė pagalba* (bendradarbių, vadovo informacijos suteikimas kolegoms atsižvelgiant į jo poreikius); *instrumentinė parama* (organizacijos investicijų į darbo vietą, technologijas ir kt.) ir *parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui* (darbuotojų vertinimas, pripažinimas, mokymai, paskatos).

5. Empirinio tyrimo metu gauti rezultatai leidžia konstatuoti, kad tarp organizacijos paramos ir nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimo darbu COVID-19 pandemijos metu yra stipri teigiama sąsaja, kuriai:
- *labai stiprią įtaką daro* viena iš organizacijos paramos formų – *parama, orientuota į darbuotojų profesinį ir asmeninį tobulėjimą*. Identifikuota, kad šios paramos dedamoji – darbuotojo pripažinimas (įvertinimas), pasireiškianti vadovo suteikiamu grįžtamu ryšiu apie jo atliktą darbą, pagarba ir pripažinimu tarp kolegų, daro stipriausią poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tuo tarpu darbdavio suteikiamos galimybės darbuotojui dalyvauti mokymuose apie nuotolinio darbo organizavimą poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu yra silpniausias;
 - *stiprią įtaką daro emocinė ir informacinė parama*. Emocinės paramos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia bendradarbių parama – jų tarpusavio draugiškumu ir paslaugumu; silpniausiai – bendradarbių noru padėti išspręsti problemas iškylančias nuotolinio darbo metu. Informacinės paramos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia bendradarbių suteikiama parama, kuomet iškilus klausimams, dėl nuotolinio darbo, darbuotojai visada gali kreiptis į kolegas; silpniausiai – vadovo pasidalinama informacija, kuri aktuali dirbant nuotoliniu būdu;
 - taip pat *stiprų poveikį daro instrumentinė parama*, kurios įtaka pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia organizacijos teikiama technine parama – kompiuterių ir kt. įrangos priežiūra, kuri itin aktuali dirbant nuotoliniu būdu. Nustatyta, kad darbdavio suteikiama techninė įranga, reikalinga nuotoliniam darbui, bei stebėjimas ir kontrolė nuotolinio darbo vietoje, pasitelkiant šiuolaikinę programinę įrangą, daro silpniausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, pateikiamos *rekomendacijos* darbdaviams, organizuojantiems darbą nuotoliniu būdu:

1. Investuoti į darbuotojų tarpusavio santykių palaikymą ir stiprinimą, pasitelkiant įvairias komunikacinių technologijų priemones, bendravimo platformas („Skype“, „WhatsApp“, „Telegram“, „Facebook Messenger“), kad darbuotojai galėtų tarpusavyje bendrauti ar kelti ir spręsti su darbu susijusius probleminius klausimus.
2. Užtikrinant darbuotojui patogią ir kokybišką darbo vietą namuose, darbdaviui ir darbuotojui įforminti susitarimą dėl nuotolinio darbo padidėjusių išlaidų, susijusių su jo darbo vietos įsirengimu, techninės įrangos, darbo priemonių įsigijimu bei išaugusiu elektros suvartojimu, kompensavimo.
3. Užtikrinti kompiuterių ir kt. įrangos priežiūros aptarnavimą, pasitelkiant IT specialistą, kuris galėtų komunikuoti su darbuotojais telefonu, el. paštu ar kitomis komunikacijos priemonėmis, jiems patogiu laiku, apie iškilusias technines problemas ir galimybes jas eliminuoti.
4. Siekiant užtikrinti darbuotojų asmens duomenų ir darbdavio konfidencialios informacijos apsaugą, organizacija turi pasitelkti technines saugumo priemones: leisti darbuotojui iš darbinio įrenginio atlikti veiksmus susijusius tik su darbine veikla, diegti antivirusinę programą ir įvairius atnaujinimus; iš darbuotojo asmeninio kompiuterio prie organizacijos duomenų jungtis per VPN tunelį, darbuotojo tapatybę patvirtinti pasitelkiant kelis slaptažodžius. Taip pat organizuoti kibernetinio saugumo mokymus bei reguliariai darbuotojams priminti apie kibernetinių atakų keliamus pavojus. Svarbu, jog organizacija,

norėdama užtikrinti saugumą, turėtų specialistą kibernetinio saugumo klausimais, kuris reguliariai galėtų pasirūpinti organizacijos techninių saugumo priemonių atnaujinimu.

5. Darbuotojams periodiškai teikti konstruktyvų grįžtamą ryšį apie jų darbą ir pripažinimą už jo atliekamas veiklas – tai rodo darbdavio rūpestį darbuotoju, kas motyvuoja darbuotoją dirbti efektyviau ir stiprina jo pasitenkinimą darbu.

Literatūros sąrašas

1. Aban, Ch. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G., & Chiu, J. L. (2019). The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region, 8(4), 162–198.
2. Akgunduz, Y., Alkan, C. & Gok, O. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: the mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114.
3. Alessandri, G., Borgogni, L., & Latham, G. P. (2017). A dynamic model of the longitudinal relationship between job satisfaction and supervisor-rated job performance. *Applied Psychology*, 66(2), 207–232. <https://doi.org/10.1111/apps.12091>
4. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68 [žiūrėta 2021-04-07]. Prieiga per internetą: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ktu.edu/doi/full/10.1177/1529100615593273>
5. Anand, A. (2020). Coronavirus outbreak: 4 tips for better employee engagement during lockdown. *India Today*. [žiūrėta 2022-01-07]. Prieiga per internetą: <https://www.indiatoday.in/education-today/featurephilia/story/coronavirus-outbreak-4-tips-for-better-employee-engagement-during-lockdown-1670844-2020-04-25>
6. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
7. Bayrak, T. (2012). IT support services for telecommuting workforce. *Telematics and informatics*, 29(3), 286–293 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ktu.edu/science/article/pii/S0736585311000682?via%3Dihub>
8. Baker, E., Avery, G. C., Crawford, J. (2007). Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37–62.
9. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). *Job Demands-Resources Theory*. In *Wellbeing: A Complete Reference Guide*; John Wiley & Sons, Ltd.: Chichester, UK.
10. Belanger, F., & Collins, R. (1998). Distributed work arrangements: A research framework. *Information Society*, 14, 137–152.
11. Belanger, F., Cheney, P., & Collins, R. (2001). Technology requirements and work group communication for telecommuters. *Information Systems Research*, 12, 155–176.
12. Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12.
13. Bentley, K., & Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: An exploratory study. *Internet Research*, 10, 346–357
14. Bentley, T., A., Teo, S. T. T., 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, 207–215 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/281137230>
15. Bernardino, A. F., Déa Roglio, D. J., & Corso, M. D. (2012). Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider. *Journal of Information Systems and*

- Technology Management*, 9(2), 285–306. [žiūrēta 2022-01-07]. Prieiga per internetą: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203223859006>
16. Bhat, S. K., Pande, N., & Ahuja, V. (2017). Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM. *Procedia Computer Science*, 122, 33–41.
 17. Bhattarai, M. (2020). *Working from home and job satisfaction during the pandemic times*. [žiūrēta 2022-01-13]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/342914908> Working from Home and Job Satisfaction During the Pandemic Times.
 18. Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Espinosa, G. T., & García-Buades, M.E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 1–14.
 19. Boell, S.K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology. Work Employment*, 31, 114–131 [žiūrēta 2021-04-21]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ntwe.12063>
 20. Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1) [žiūrēta 2021-04-24]. Prieiga per internetą: DOI:[10.7790/tja.v63i1.390](https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390)
 21. Boswell, W., Shipp, A., Payne, S., & Culbertson, S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoon and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94, 844–858.
 22. Bulinska-Stangrecka, H., & Bagienska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 1903. doi.org/10.3390/ijerph18041903
 23. Caesens, G., Morin, A., Gillet, N., & Stinglhamber, F. (2021). Perceived Support Profiles in the Workplace: A Longitudinal Perspective. *Group and Organization Management*, 1–41. doi: [10.1177/10596011211044581](https://doi.org/10.1177/10596011211044581)
 24. Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American review of public administration*, 42(4), 461–480 [žiūrēta 2021-04-07]. Prieiga per internetą: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ktu.edu/doi/full/10.1177/0275074011409394>
 25. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. doi:[10.1057/s41267-020-00335-9](https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9)
 26. Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30, 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
 27. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037
 28. Cascio, W. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14, 81–90.

29. Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Workers Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1082–1103.
30. Collins, A., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology Work and Employment*, 31(2), 161–175 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal_contribution/Social_support_in_the_workplace_between_teleworkers_office-based_colleagues_and_supervisors/9504644
31. Contreras, F., Elif., & Ghulam, A. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11.
32. Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Worker Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. doi:10.1002/job.145
33. Čekanavičius V. ir Murauskas G. (2000). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius.
34. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 2020, 12(15), 6086. doi.org/10.3390/su12156086
35. Dawis, R. V., & Lofquist L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
36. De Valdenebro Campo, A. M., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, 1–19. doi.org/10.1177/09721509211049918
37. Delanoëje, 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 [žiūrėta 2021-04-10]. Prieiga per internetą: DOI: 10.1080/1359432X.2020.1774557
38. Derks, D., Duin, D., Tims, M., & Bakker, A.,B. (2015). Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177 [žiūrėta 2021-04-12]. Prieiga per internetą: DOI:10.1111/joop.12083
39. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius.
40. Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243. doi.org/10.1177/0730888400027002005
41. Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). Dealing with the "Grumpy Boomers": Re-engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660–676. doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0106
42. Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC: APA Books. <https://psycnet.apa.org/PsycBOOKS/toc/12318>
43. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565

44. Eom, S. J., Choi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government information quarterly*, 33(3), 562–571 [žiūrėta 2021-04-13]. Prieiga per internetą: DOI: 10.1016/j.giq.2016.01.005
45. Eurofund (2015). *New Forms of Employment*. Publications Office of the European Union: Luxembourg.
46. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (EESRK) (2020). *Nuotolinio darbo iššūkiai: darbo laiko organizavimas, profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei teisė atsijungti* [tiriamoji nuomonė ES Tarybai pirmininkaujančios Portugalijos prašymu]. Pranešėjas Carlos Manuel Trindade.
47. Europos Vadovų Taryba (2020). [žiūrėta 2021-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/coronavirus/>
48. Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212–229 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald-com.ezproxy.ktu.edu/insight/content/doi/10.1108/17465641111188394/full/html>
49. Fan, W., Zhao, S., Bin, Y., Chen, Y. M., Wang, W., Song, Z. G., & Yi, H. (2020). A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature*, 579, 265–269. doi.org/10.1038/s41586-020-2008-3
50. Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/full/10.1080/00909882.2010.513998>
51. Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a Day's Work, at Home: Teleworkers' Management of Micro Role Transitions and the Work–Home Boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242–257. [doi:10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x)
52. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524
53. George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.
54. Golden, T., & Viega, J. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301–318.
55. Gordon, B. (2017) *Remote Working Isn't an All-or-Nothing Endeavor*. [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www.prodoscore.com/blog/remote-working-isnt-nothingendeavor/>
56. Grant, C., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (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. doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059
57. Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European management journal*, 36(6), 727–735 [žiūrėta 2021-04-10]. Prieiga per internetą: DOI:10.1016/j.emj.2018.01.007
58. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Management of Organizations: Systematic Research*, 69, 37–53.

59. Haynes, C. E., Wall, R. D., Bolden, R. I., Stride, C., & Rick, J. (1999). Measures of Perceived Work Characteristics for Health 122 Services Research: Test of a Measurement Model and Normative Data. *British Journal of Health Psychology*, 4(3), 257–275. doi.org/10.1348/135910799168614
60. Haynes, C. E., Wall, T. D., Bolden, R. I., Stride, C., & Rick, J. E. (1999). Measures of perceived work characteristics for health services research: Test of a measurement model and normative data. *British Journal of Health Psychology*, 4, 257–275.
61. Higienos institutas (2019). *Lanksčių darbo sąlygų sudarymas Lietuvoje veikiančiose įmonėse ir organizacijose*. Vilnius.
62. Hilbrecht, M., Shaw, S., Johnson, L.C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130–144 [žiūrėta 2021-04-24]. Prieiga per internetą: DOI: 10.1111/ntwe.12010
63. Hislop, D., Axtell, C., Collins, A., Daniels, K., Glover, J., & Niven, K. (2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. *Information and Organization*, 25(4), 222–232 [žiūrėta 2021-04-13]. Prieiga per internetą: http://eprints.whiterose.ac.uk/91497/3/WRRO_91497.pdf
64. House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
65. Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, 45(3), 1284–1308. doi.org/10.1177/0149206317702221
66. Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67–90 [žiūrėta 2021-04-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67>
67. International Labour Organization (ILO), (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work (Research Report)*, Publications Office of the European Union, 2017.
68. International Labour Organization (ILO), 2020. *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*. ILO policy brief [žiūrėta 2021-04-08]. Prieiga per internetą: https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang--en/index.htm
69. Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. Prieiga per internetą: doi.org/10.3390/economies9030096
70. Yu, J., & Wu, Y. (2021), The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (24) [žiūrėta 2021-11-24]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>
71. Johnson, W. (2019). Leading Remotely. *MIT Sloan Management Review*, 61(1), 1–4. [žiūrėta 2021-12-05]. Prieiga per internetą: <https://search-proquest-com.op.idm.oclc.org/docview/2335159873?accountid=39660>
72. Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. [žiūrėta 2021-10-14]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/job.2485>

73. Karanikas, N., & Cauchi, J. (2020). Literature review on parameters related to Work-From-Home (WFH) arrangements. žiūrėta [2021-09-06]. Prieiga per internetą: https://eprints.qut.edu.au/205308/1/QUT_Report_WFH_parameters.pdf
74. Keller, A. C., Knight, C., & Parker, S. K. (2020). *Boosting Job Performance When Working from Home: Four Key Strategies*.
75. Khalifa, M., & Etezadi, J. (1997). Telecommuting: A Study of Employees' Beliefs. *Journal of Computer. Information Systems*, 38(1), 78–85.
76. Kim, S. H., & Wang, J. S. (2018). The Role of Job Demands–Resources (JDR) between Service Workers' Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at Local Government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 1–31. doi: [10.3390/ijerph15122894](https://doi.org/10.3390/ijerph15122894)
77. Kocharekar, R. (2004). An IT architecture for nimble organizations: Managing access from cyberspace. *Information Systems Management*, 21, 22–30.
78. Konradt, U. (2000). Health Circles for Teleworkers: Selective Results on Stress, Strain and Coping Styles. *Health Education Research*, 15, 327–338
79. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support. *Personnel Psychology*, 64, 289–313.
80. Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079. doi: [10.1177/0013164488484024](https://doi.org/10.1177/0013164488484024)
81. Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3), 236–249.
82. Kröll, C., Doeblner, P., & Nüesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 677–693 žiūrėta 2021-04-10]. Prieiga per internetą: DOI:10.1080/1359432X.2017.134715
83. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43, 1854–1884. doi: [10.1177/0149206315575554](https://doi.org/10.1177/0149206315575554)
84. Kuruzovich, J., Paczkowski, W. P., Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and Job Outcomes: A Moderated Mediation Model of System Use, Software Quality, and Social Exchange. *Information & Management*, 58, 103431.
85. Landis, E. A., Vick, C. L., & Novo, B. N. (2015). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(5), 37–42.
86. Lapierre, L. M., van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822. doi.org/10.1002/job.2075
87. Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Management Information Systems, Managing the Digital Firm*. Pearson Prentice Hall.
88. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2016). (TAR, 2016-09-19, Nr. 2016-23709) <http://www.infolex.lt/ta/368200:ver0#X5db22907ca2146949b26d3203e115945>
89. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2020). *Ką daryti ir ko nedaryti darbdaviams šalyje paskelbus karantiną?* [žiūrėta 2021-01-16]. Prieiga per internetą:

<https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/ka-daryti-ir-ko-nedaryti-darbdaviams-salyje-paskelbus-karantina>

90. Lietuvos socialinių tyrimų centras (LSTC) (2020). *COVID-19 pasekmės visuomenės saugumui: grėsmės ir naujos galimybės*. [žiūrėta 2021-01-16]. Prieiga per internetą: <https://www.lstc.lt/lietuvas-socialiniu-tyrimu-centro-mokslininkai-tirs-covid-19-pasekmes-visuomenes-saugumui/>
91. Maan, A. T., Abid, G., Butt, T., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6 (21), 1–12.
92. MacDuffie, J. P. (2007). HRM and distributed work. *The Academy of Management Annals*, 1, 549–615. DOI: [10.1080/078559817](https://doi.org/10.1080/078559817)
93. Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture and Religion Review Journal*, 2011(1), 148–158. [žiūrėta 2022-01-14]. Prieiga per internetą: http://works.bepress.com/susan_madsen/50/
94. Mayende, T. S., & Musenze, I. A. (2018). Ethical leadership and staff retention: The moderating role of job resources in Uganda’s healthcare sector. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1–20. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1531>
95. Mandl, I., Curtarelli, M., Riso, S., Vargas, O., & Gerogiannis, E. (2015). New forms of employment. *Publications Office of the European Union, Luxembourg: Publications Office of the European Union*, 159 [žiūrėta 2021-04-08]. Prieiga per internetą: <https://op.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/77bf298c-10da-4b54-942e-9dd4ea9d87a0/language-en>
96. Marescaux, E., Rofcanin, Y., Las, H. M., Ilies, R., & Bosch, M. J. (2020). When employees and supervisors (do not) see eye to eye on family supportive supervisor behaviours: The role of segmentation desire and work-family culture. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 1–16. doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103471
97. Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602–616 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald-com.ezproxy.ktu.edu/insight/content/doi/10.1108/01409171211238820/full/html>
98. Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469 [žiūrėta 2021-04-10]. Prieiga per internetą: DOI:10.1108/00483481211229375
99. Mautz, S. (2019). *The Future Of Remote Work Is Happening Now. Here’s How To Make It Work For You*. Workforce Management.
100. Meager, L. (2020). Remote working: tips, tricks and anecdotes from the IFLR team. *International Financial Law Review*, London: Euromoney Trading Limited.
101. Metts, R. (2020). Employee engagement during the coronavirus. Brunswick. [žiūrėta 2022-01-07]. Prieiga per internetą: <https://www.brunswickgroup.com/employee-engagement-during-the-c>
102. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The Ties That Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227.

103. Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An Assessment of the Benefits and Challenges. *European Business Review* 16(4), 344–357 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <http://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/42142>
104. Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www-emerald-com.ezproxy.ktu.edu/insight/content/doi/10.1108/02683941011056941/full/html>
105. Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event System Theory: An Event-Oriented Approach to the Organizational Sciences. *The Academy of Management Review*, 40(4), 515–537.
106. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101 [žiūrėta 2021-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www-emerald-com.ezproxy.ktu.edu/insight/content/doi/10.1108/IJM-07-2017-0172/full/html>
107. Nakrošienė, A., ir Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija, sociologija*, 364–372 [žiūrėta 2021-03-26]. Prieiga per internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/filosofijasociologija/2016/4/7333>
108. Nelson, R. (1999). *Computer Maintenance and Troubleshooting Handbook*. Skyways, Kansas City, Kansas.
109. Neufeld, D., & Fang, Y. (2005). *Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity*, *Information and Management*, 42, 1037–1049. DOI: [10.1016/j.im.2004.12.001](https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001)
110. Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172–182.
111. Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604–618. žiūrėta [2021-12-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>
112. O’Keefe, S. M. A. (2020). *Amid COVID-19, Let's Rethink Workplace Flexibility*. Gallup. [žiūrėta 2022-01-07]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/310214/amid-covid-let-rethink-workplace-flexibility.aspx>
113. Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*, 20, 1–13 [žiūrėta 2021-04-14]. Prieiga per internetą: <https://search.proquest.com/docview/2471213354/?pq-origsite=primo>
114. Ojala, S., Nätti, J., & Anttila, T. (2014). Informal overtime at home instead of telework: Increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social*, 34 (1/2), 69–87 [žiūrėta 2021-04-24]. Prieiga per internetą: DOI: 10.1108/IJSSP-03-2013-0037
115. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020). [žiūrėta 2022-01-07]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/>
116. Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828–829. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0142159X.2020.1758305>

117. Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623. doi.org/10.3390/su14020623
118. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., ir Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 20(4), 292–298. doi.org/10.15591/mtp.2014.052
119. Patro, C. S. (2013). The impact of employee engagement on organization's productivity. *Proceedings of 2nd International Conference on Managing Human Resources at the Workplace*. Mysore, India.
120. Pennington, A., & Stanford, J. (2020). *Working from Home in a Pandemic: Opportunities and Risks* [žiūrėta 2021-04-09]. Prieiga per internetą: https://www.futurework.org.au/working_from_home_in_a_pandemic_opportunities_and_risks
121. Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). Fit for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603. doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294
122. Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual Teams: Team Control Structure, Work Processes, and Team Effectiveness. *Information Technology & People*, 17, 359–379.
123. Pukėnas, K. (2011). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
124. Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Impact of Work from Home (WFH) on Indonesian Teachers' Performance during the COVID-19 Pandemic: An Exploratory Study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235–6244.
125. Raišienė, A. G. (2012). Formali ir neformali komunikacija kaip priemonė įgyvendinti organizacijos pertvarką siekiant veiklos našumo ir efektyvumo. *Transformations in Business and Economics*, 2(26), 218–232. [žiūrėta 2021-11-12]. Prieiga per internetą: <http://www.transformations.knf.vu.lt/26/lt/article/rest>
126. Raišienė, A. G., & Jonušauskas, S. (2013). Silent Issues of ICT Era: Impact of Techno-stress to the Work and Life Balance of Employees. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1, 107–115
127. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. DOI: [10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
128. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714
129. Rofcanin, Y., Las Heras, M., Escribano, P. I., & Stanko, T. (2020). FSSB and elderly care: Exploring the role of organizational context on employees' overall health and work–family balance satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 403–419. doi.org/10.1007/s10869-019-09629-8
130. Sabatauskaitė, B. (2021). *Kaip darbovietes keičia nuotolinis darbas karantino metu? Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba*. [žiūrėta 2021-12-13]. Prieiga per internetą: <https://www.lygybe.lt/lt/nuotolinis-darbas-pandemijos-metu>

131. Sanchez, A. M., Perez, M. P., Carnicer, P. L., & Jimenez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64. doi.org/10.1108/00483480710716713
132. Scholefield, G., & Peel, S. (2009). Managers' Attitudes to Teleworking. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34(3), 1–13.
133. Sias, P. M. (2009). Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships. *Thousand Oaks: SAGE Publications*. doi.org/10.4135/9781452204031
134. Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2015). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. doi.org/10.1177/2329488415589101
135. Sošnikova, L., Сошникова, Л. А., Тамашевич, В. Н., Уебе, Г., & Шефер, М. (1999). Многомерный статический анализ в экономике: Учеб.пособие для вузов/Под ред. Проф. В.Н.тамашевича.
136. Straub, C., Beham, B., & Islam, G. (2019). Crossing boundaries: Integrative effects of supervision, gender and boundary control on work engagement and work-to-family positive spill over. *International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2831–2854. doi.org/10.1080/09585192.2017.1340324
137. Swift, M., & Virick, M. (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & Organization Management*, 38, 717–742
138. Šorytė, D., & Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2, 9–19.
139. Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work–life balance impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314
140. Tamašauskaitė, G. (2013). Nuotolinio darbo teisinis reguliavimas. *Teisė*, 89, 18–9204. doi.org/10.15388/Teise.2013.0.1910.
141. Tamulienė, R., Mačiulienė, D., & Žukauskaitė, V. (2016). Gydytojų odontologų padėjėjų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai. *Sveikatos ekonomika ir vadyba*, 26(6), 231–236.
142. Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2020). Social support and turnover among entry-level service employees: Differentiating type, source, and basis of attachment. *Human Resource Management*, 59(3), 221–234.
143. Thakur, A., & Kumar, N. (2015). The effect of perceived organizational Support, role related respects and work involvement on work-life balance: self efficacy as a moderator. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1).
144. Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability* 2020, 12(23), 9804. doi.org/10.3390/su12239804
145. Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective. *Sustainability* 2022, 14, 552. doi.org/10.3390/su14010552
146. Vaidelytė, E., & Sodaitytė, E. (2017). *Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė*, 1648-2603. Vilnius: Mykolo Romerio

- universitetas. [žiūrėta 2021-12-13]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/14934>
147. Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177–192 [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ktu.edu/doi/full/10.1111/ntwe.12032>
 148. Valackienė, A., ir Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija.
 149. Valiūnas, D., ir Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. Conference for Young Researchers "Economics and Management". Vilnius, Lithuania.
 150. Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. žiūrėta [2021-12-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/ntwe.1215>
 151. Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), 180–186. DOI: [10.1097/JOM.0000000000001132](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132)
 152. Vyas, L., & Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 1–18. [žiūrėta 2021-11-05]. Prieiga per internetą: <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/en/covidwho-990483>
 153. Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137–154.
 154. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An Affordance Perspective of Team Collaboration and Enforced Working from Home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29, 429–442. doi: [10.1080/0960085X.2020.1800417](https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417)
 155. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70, 16–59. doi.org/10.1111/apps.12290
 156. Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585. [žiūrėta 2021-11-08]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
 157. Wheatley, D., & Bickerton, C. (2016). Time-use and well-being impacts of travel-to-work and travel-for-work. *New Technology. Work Employment*, 31, 238–254 [žiūrėta 2021-04-20]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ntwe.12074>
 158. Zuofa, T., & Ochieng, E. G. (2017). Working separately but together: appraising virtual project team challenges. *Team Performance Management: An International Journal*, 23 (5/6), 227–242 [žiūrėta 2021-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www-emerald-com.ezproxy.ktu.edu/insight/content/doi/10.1108/TPM-06-2016-0030/full/html>
 159. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija : mokomoji knyga*. Klaipėda: Vitae litera, 126 p.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Gallup (2020). Jeffrey, M. J. *U.S. Remote Workdays Have Doubled During Pandemic* [žiūrėta 2021-02-26] Prieiga per internetą: <https://news.gallup.com/poll/318173/remote-workdays-doubled-during-pandemic.aspx>
2. Kantar (2020). *Du trečdaliai iš darbdavio tikisi galimybės dirbti nuotoliniu būdu* (2020), [žiūrėta 2022-02-02] Prieiga per internetą: http://www.kantar.lt/lt/news/du_trecdaliai_is_darbdavio_tikisi_galimybes_dirbti_nuotoliniu_budu/
3. Swedbank (2021). *Tyrimas: kaip nuotolinis darbas paveikė darbuotojus trijose Baltijos šalyse?* [žiūrėta 2021-02-26] Prieiga per internetą: <https://blog.swedbank.lt/pranesimai-spaudai/tyrimas-kaip-nuotolinis-darbas-paveike-darbuotojus-trijose-baltijos-salyse>

Priedai

1 priedas. Organizacijos paramos įtakos nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimo instrumentarijus

Diagnostinis blokas: nuotolinio darbo patirtis			
Kriterijus / požymis	Indikatoriai	Kintamasis	Šaltiniai
<i>Darbo iš namų patirtis</i>		1. Ar teko dirbti nuotoliniu būdu prieš COVID-19 pandemiją? 2. Kas inicijavo sprendimą dirbti iš namų, pasibaigus karantino ribojimui COVID-19 pandemijos metu (2021 m. birželio 30 d.)? 3. Kiek vidutiniškai valandų per savaitę dirbate iš namų?	
Diagnostinis blokas: organizacijos emocinė parama			
Kriterijus / požymis	Indikatoriai	Kintamasis	Šaltiniai
<i>Emocinė parama</i>	<i>Vadovo parama</i>	4. Jei patiriu sunkumų dirbdamas iš namų, galiu pasikliauti savo vadovu. 5. Dirbant iš namų, vadovas rūpinasi mano gerove. 6. Mano vadovas noriai išklauso, kokių sunkumų man kyla, derinant darbą iš namų ir asmeninį gyvenimą. 7. Su tiesioginiu vadovu galiu pasikalbėti apie tai, kas man kelia nerimą dirbant iš namų.	Ducharme ir Martin (2000); Hammer ir kt. (2009); Yu ir Wu (2021).
	<i>Bendradarbių parama</i>	8. Bendradarbiai noriai išklauso mano problemas, susijusias su nuotoliniu darbu. 9. Kolegos yra pasirengę padėti išspręsti problemas, susijusias su nuotoliniu darbu. 10. Bendradarbiai draugiški ir paslaugūs. 11. Iškilus sunkumams dėl darbo, sulaukiu kolegų palaikymo.	
Diagnostinis blokas: organizacijos informacinė parama			
Kriterijus / požymis	Indikatoriai	Kintamasis	Šaltiniai
<i>Informacinė parama</i>	<i>Vadovo parama</i>	12. Iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada galiu kreiptis į vadovą. 13. Mano vadovas nuolat dalinasi informacija, kuri aktuali dirbant iš namų. 14. Iškilus neaiškumams ar klausimams dėl nuotolinio	Ducharme ir Martin (2000); Haynes ir kt. (1999); Yu ir Wu (2021).

		darbo, iš savo vadovo gaunu reikalingą informaciją. 15. Vadovas nuolat konsultuoja darbuotojus dėl jiems išskylančių klausimų, susijusių su nuotoliniu darbu.	
	<i>Bendradarbių parama</i>	16. Iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada galiu kreiptis į kolegas. 17. Bendradarbiai noriai keičiasi aktualia informacija, susijusia su nuotoliniu darbu. 18. Kolegos mielai dalinasi nuotolinio darbo patirtimi.	
Diagnostinis blokas: organizacijos instrumentinė parama			
Kriterijus / požymis		Kintamasis	Šaltiniai
<i>Parama darbo vietai namuose įsirengti</i>		19. Darbdavys skyrė piniginę paramą darbo vietai namuose įsirengti. 20. Darbdavys suteikė reikalingas priemones darbui iš namų (pvz., darbo stalas, kėdė, papildomas stalo apšvietimas, speciali pagalvėlė juosmens ar kaklo srityje ir pan.). 21. Darbdavys kompensuoja patiriamas išlaidas, susijusias su darbo priemonių įsigijimu (pvz., raštinės reikmenys, rašalo kasetės spausdintuvui ir pan.). 22. Darbdavys kompensuoja papildomas išlaidas, susijusias su nuotoliniu darbu (pvz., išlaidos internetui, elektros energijai, telefono skambučiams į užsienį ir kt.).	Neufeld ir Fang (2005); Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020); Baker ir kt. (2007); Yu ir Wu (2021).
<i>Techninė parama</i>	<i>IT infrastruktūra</i>	23. Darbdavys suteikia reikalingą techninę įrangą darbui iš namų (pvz., nešiojamas kompiuteris, spausdintuvas, vaizdo kamera ir kt.). 24. Darbdavys suteikia reikalingas komunikacijos priemones darbo funkcijoms iš namų atlikti (internetu prieiga, mobilus telefonas, faksas, išmanusis laikrodis ir kt.). 25. Darbdavys suteikia programinę įrangą, reikalingą darbui atlikti.	
	<i>Kompiuterių ir kt. įrangos priežiūra</i>	26. Sugedus ar sutrikus techninei įrangai (pvz., kompiuteriui, spausdintuvui ir kt.), visada galiu kreiptis pagalbos į atsakingą asmenį.	

		<p>27. Programinės įrangos atnaujinimas, apsauga nuo virusų mano darbo kompiuteryje diegiama periodiškai.</p> <p>28. Dirbdamas iš namų, gaunu visą būtiną techninę pagalbą.</p>	
	<i>Duomenų apsaugos ir prieigos kontrolė</i>	<p>29. Esu su darbdaviu pasirašęs susitarimą dėl konfidencialios informacijos išlaikymo.</p> <p>30. Darbdavys taiko elektroninių ryšių stebėseną ir kontrolę (pvz., seka el. pašto komunikaciją, interneto naršymo istoriją, atlieka įrenginio stebėjimą nematomomis programomis (debesijos) ir pan.).</p> <p>31. Man nuolat primenama apie informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo tvarką, galimas kibernetines rizikas (pvz., kenkėjiškus el. laiškus, nuorodas į netikrus interneto tinklalapius, nepateikti savo prisijungimo duomenų ir pan.).</p> <p>32. Dėl nepakankamo skaitmeninimo, kyla problemų su prieiga prie informacijos ir dokumentų, kurie būtini darbui atlikti.</p>	
Diagnostinis blokas: parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui			
Kriterijus / požymis		Kintamasis	Šaltiniai
<i>Mokymai</i>		<p>33. Dalyvavau darbdavio organizuotuose mokymuose apie nuotolinio darbo organizavimą vaizdo konferencijų programomis („Zoom“, „Microsoft Teams“ ir kt.).</p> <p>34. Darbdavys suteikia galimybę dalyvauti mokymuose apie nuotolinio darbo planavimą ir eigą (pvz., apie darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimą, laiko planavimą ir pan.).</p> <p>35. Man suteikiamos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvaujant mokymuose, seminaruose ar kitoje veikloje.</p>	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020).
<i>Pripažinimas (įvertinimas)</i>		<p>36. Vadovas reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano atliktą darbą.</p> <p>37. Vadovas vertina mano indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą.</p> <p>38. Mano pastangos dirbant iš namų deramai atlyginamos.</p>	Ducharme ir Martin (2000); Haynes ir kt. (1999); Kottke ir Sharafinski (1988).

		39. Jaučiu pagarbą ir pripažinimą iš kolegų. 40. Dirbdamas nuotoliniu būdu, jaučiuosi įvertintas.	
Diagnostinis blokas: pasitenkinimas darbu			
Kriterijus / požymis		Kintamasis	Šaltiniai
<i>Pasitenkinimas darbo aplinka</i>		41. Mano vadovas geba priimti teisingus sprendimus, susijusius su nuotolinio darbo organizavimu. 42. Dirbant iš namų, sudarytos galimybės kilti karjeros laiptais. 43. Dažnai sulaukiu vadovo pagyrimo už gerai atliktą darbą. 44. Gerai sutariu su bendradarbiais, dirbdamas ir bendraudamas nuotoliniu būdu. 45. Dirbdamas iš namų jaučiu malonumą.	Aban ir kt. (2019).
<i>Pasitenkinimas dėl sąžiningai atliekamo darbo</i>		46. Darbas iš namų suteikia galimybę visą darbo laiką būti užsiėmus. 47. Dirbdamas iš namų, turiu galimybę laikas nuo laiko atlikti skirtingas užduotis. 48. Dirbdamas iš namų, galiu realizuoti save ir parodyti savo gebėjimus. 49. Dirbdamas iš namų, turiu galimybę daryti dalykus / elgtis / dirbti taip, kam neprieštarauja mano sąžinė.	
<i>Pasitenkinimas dėl galimybės dirbti savarankiškai</i>		50. Dirbdamas iš namų, turiu galimybę išbandyti savus darbo metodus. 51. Darbas iš namų suteikia laisvę priimant sprendimus. 52. Darbas iš namų suteikia pasiekimo (pripažinimo) jausmą. 53. Iš esmės esu patenkintas darbu iš namų.	
Diagnostinis blokas: demografinės charakteristikos			
Kriterijus / požymis		Kriterijus / požymis	
Sociodemografiniai kriterijai		54. Amžius 55. Lytis 56. Organizacijos, kurioje dirbama, pagrindinė veiklos sritis 57. Organizacijos, kurioje dirbama, dydis	

2 priedas. Anketa „Organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu“

Organizacijos paramos įtaka nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu

Gerb. Respondente,

esu Kauno technologijos universiteto (KTU) Žmonių Išteklių vadybos studijų programos magistrantė, Agnė Žvirblaitė. Jei šiandien – besitęsiant COVID-19 pasaulinei pandemijai, Jūs dirbate iš namų, maloniai prašau išreikšti savo nuomonę žemiau pateiktais klausimais / teiginiais. Jūsų nuomonė labai svarbi, siekiant įvertinti organizacijos paramos (taką nuotoliniu būdu dirbančiųjų pasitenkinimui darbu COVID-19 pandemijos metu).

Apklausa yra anoniminė ir jos rezultatai magistro baigiamajame projekte bus pateikiami tik apibendrinta forma. Dėkoju už supratingumą ir pagalbą!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

1. Ar teko dirbti nuotoliniu būdu prieš COVID-19 pandemiją?

- Taip
 Ne

2. Kas inicijavo sprendimą dirbti iš namų, pasibaigus karantino ribojimui (2021 m. birželio 30 d.) COVID-19 pandemijos metu ?

- Darbuotojai
 Organizacija

3. Kiek vidutiniškai valandų per savaitę dirbate iš namų?

- Iki 40
 40-45
 46-50
 Daugiau nei 50

4. Remdamiesi nuotolinio darbo patirtimi, ties kiekvienu teiginiu pažymėkite atsakymo variantą, kuris geriausiai atitinka jūsų nuomonę.

	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	4 - sutinku	5 - visiškai sutinku
Jei patiriu sunkumų dirbant iš namų, galiu pasikliauti savo vadovu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbant iš namų, vadovas rūpinasi mano gerove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas noriai išklauso, kokių sunkumų man kyla, derinant darbą iš namų ir asmeninį gyvenimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su tiesioginiu vadovu galiu pasikalbėti apie tai, kas man kelia nerimą dirbant iš namų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiai noriai išklauso mano problemas, susijusias su nuotoliniu darbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegos yra pasirengę padėti išspręsti problemas, susijusias su nuotoliniu darbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiai draugiški ir pastaugūs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškilus sunkumams dėl darbo, sutaukiu kolegų palaikymo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada galiu kreiptis į vadovą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas nuolat dalinasi informacija, kuri aktuali dirbant iš namų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškilus neaiškumams ar klausimams dėl nuotolinio darbo, iš savo vadovo gaunu reikalingą informaciją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas nuolat konsultuoja darbuotojus dėl jiems iškiliančių klausimų, susijusių su nuotoliniu darbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškilus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada galiu kreiptis į kolegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiai noriai keičiasi aktualia informacija, susijusia su nuotoliniu darbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegos mielai dalinasi nuotolinio darbo patirtimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys skyrė piniginę paramą darbo vietai namuose įsirengti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys suteikė reikalingas priemones darbui iš namų (pvz., darbo stalias, kėdė, papildomas stalo apšvietimas, speciali pagalvėlė juosmens ar kaklo srityje ir pan.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys kompensuoja patiriamas išlaidas, susijusias su darbo priemonių įsigijimu (pvz., raštinės reikmenys, rašalo kasetės spausdintuvui ir pan.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys kompensuoja papildomas išlaidas, susijusias su nuotoliniu darbu (pvz., išlaidos internetui, elektros energijai, telefono skambučiams į užsienį ir kt.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys suteikia reikalingą techninę įrangą darbui iš namų (pvz., nešiojamas kompiuteris, spausdintuvas, vaizdo kamera ir kt.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys suteikia reikalingas komunikacijos priemones darbo funkcijoms iš namų atlikti (interneto prieiga, mobilus telefonas, faksas, išmanusis laikrodis ir kt.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys suteikia programinę įrangą, reikalingą darbui atlikti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugedus ar sutrikus techninei įrangai (pvz., kompiuteriui, spausdintuvui ir kt.), visada galiu kreiptis pagalbos į atsakingą asmenį.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programinės įrangos atnaujinimas, apsauga nuo virusų mano darbo kompiuteryje diegiama periodiškai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbdamas iš namų, gaunu visą būtina techninę pagalbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esu su darbdaviu pasirašęs susitarimą dėl konfidencialios informacijos išlaikymo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys taiko elektroninių ryšių stebėseną ir kontrolę (pvz., seka el. pašto komunikaciją, interneto naršymo istoriją, atlieka įrenginio stebėjimą nematomų programų (debesijos) pagalba ir pan.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man nuolat primenama apie informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo tvarką, galimas kibernetinės rizikas (pvz., kenkėjiškus el. laiškus, nuorodas į netikrus interneto tinklalapius, nepateikti savo prisijungimo duomenų ir pan.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl nepakankamo skaitmeninimo, kyla problemų su prieiga prie informacijos ir dokumentų, kurie būtini darbui atlikti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvavau darbdavio organizuojuose mokymuose apie nuotolinio darbo organizavimą vaizdo konferencijų programų pagalba („Zoom“, „Microsoft Teams“ ir kt.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavys suteikia galimybę dalyvauti mokymuose apie nuotolinio darbo planavimą ir eigą (pvz., apie darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimą, laiko planavimą ir pan.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man suteikiamos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvaujant mokymuose, seminaruose ar kitoje veikloje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano atliktą darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas vertina mano indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano pastangos dirbant iš namų deramai atlyginamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiu pagarbą ir pripažinimą iš kolegų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbant nuotoliniu būdu, jaučiuosi įvertintas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas geba priimti teisingus sprendimus, susijusius su nuotolinio darbo organizavimu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbant iš namų, sudarytos galimybės kilti karjeros laiptais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai sulaukiu vadovo pagyrimo už gerai atliktą darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai sutariu su bendradarbiais, dirbdamas ir bendraudamas nuotoliniu būdu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbdamas iš namų jaučiu malonumą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas iš namų suteikia galimybę visą darbo laiką būti užsiėmus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbant iš namų, turiu galimybę laikas nuo laiko atlikti skirtingas užduotis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbant iš namų, galiu realizuoti save ir parodyti savo gebėjimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbant iš namų, turiu galimybę daryti dalykus / eigtis / dirbti taip, kam neprieštarauja mano sąžinė.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbant iš namų, turiu galimybę išbandyti savus darbo metodus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas iš namų suteikia laisvę priimant sprendimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas iš namų suteikia pasiekimo (pripažinimo) jausmą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Pažymėkite, kuriai amžiaus grupei priklausote:

- Gim. 1955 – 1965 m.
 Gim. 1966 – 1976 m.
 Gim. 1977-1994 m.
 Gim. 1995 -2006 m.

6. Jūsų lytis

- Vyras
 Moteris

7. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis:

- Iki 49 darbuotojų
 50 - 249 darbuotojai
 Virš 250 darbuotojų

8. Organizacijos, kurioje dirbate, pagrindinė veiklos sritis:

- Finansai/apskaita/bankininkystė
 Informacinės technologijos
 Marketingas/reklama
 Pardavimų vadyba
 Personalo valdymas
 Transporto/logistikos vadyba
 Valstybinė tarnyba

Kita

3 priedas. Organizacijos emocinės ir informacinės paramos teiginių vidinis nuoseklumas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jei patiriu sunkumų dirbant iš namų, galiu pasikliauti savo vadovu.	56,75	148,315	,799	,964
Dirbant iš namų, vadovas rūpinasi mano gerove.	57,07	146,984	,809	,964
Mano vadovas noriai išklauso, kokių sunkumų man kyla, derinant darbą iš namų ir asmeninį gyvenimą.	57,02	146,478	,837	,963
Su tiesioginiu vadovu galiu pasikalbėti apie tai, kas man kelia nerimą dirbant iš namų.	56,85	147,840	,862	,963
Bendradarbiai noriai išklauso mano problemas, susijusias su nuotoliniu darbu.	57,00	149,372	,716	,966
Kolegos yra pasirengę padėti išspręsti problemas, susijusias su nuotoliniu darbu.	56,90	149,570	,824	,964
Bendradarbiai draugiški ir paslaugūs.	56,64	150,678	,823	,964
Iškylus sunkumams dėl darbo, sulaukiu kolegų palaikymo.	56,83	149,134	,798	,964
Iškylus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada galiu kreiptis į vadovą.	56,73	147,996	,856	,963
Mano vadovas nuolat dalinasi informacija, kuri aktuali dirbant iš namų.	57,06	147,751	,710	,966
Iškylus neaiškumams ar klausimams dėl nuotolinio darbo, iš savo vadovo gaunu reikalingą informaciją.	56,86	147,024	,837	,963
Vadovas nuolat konsultuoja darbuotojus dėl jiems iškylančių klausimų susijusių su nuotoliniu darbu.	57,17	148,854	,773	,965
Iškylus klausimams dėl nuotolinio darbo, visada galiu kreiptis į kolegas.	56,73	150,464	,817	,964
Bendradarbiai noriai keičiasi aktualia informacija, susijusia su nuotoliniu darbu.	56,78	150,873	,804	,964
Kolegos mielai dalinasi nuotolinio darbo patirtimi.	56,93	149,820	,742	,965

5 priedas. Organizacijos paramos profesiniam ir asmeniniam darbuotojų tobulėjimui teiginių vidinis nuoseklumas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dalyvavau darbdavio organizuose mokymuose apie nuotolinio darbo organizavimą vaizdo konferencijų programų pagalba („Zoom“, „Microsoft Teams“ ir kt.).	26,59	42,222	,332	,895
Darbdavys suteikia galimybę dalyvauti mokymuose apie nuotolinio darbo planavimą ir eigą (pvz., apie darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimą, laiko planavimą ir pan.).	26,30	38,744	,649	,852
Man suteikiamos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvaujant mokymuose, seminaruose ar kitoje veikloje.	25,81	40,942	,625	,854
Vadovas reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano atliktą darbą.	26,15	39,755	,680	,848
Vadovas vertina mano indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą.	26,01	39,989	,739	,844
Mano pastangos dirbant iš namų deramai atlyginamos.	26,25	39,339	,643	,852
Jaučiu pagarbą ir pripažinimą iš kolegų.	25,99	40,170	,748	,843
Dirbant nuotoliniu būdu, jaučiuosi įvertintas.	26,16	39,326	,736	,843

6 priedas. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų pasitenkinimo teiginių vidinis nuoseklumas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mano vadovas geba priimti teisingus sprendimus, susijusius su nuotolinio darbo organizavimu.	45,71	117,686	,671	,945
Dirbant iš namų, sudarytos galimybės kilti karjeros laiptais.	45,86	115,081	,718	,943
Dažnai sulaukiu vadovo pagyrimo už gerai atliktą darbą.	45,97	118,090	,591	,947
Gerai sutariu su bendradarbiais, dirbdamas ir bendraudamas nuotoliniu būdu.	45,44	120,259	,680	,944
Dirbdamas iš namų jaučiu malonumą.	45,86	113,272	,802	,941
Darbas iš namų suteikia galimybę visą darbo laiką būti užsiėmus.	45,90	114,289	,754	,942
Dirbant iš namų, turiu galimybę laikas nuo laiko atlikti skirtingas užduotis.	45,75	116,393	,732	,943
Dirbant iš namų, galiu realizuoti save ir parodyti savo gebėjimus.	45,83	114,578	,826	,940
Dirbant iš namų, turiu galimybę daryti dalykus / elgtis / dirbti taip, kam neprieštarauja mano sąžinė	45,64	117,242	,708	,944
Dirbant iš namų, turiu galimybę išbandyti savus darbo metodus.	45,63	115,032	,828	,940
Darbas iš namų suteikia laisvę priimant sprendimus.	45,80	114,935	,784	,941
Darbas iš namų suteikia pasiekimo (pripažinimo) jausmą.	46,05	115,391	,759	,942
Visumoje esu patenkintas darbu iš namų.	45,60	115,189	,777	,942

7 priedas. Kanoninė koreliacija tarp organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbu

Organizacijos parama ir pasitenkinimas darbu

Canonical Analysis Results: Org_paramos_itaka			
Canonical R: .9282401			
Chi-Square: 1008.694 df = (481) p = 0.000000			
Number of valid cases: 189			
	No. of vars.	Variance extracted	Total redundancy given the other set
Left set:	37	61.910942388%	40.518323084%
Right set:	13	100.00000000%	58.584449781%

Canonical Weights, left set (Org_paramos_itaka)	
Root 1	
Q4A1	-0.047576
Q4A2	0.013297
Q4A3	-0.017692
Q4A4	0.107643
Q4A5	-0.045814
Q4A6	0.089832
Q4A7	0.061498
Q4A8	-0.018219
Q4A9	-0.002388
Q4A10	0.044281
Q4A11	-0.078016
Q4A12	0.040071
Q4A13	0.103642
Q4A14	0.008011
Q4A15	0.042189
Q4A16	-0.029342
Q4A17	0.107517
Q4A18	-0.007953
Q4A19	-0.003516
Q4A20	-0.002919
Q4A21	0.061829
Q4A22	-0.001515
Q4A23	-0.000620
Q4A24	-0.079959
Q4A25	0.222762
Q4A26	-0.003445
Q4A27	-0.046842
Q4A28	0.023485
Q4A29	0.077072
Q4A30	-0.053599
Q4A31	-0.025353
Q4A32	0.187614
Q4A33	0.212964

Q4A34		0.019468
Q4A35		-0.048458
Q4A36		0.182695
Q4A37		0.239966
Canonical Weights, right set (Org_params_itaka)		
Variable	Root 1	
Q4A38		0.350051
Q4A39		0.161698
Q4A40		0.062163
Q4A41		0.348534
Q4A42		0.047138
Q4A43		0.069282
Q4A44		0.060265
Q4A45		-0.066725
Q4A46		0.113742
Q4A47		0.031344
Q4A48		-0.021883
Q4A49		0.072804
Q4A50		0.017755

Emocinė parama ir pasitenkinimas darbu

Canonical Analysis Results: Org_params_itaka

Canonical R: .8372132
 Chi-Square: 378.0965 df = (104) p = 0.000000
 Number of valid cases: 189

	No. of vars.	Variance extracted	Total redundancy given the other set
Left set:	8	100.00000000%	52.266116795%
Right set:	13	77.840993196%	36.907356374%

Canonical Weights, left set (Org_params_itaka)				
Variable	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
Q4A1	-0.085486	-0.07718	-0.823422	-0.59217
Q4A2	0.128375	0.68357	0.669440	0.19863
Q4A3	0.081616	0.37073	0.255901	0.23518
Q4A4	0.197897	0.41229	-0.450443	0.91887
Q4A5	0.005286	-0.55236	1.136511	-0.01459
Q4A6	0.200804	0.31130	0.023940	-0.64396
Q4A7	0.537173	-1.22724	-0.323359	1.03059
Q4A8	0.041308	0.17732	-0.287832	-1.31451

Variable	Canonical Weights, right set (Org_params_itaka)			
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
Q4A38	0.268034	0.316152	0.10947	0.125635
Q4A39	0.237306	-0.011239	-0.63222	0.318930
Q4A40	-0.125629	0.395126	0.50223	-0.050112
Q4A41	0.593604	-0.890590	-0.08382	0.106372
Q4A42	-0.085129	-0.003517	0.58493	0.874066
Q4A43	0.110759	-0.113777	-0.12947	-0.233260
Q4A44	0.293954	-0.273939	-0.15030	-0.369879
Q4A45	-0.235807	0.200895	-0.41954	0.518241
Q4A46	0.009220	0.024394	0.05801	-0.261170
Q4A47	0.064235	-0.517760	1.27757	-0.757294
Q4A48	-0.001002	0.877283	-0.57507	-0.455383
Q4A49	0.003599	0.104150	0.71160	0.401346
Q4A50	0.007439	0.393635	-1.12870	-0.188472

Informacinė parama ir pasitenkinimas darbu

Canonical Analysis Results: Org_params_itaka			
Canonical R:	.8213823		
Chi-Square:	322.1679	df = (91)	p = 0.000000
Number of valid cases:	189		
	No. of vars.	Variance extracted	Total redundancy given the other set
Left set:	7	100.00000000%	50.331930056%
Right set:	13	76.749115753%	37.194338808%

Variable	Canonical Weights, left set (Org_params_itaka)			
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
Q4A9	0.159262	0.877093	1.08193	-0.56302
Q4A10	0.055710	-0.231758	-0.34925	0.10024
Q4A11	0.177825	-0.916566	-0.14181	-1.04959
Q4A12	0.206225	-0.686290	0.60784	1.10738
Q4A13	0.382608	-0.008175	-1.23219	-0.36397
Q4A14	0.107595	1.217792	0.12007	0.75822
Q4A15	0.067881	-0.300586	-0.05639	0.08205

Variable	Canonical Weights, right set (Org_params_itaka)			
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
Q4A38	0.413212	-0.593391	0.102869	-0.33572
Q4A39	0.055257	-0.308259	0.590268	-0.46338
Q4A40	-0.019208	0.174365	0.374697	0.33517
Q4A41	0.382841	0.891288	-0.510417	-0.18914
Q4A42	-0.118694	-0.096923	0.054456	-0.10744
Q4A43	0.127327	-0.233394	-0.268273	-0.58740
Q4A44	0.212592	0.639693	0.481474	0.00190
Q4A45	-0.026011	-0.716617	0.499669	-0.23721
Q4A46	0.022243	-0.284230	-0.426175	0.40398
Q4A47	0.023110	0.852646	-0.142506	0.14906
Q4A48	0.130125	-0.169345	-0.306938	0.41769
Q4A49	-0.107244	0.129606	0.242706	1.11355
Q4A50	0.115173	-0.422070	-0.618913	-0.15938

Instrumentinė parama ir pasitenkinimas darbu

Canonical Analysis Results: Org_params_itaka			
Canonical R: .7103514			
Chi-Square: 332.5567		df = (182)	p = 0.000000
Number of valid cases:		189	
	No. of vars.	Variance extracted	Total redundancy given the other set
Left set:	14	95.347592163%	24.154351662%
Right set:	13	100.00000000%	31.107277702%

Variable	Canonical Weights, left set (Org_params_itaka)			
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
Q4A16	0.176063	0.407326	-0.503629	-0.09736
Q4A17	0.126960	0.218174	-0.271990	0.25570
Q4A18	0.041040	0.505722	0.598143	0.04049
Q4A19	-0.060247	-0.520729	0.271954	0.33870
Q4A20	0.020367	-0.199286	-0.260618	-0.20622
Q4A21	0.083730	0.023133	-0.126117	0.38778
Q4A22	0.087215	0.314613	0.711610	-0.50079
Q4A23	-0.115328	-0.820954	-0.167225	-0.50820
Q4A24	0.079503	0.055403	-0.456406	-0.48777
Q4A25	0.619518	-0.098669	0.288679	0.65397
Q4A26	0.130079	0.338840	-0.669287	0.16544
Q4A27	-0.020866	-0.172710	0.264823	0.03398
Q4A28	0.134209	0.188987	0.515711	0.16384
Q4A29	0.075288	-0.595332	-0.254468	0.04864

Variable	Canonical Weights, right set (Org_params_itaka)			
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
Q4A38	0.224761	0.058157	0.782658	0.20553
Q4A39	0.326283	0.518697	0.000802	0.14595
Q4A40	0.124045	0.013865	-0.869253	0.17575
Q4A41	0.041101	-0.195152	0.261778	-0.57168
Q4A42	-0.117067	-0.394199	-0.087467	-0.23867
Q4A43	-0.115094	-0.939867	0.274957	0.29187
Q4A44	0.133628	0.826485	0.398706	-0.65761
Q4A45	0.160761	-0.652369	-0.190176	-0.20188
Q4A46	0.375277	-0.036424	-0.067190	-0.07644
Q4A47	-0.130582	-0.300060	-0.561213	-0.05129
Q4A48	0.065623	-0.067737	-0.508156	0.25049
Q4A49	0.010369	0.514550	0.795261	0.99622
Q4A50	0.130040	0.478082	-0.126060	-0.18066

Organizacijos parama profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir pasitenkinimas darbu

Canonical Analysis Results: Org_paramos_itaka

Canonical R: .9003028
 Chi-Square: 462.3825 df = (104) p = 0.000000
 Number of valid cases: 189

	No. of vars.	Variance extracted	Total redundancy given the other set
Left set:	8	100.00000000%	48.820573260%
Right set:	13	77.056139792%	43.884057095%

Variable	Canonical Weights, left set (Org_paramos_itaka)				
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4	
Q4A30	0.014689	-0.16555	-0.03232	0.49092	
Q4A31	-0.008117	-0.01823	-0.65643	-0.06365	
Q4A32	0.245993	0.31114	1.00397	-0.48066	
Q4A33	0.309475	-0.22487	0.17488	0.28267	
Q4A34	0.106049	0.60661	-1.05911	-1.09309	
Q4A35	0.056839	-0.69111	-0.18233	0.34412	
Q4A36	0.277480	1.03918	0.25512	1.51282	
Q4A37	0.225561	-1.07110	0.38729	-0.72635	

Variable	Canonical Weights, right set (Org_paramos_itaka)				
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4	
Q4A38	0.308101	-0.517315	0.69362	-0.11867	
Q4A39	0.120996	-0.239312	0.21752	-0.65849	
Q4A40	0.182891	-0.115621	-1.03585	0.44089	
Q4A41	0.386704	0.976546	0.11036	0.31206	
Q4A42	0.105204	-0.125644	0.80068	0.80254	
Q4A43	0.032593	-0.146699	-0.33093	0.20393	
Q4A44	0.097268	0.786813	-0.03214	-0.31419	
Q4A45	-0.059593	-0.735225	-0.15153	0.28272	
Q4A46	0.060945	0.424066	-0.48532	-0.13584	
Q4A47	0.074263	-0.073310	0.81335	0.59973	
Q4A48	-0.143446	-0.301182	-0.04240	-0.31279	
Q4A49	0.119678	0.046128	-0.35253	0.07975	
Q4A50	-0.057548	-0.052142	-0.43982	-1.35828	

8 priedas. Kanoninė koreliacija tarp organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbo aplinka

Canonical Analysis Results: Org_paramos_itaka			
Canonical R:	.9228334		
Chi-Square:	586.5366	df = (185)	p = 0.000000
Number of valid cases:	189		
	No. of vars.	Variance extracted	Total redundancy given the other set
Left set:	37	46.222638281%	35.261256035%
Right set:	5	100.00000000%	66.261343554%

Variable	Canonical Weights, left set (Org_paramos_itaka)	
	Root 1	
Q4A1		-0.086696
Q4A2		0.007155
Q4A3		0.012307
Q4A4		0.121996
Q4A5		-0.064608
Q4A6		0.053218
Q4A7		0.079956
Q4A8		-0.058536
Q4A9		0.041961
Q4A10		0.036847
Q4A11		-0.071630
Q4A12		0.027626
Q4A13		0.115688
Q4A14		-0.022165
Q4A15		0.062885
Q4A16		-0.022295
Q4A17		0.111067
Q4A18		-0.019255
Q4A19		-0.010202
Q4A20		-0.011900
Q4A21		0.060005
Q4A22		0.000573
Q4A23		0.021380
Q4A24		-0.106440
Q4A25		0.222070
Q4A26		-0.006694
Q4A27		-0.064659
Q4A28		0.001731
Q4A29		0.073623
Q4A30		-0.036859
Q4A31		-0.046646
Q4A32		0.212651
Q4A33		0.269433
Q4A34		-0.045089
Q4A35		-0.015886

Q4A36	0.205770
Q4A37	0.248559

Variable	Canonical Weights, right set (Org_params_itaka)	
	Root 1	
Q4A38	0.389462	
Q4A39	0.198584	
Q4A40	0.076871	
Q4A41	0.351967	
Q4A42	0.187908	

9 priedas. Kanoninė koreliacija tarp organizacijos paramos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir pasitenkinimo darbo aplinka

Canonical Analysis Results: Org_paramos_itaka			
Canonical R: .8941622			
Chi-Square: 367.6619 df = (40) p = 0.000000			
Number of valid cases: 189			
	No. of vars.	Variance extracted	Total redundancy given the other set
Left set:	8	82.068201193%	45.552500866%
Right set:	5	100.00000000%	55.069376378%

Canonical Weights, left set (Org_paramos_itaka)	
Variable	Root 1
Q4A30	0.010118
Q4A31	-0.021760
Q4A32	0.245370
Q4A33	0.356760
Q4A34	0.072659
Q4A35	0.075903
Q4A36	0.237614
Q4A37	0.248406
Canonical Weights, right set (Org_paramos_itaka)	
Variable	Root 1
Q4A38	0.325851
Q4A39	0.144084
Q4A40	0.201096
Q4A41	0.390071
Q4A42	0.149730