

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**  
**VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

**JOLITA STAKAUSKAITĖ**

**NUOTOLINIO DARBO ĮTAKA VIEŠOJO SEKTORIAUS  
DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJAI**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**  
**doc. dr. R. Vanagas**

**Vilnius**  
**2023**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**  
**VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

**NUOTOLINIO DARBO ĮTAKA VIEŠOJO SEKTORIAUS  
DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJAI**

**Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas**  
**Studijų programa 6211LX072**

Vadovas

doc. dr. R. Vanagas

2023-

Recenzentas

2023-

Atliko

Studentė

J. Stakauskaitė

2023-

**Vilnius**  
**2023**

# TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. NUOTOLINIO DARBO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJAI TEORINIS PAGRINDIMAS.....	11
1.1. Darbo motyvacijos samprata ir pagrindinių motyvacijos teorijų analizė.....	11
1.2. Darbuotojų motyvacijos ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose.....	19
1.2.1. Į viešąjį sektorių orientuotos motyvacijos teorijos.....	23
1.2.2. Motyvacijai įtaką darantys veiksniai.....	26
1.3. Nuotolinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai.....	32
1.4. Į nuotolinį darbą orientuotos motyvacijos teorijos.....	38
1.5. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją dirbti nuotoliu skatinančios sąlygos ir priemonės.....	43
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	47
2.1. Tyrimo eiga ir metodika.....	48
2.2. Tyrimo instrumentas.....	49
2.3. Tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos.....	50
2.4. Tyrimo duomenų analizės metodai.....	52
3. NUOTOLINIO DARBO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJAI NEĮGALUMO IR DARBINGUMO NUSTATYMO TARNYBOJE (NDNT) TYRIMO ANALIZĖ.....	54
3.1. NDNT struktūros charakteristika.....	54
3.2. Tyrimo analizė.....	55
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	71
IŠVADOS.....	77
PASIŪLYMAI.....	79
LITERATŪRA .....	80
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	83
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	84
PRIEDAI.....	85

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Bendrosios motyvacijos teorijos ir jų pagrindinės sąvokos.....	17
2 lentelė. Į darbo vietą orientuotos motyvacijos teorijos.....	18
3 lentelė. Labiausiai darbuotojus įsipareigoti organizacijai skatinantys veiksniai.....	22
4 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai.....	37
5 lentelė. Nuotoliniame darbe taikomos motyvacijos teorijos.....	41
6 lentelė. Respondentų socialiniai-demografiniai duomenys.....	51
7 lentelė. Instrumento suderinamumo statistika.....	55
8 lentelė. Tiriamųjų nuomonių pasiskirstymo analizė pagal motyvacijai įtaką darančius veiksnius.....	57
9 lentelė. Tiriamųjų patirčių pasiskirstymo analizė pagal nuotolinio darbo atvejus ir dažnumą.....	58
10 lentelė. Tiriamųjų nuomonių pasiskirstymo analizė pagal motyvuojančius nuotolinio darbo galimus privalumus.....	60
11 lentelė. Tiriamųjų nuomonių pasiskirstymo analizė pagal demotyvuojančius nuotolinio darbo išskiriamus trūkumus.....	62
12 lentelė. Tiriamųjų nuomonių pasiskirstymo analizė pagal motyvuojančias sąlygas ir priemones pasirinkti nuotolinį darbą.....	63

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsaja.....	21
2 pav. Motyvacijai įtaką darančių veiksnių struktūra.....	28
3 pav. Empirinio tyrimo eigos planas.....	47
4 pav. Atvejų dirbant nuotoliu dažnumas (vidurkiai).....	59
5 pav. Nuotolinio darbo teikiamų privalumų įtaka motyvacijai (vidurkiai).....	61
6 pav. Nuotolinio darbo trūkumų įtaka demotyvacijai (vidurkiai).....	62
7 pav. Skatinančios sąlygos ir priemonės, kurios motyvuotų rinktis dirbti nuotoliu (vidurkiai).....	64
8 pav. Darbo nuotoliu patirties ir darbo motyvacijos veiksnių koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai.....	66
9 pav. Nuotolinio darbo trūkumų ir darbo motyvacijos veiksnių koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai.....	69
10 pav. Nuotolinį darbą skatinančių sąlygų ir priemonių ir darbo motyvacijos veiksnių koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai.....	70

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Motyvacijos teorijos ir jų apibūdinimai.

2 priedas. Anketa.

3 priedas. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administracijos struktūra.

4 priedas. Nuotolinio darbo privalumų ir darbo motyvacijos veiksnių koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekvienos organizacijos tikslas yra vykdyti sėkmingą ir efektyvią veiklą. Sėkmingai organizacijos veiklai įtaką daro daugelis veiksnių: tai ir lankstus organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir naujovių, naujų technologinių priemonių diegimas, gerų darbdavio ir darbuotojų darbo santykių išlaikymas ir balansas. Visgi mokslininkai įžvelgia, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, padedančių gerinti organizacijos veiklą, tai darbuotojai, kitaip tariant žmogiškieji ištekliai (Ma'ruf, Hadari, ir Amalia 2019, 80), nes jie padeda įgyvendinti ir visus kitus organizacijos veiklai įtaką darančius veiksnius. Pagrįstai teigiama, kad veiklos sėkmingumą lemia ne tik formuojama organizacijos kultūra, pažangios darbo priemonės, darbo aplinka, darbuotojų kompetencijos ir gebėjimai, bet ir darbuotojų motyvacija. Siekiant, kad darbuotojai dirbtų efektyviai, anot Ma'ruf, Hadari, ir Amalia (2019), darbuotojai pirmiausiai turi būti motyvuoti dirbti. Suprantama, kad darbas nuotoliu, lyginant su darbu, atliekamu darbo vietoje, kitaip įtakoja darbuotojų darbo motyvaciją ir pasitenkinimą jų atliekamu darbu.

Kadangi motyvacija suteikia naudos ne tik darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai, keliamas svarbus klausimas, kaip organizacijos veikloje motyvuoti darbuotojus dirbti, kad jie galėtų kuo labiau prisidėti prie siekamų organizacijos tikslų – juk motyvuoti darbuotojai ir yra pagrindinė varomoji jėga siekiant organizacijos tikslų (Panait 2020, 119). Organizacijų vadovams privalu žinoti, kas motyvuoja darbuotojų veiklai, kokios šių motyvų priežastys ir kokių galimų priemonių ar sąlygų pritaikymas leidžia išlaikyti ir skatina darbuotojų motyvaciją.

Darbo sąlygų ar darbo pobūdžio pasikeitimai atitinkamai lemia ir paties darbuotojo motyvacijos lygio pasikeitimus. Ypatingai tai išryškėja pastaruoju metu, kai net keletas aplinkybių verčia tiek darbdavius, tiek ir darbuotojus vis labiau pagalvoti ir priimti atitinkamus sprendimus, kaip sėkmingai perkelti darbo veiklą į nuotolį. Nemažai tam įtakos turėjo COVID-19 pandemija pasauliniu mastu. Tai privertė pagalvoti, kaip išlaikyti nenutrūkstamą darbo veiklą ir tuo pačiu apriboti darbuotojų susibūrimus, vykdant Vyriausybės priimtais teisės aktais nustatytą tvarką karantino laikotarpiu. Be to, paskutiniu metu prisidėjo ir energetinė krizė, kurią lėmė karas Ukrainoje, kai drastiškai padidėjo elektros energijos ir šildymo sąnaudos. Ypatingai tai palietė viešojo sektoriaus organizacijas, kuomet buvo iškeltas klausimas dėl taupymo programos įvedimo darbo vietoje mažinant šildymo sąnaudas ir elektros suvartojimą. Visa tai paskatino priimti sprendimus dėl nuotolinio darbo įvedimo, sudarant galimybę darbuotojams perkelti savo darbo vietą į namus. Tačiau tokius sprendimus darbuotojai supranta ir priima ne vienodai. Vieni darbuotojai su džiaugsmu ir pasitenkinimu priima galimybę dirbti nuotoliniu būdu, o kiti darbuotojai, atvirkščiai, neigiamai priima būtinybę dirbti nuotoliu. Tai gali priklausyti nuo kiekvieno skirtingo

asmeninio poreikio – jei vieni tai priima, kaip skatinančią galimybę sėkmingai atlikti savo darbą, tai kitiems svarbus tiesiog jų darbo saugumas. Be to, motyvaciniai veiksniai skirtingai veikia priklausomai ir nuo asmens amžiaus, lyties, išsilavinimo lygio, tarpusavio santykių (Hitka, ir kt. 2022, 463). Perkeliant darbo vietą į namus iškeliamas dar vienas svarbus klausimas – darbo ir šeimos balansas. Norint pasiekti optimalius rezultatus, svarbu išlaikyti kuo geresnę pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos gyvenimo, ypač turint omenyje, kad nuotolinis darbas turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų, kurie savo ruožtu turi teigiamos ir neigiamos įtakos darbuotojų darbo motyvacijai (Amin, ir Raudhoh 2021, 741).

Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad pagrindinė viešojo sektoriaus organizacijų paskirtis – suteikti visuomenines paslaugas gyventojams, kurių aptarnavimo kokybei, ypatingai jei organizacijos veikla skirta daugiau senyvo amžiaus ar negalią turinčių asmenų kategorijai, didelės reikšmės turi darbuotojų elgesys ir teigiamas požiūris į jų atliekamą darbą. Privačiame sektoriuje plačiai taikomos motyvavimo sistemos ne visada tinkamos ir viešojo sektoriaus organizacijoms. Viešasis sektorius turi savų ypatumų, kur susiduriama su papildomais iššūkiais suteikiant darbuotojams tokias sąlygas ir priemones dirbti nuotoliu, kurios motyvuotų dirbti. Žinojimas ir supratimas, kokios problemos ir su kokiais iššūkiais susiduria viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai keičiant darbo vietą į nuotolį, leis organizacijoms priimti atitinkamus sprendimus ir priemones, kurios skatins ir motyvuos darbuotojus rinktis nuotolinį darbą.

**Temos iširtumas.** Moksliniu lygmeniu nemažai analizuota ir atlikta tyrimų apie bendrąją motyvavimo sampratą ir darbo motyvaciją – pradendant nuo praeito amžiaus vidurio įvairių mokslininkų išvedamų motyvacijos teorijų (Maslow 1954; Adams 1963; Herzberg 1966, Vroom 1964 ir kt.), kurias naujausiuose moksliniuose darbuose nagrinėjo Dostert ir Müller (2021), Leite ir kt. (2022), Aleksić-Glišović ir kt. (2019), Mamun ir Khan (2020), Sitthiwarongchai (2020) ir kt., tačiau dažniausiai tokie atlikti tyrimai apie darbuotojų motyvaciją ar motyvacijos teorijų taikymą orientuoti į privataus sektoriaus darbuotojus.

Apie motyvacijos teorijas ir darbuotojų motyvavimo ypatumus, priskiriamus viešojo sektoriaus organizacijoms, nagrinėjo tokie užsienio autoriai, kaip Bakker (2015), Mafini ir Dlodlo (2014), Breugh ir kt. (2018), O’Leary (2019), Miao (2019) ir kt., taip pat ir lietuvių autoriai: Palidauskaitė ir Vaisvalavičiūtė (2011), Gražulis ir Markuckienė (2013), Grublienė ir Urbonaitė (2014).

Kalbant apie nuotolinio darbo taikymą ir jo įtaką viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai, moksliniu lygmeniu tirta dar mažiau. Šia tema epizodiškai tyrė tokie užsienio autoriai, kaip Vries ir kt. (2019), Tovmasyan ir Minasyan (2020), Amin ir Raudhoh (2021), Hitka ir kt. (2022), Bočkova ir Lajčín (2021) ir kt., lietuvių autorės Nakrošienė ir Butkevičienė (2016). Tačiau su kokiais iššūkiais viešajame sektoriuje susiduria darbuotojai ir kokią įtaką jų motyvacijai daro primygtinis darbuotojų darbo perkėlimas į nuotolį, ypatingai išryškėjus tendencijoms į tokio darbo pobūdžio taikymą popandeminiu laikotarpiu,



ištirta nepakankamai. Dar mažiau šiuo požiūriu situacija analizuota Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose.

**Tyrimo objektas.** Nuotolinio darbo įtakos darbuotojų motyvacijai analizė viešojo sektoriaus organizacijoje.

**Problema.** Darbuotojų motyvavimo svarba taikant nuotolinio darbo pobūdį ypač išryškėja šiandieniniame pasaulyje, kai atsirandant netikėtiems išoriniams aplinkos pokyčiams tenka greitai priimti naujus sprendimus ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Ypatingai tai atsiliepia viešosiose organizacijose, kur vis dar vyrauja siauras nuotolinio darbo galimybių suvokimas, o organizacijų vadovai menkai sieja darbo atlikimą nuotoliu su darbuotojų motyvacija. Atsiranda poreikis išsiaiškinti, kaip ir kiek nuotolinis darbas turi įtakos darbuotojų darbo motyvacijai?

**Darbo tikslas.** Remiantis moksline literatūra ir empirinio tyrimo pagrindu išsiaiškinti nuotolinio darbo niuansus, kurie daro įtaką darbuotojų, dirbančių viešajame sektoriuje, darbo motyvacijai.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apžvelgti mokslinėje literatūroje apibrėžiamą darbo motyvacijos sampratą ir galimybes.
2. Išanalizuoti teoriniu aspektu nuotolinio darbo ypatumus viešajame sektoriuje.
3. Išnagrinėti darbo motyvacijos iššūkius nuotolinio darbo kontekste.
4. Atlikti tyrimą išsiaiškinant Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos darbuotojų motyvacinį požiūrį į nuotolinį darbą.

**Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė; testavimas; kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa; lyginamoji analizė; apibendrinimas. Tyrimo duomenų analizei taikyta aprašomoji statistika. Surinktiems duomenims suvesti ir skaičiavimams atlikti naudojama Microsoft Excel ir SPSS 27.0 programa.

**Darbo praktinis reikšmingumas.** Šiame darbe išgryninti atskiri nuotolinio darbo viešajame sektoriuje elementai, lemiantys darbuotojų motyvacijos pasikeitimus, leis nustatyti, kokie išryškėja skirtumai motyvacinio požiūriu ir ką galima būtų pagerinti siekiant didinti motyvaciją darbi nuotoliu. Darbas būtų naudingas viešojo sektoriaus organizacijoms, taip pat rasti kryptį tolesniems tyrimams įsigilinti į darbuotojų motyvacijos pokyčių priklausymą nuo papildomų išskiriamų faktorių nuotolinio darbo kontekste. Pateiktos išvados ir pasiūlymai leistų viešojo sektoriaus organizacijų vadovams geriau planuoti, kokius motyvatorius taikyti nuotolinio darbo organizavimo metu.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dėstomosios dalys. *Pirmoje teorinėje dalyje* nagrinėjama darbuotojų motyvacijos samprata teoriniu aspektu, analizuojant pagrindinių motyvacijos teorijų išskirtinumą ir pritaikomumą, motyvacijos metodų ir būdų ypatumus viešajame sektoriuje, motyvacijos pokytį taikant nuotolinio darbo pobūdį. *Antroje metodinėje dalyje*

pateikiama nuotolinio darbo įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo metodologija, aptariant tyrimo organizavimą, metodiką, imtį, tyrimo instrumentą ir duomenų analizės metodus. *Trečioje analitinėje dalyje* atliekama darbuotojų motyvacijos tyrimo analizė Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje, apžvelgiant organizacinės struktūros charakteristiką, tyrimo rezultatus, tyrimo rezultatų apibendrinimą. Darbo gale pateikiamos išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, 4 priedai. Darbe panaudoti 2 teisės aktai ir 40 mokslinės literatūros šaltinių. Darbą iliustruoja 12 lentelių, 10 paveikslų. Bendra darbo apimtis – 84 lapai (be priedų).

Dėkojama Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojams, sutikusiems sudalyvauti atliekamame tyrime ir užpildžiusiems klausimyno anketas.

# 1. NUOTOLINIO DARBO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJAI TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. Darbo motyvacijos samprata ir pagrindinių motyvacijos teorijų analizė

Žmogus nemažą savo gyvenimo dalį praleidžia darbo aplinkoje. Anot Leite, Neto, ir Dias (2022, 1094), asmens darbinio gyvenimo kokybei didelę reikšmę turi darbuotojo jaučiamas pasitenkinimas darbu. Taigi, pasitenkinimą darbu galima apibrėžti kaip asmens išreiškiamą teigiamą emocinę būseną, požiūrį ir priimamus sprendimus darbo vietoje ar atliekamuose darbuose, atsižvelgiant į gaunamą įvertinimą ir įgyjamą darbo patirtį (Wu, ir kt. 2021, 713/3). Taylor, ir Westover (2011, 733) pasitenkinimą darbu apibūdina, kaip asmens teigiamą emocinę būseną, įvertinant jo poreikių ir lūkesčių suderinamumą, ko iš savo darbo jis nori ir ką tikisi gauti. Tandū, ir kt. (2016, 48) pasitenkinimo darbu terminą apibrėžia kaip įvertinimą, atsižvelgiant į darbo turinį ir fiziologinių, psichologinių bei aplinkos sąlygų derinį. Tuo pačiu išsakoma mintis, kad darbuotojas bus motyvuotas pirmiausia tada, kai jaus pasitenkinimą darbu.

Taigi, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą savo darbo veikloje, be viso kito juos reikia ir motyvuoti, todėl, kaip teigia Leite, Neto, ir Dias (2022, 1094), darbdaviams būtina stengtis pasirūpinti darbuotojų gerove ir suteikti jiems tinkamas darbo sąlygas.

Apie tai, kad darbdaviams pravartu stengtis didinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį pasisako ir Mafini, ir Dlodlo (2014, 1-2) pabrėždami, kad pasitenkinimas darbu lemia darbuotojo organizacinį įsipareigojimą, darbo rezultatus ir darbuotojo norą likti organizacijoje, todėl motyvacija yra svarbus aspektas ne tik pačiam asmeniui, bet yra ir vienas iš esminių organizacijos sėkmės veiksnių.

Sutinkama, kad darbuotojų motyvacija, kaip teigia Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 25), nėra lengva užduotis, bet ji yra viena iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, nukreipianti ir palaikanti asmens elgesį. Darbuotojų darbo motyvacija skatina darbuotojo darbo našumą (Chen, Zhang, ir Gilal 2019, 811) siekiant tam tikrų darbo ir organizacijos tikslų (Маслова, ir Кононюк 2018, 86). Motyvuoti darbuotojai, siekdami savo darbo veikloje užsibrėžtų tikslų, aktyvina ir kitus organizacinius resursus, t. y. materialinius, finansinius ir informacinius (Breaugh, Ritz, ir Alfes 2018, 1424; Hitka, ir kt. 2022, 472).

Galima teigti, kad organizacija, skirdama nemažai pastangų tam, kad patenkintų ir tinkamai motyvuotų savo darbuotojus, gali sukurti ne tik teigiamą aplinką darbo vietoje, tačiau ir išlaikyti stabilią situaciją organizacijos veikloje ar net sukurti pagrindą organizacijai augti konkurenciniu atžvilgiu (Hitka, ir kt. 2022, 464).

Būti motyvuotam, anot Hitka, ir kt. (2022, 464), reiškia net kažką daugiau, nei tik būti patenkintam ir pasitenkinusiam darbo veikloje. Teigiama, kad motyvuotas darbuotojas stengsis atlikti darbą labiau dėl savęs, o ne dėl to, kad šito reikia įmonei, tačiau motyvacijos supratimas reikšmingas ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams, kadangi darbuotojų motyvacija turi įtakos asmens darbo efektyvumui.

Motyvacijos sąvokos apibrėžimų yra ne vienas, tačiau jie visi sąvokos reikšmę apibrėžia daugiau ar mažiau panašiai. Pats žodis yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „mover“, reiškiančio „judėti“ arba „padrašinti“ (Razak, Sarpan, ir Ramlan 2018, 69). Motyvacijos sąvoka gali būti apibūdinama kaip asmens nukreipta energija, elgesys ar veikla atlikti tam tikrą veiksmą, tikintis pasiekti aplinkos nulemtą tikslą ar gauti įvertinimą, atitinkančius jo nusimatytus poreikius (Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 122). Taigi, motyvacijos pagrindinis tikslas ir būtų patenkinti asmens išreikštus poreikius ir reikalavimus (Hitka, ir kt. 2018, 536).

Viena iš motyvacijos krypčių, kuri šiame darbe ir yra aktuali išnagrinėti, tai motyvacija darbo srityje. Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019) ir Razak, Sarpan, ir Ramlan (2018, 69) motyvaciją, įtraukiant į jos sąvoką ir darbo aplinkos faktorių, labiau traktuoja ir apibrėžia kaip žmogaus vidinę būklę ar jėgą, egzistuojančią kiekvieno žmogaus sąmonėje ir elgesyje, ir kuri stumia asmenį siekti bendrų asmeninių ir organizacinių tikslų.

Kaip teigia Mamun, ir Khan (2020, 118), dabartiniiais laikais vadovai turi suprasti, kad naivu tikėtis to, kad darbuotojui pakanka vien tik ateiti ir atlikti savo darbą. Jie, be visa ko, turi būti motyvuoti atlikti savo pareigas, o vadovai turi dirbti su savo darbuotojais, kad juos skatintų ir motyvuotų. Todėl Mamun, ir Khan (2020, 118) darbo motyvaciją apibūdina kaip žavią, bet kartu ir sudėtingą ir keliančią iššūkių žmogiškųjų išteklių vadybos sritį, kuri nuolat kinta savo supratimu, funkcijomis, pritaikymo būdais ir t. t.

Apibendrinant įvairių mokslininkų pateikiamas įžvalgas, darbo motyvacija apibrėžiama kaip pozityvus su darbu susijusio elgesio visuma, veikiama darbo aplinkos, išreiškiančios gebėjimą patenkinti asmeninius poreikius, norą tobulėti ir siekti pažangos darbo vietoje, santykių su vadovybe ir kolegomis lygį (Ma'ruf, Hadari, ir Amalia 2019, 82), kuomet visų energinių jėgų sutelkimas skatina darbinę elgseną ir lemia asmens atliekamo darbo kryptį, formą, trukmę ir intensyvumą (Amin, ir Raudhoh 2021, 740; Chen, Zhang, ir Gilal 2019, 811; Panait 2020, 114).

Suprantama, kad darbuotojai, kurių darbo motyvacija yra aukšta, mėgs savo atliekamą darbą, o tų, kurių motyvacija žema, nemėgs savo darbo, todėl bus tingūs ir didelė tikimybė, kad bus linkę pažeidinėti organizacijos nustatytas taisykles. Atlikti tyrimai rodo, kad kryptingai didinama darbo motyvacija daro teigiamą įtaką paties darbuotojo rezultatams, o per juos įdedamos ir didelės pastangos siekti organizacijos tikslų (Ma'ruf, Hadari, ir Amalia 2019, 80).

Kaip pastebi Amin, ir Raudhoh (2021, 740), darbo motyvacijos sampratos esminė mintis – paaiškinti, kodėl skiriasi ir nuo ko priklauso tą patį darbą ir tokiomis pačiomis darbo aplinkos sąlygomis dirbančių darbuotojų rezultatai. Skirtingi darbuotojai išreiškia skirtingus poreikius, o jų motyvacijai įtakos turi skirtingi motyvai. Nagrinėjant darbo motyvacijos visumą, pagal savo pobūdį moksliniuose darbuose motyvacija skirstoma į *išorinę* ir *vidinę*. Vidinė motyvacija suprantama, kuomet darbuotoją veikia asmens viduje kylantys tokie veiksniai, kaip pasitenkinimas atliekamu darbu, nes jo darbo pobūdis atitinka jo interesus, gebėjimus, pomėgius ir siekiama vidinio tikslo – pasididžiavimo, žinių ir kt. Išorinei motyvacijai įtaką daro šaltiniai, veikiantys asmenį iš aplinkos – tai darbo aplinka ir pats darbas, kolegų ir vadovų įtaka, o siektini išoriniai tikslai būtų tokie, kaip piniginis atlygis, terminai, nuobaudos ar paaukštinimo galimybės (Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 26; Amin, ir Raudhoh 2021, 740).

Pasitenkinimas darbu, pasak Leite, Neto, ir Dias (2022, 1097), priklauso nuo to, kokie vidiniai ir išoriniai motyvatoriai naudojami darbo aplinkoje ir kiek jie lemia kiekvieno darbuotojo motyvacinį suvokimą. Pavyzdžiui, Jacobsen, Hvitved, ir Andersen (2014, 790) atkreipia dėmesį, kad išoriniai motyvatoriai, kaip įsakymai ar paskatos, jei jie darbuotojų suvokiami kaip kontroliuojančios priemonės, gali mažinti vidinę jo motyvaciją.

Atlikta daugelis tyrimų vienaip ar kitaip parodo, kad ir šiomis dienomis dauguma žmonių dirba su tikslu gauti tam tikrą atlygį: ar tai būtų vidinis atlygis, kaip darbuotojo pripažinimas, savęs realizavimas, gaunami pagyrimai ir t. t., arba išorinis, kaip tenkintinas darbo užmokestis, teikiamos premijos ar nuolaidos, skiriama būsto nuomos pašalpa ir kt. (Sitthiwarongchai 2020, 55). Su tuo sutinka ir Majerova, ir kt. (2021, 3), pabrėždami, kad darbo aplinka turėtų būti taip struktūrizuota, kad asmuo, atlikdamas darbą, patirtų pageidaujamą tiek vidinį, tiek ir išorinį atlygį, o visa tai sudarytų bendrą darbuotojo pasitenkinimą darbu.

Darbuotojų darbo motyvacijos didinimui paprasčiausiai gali būti naudojamos klasikinės priemonės, tokios kaip apdovanojimai ir bausmės. Atsižvelgiant į tyrimus, tokios sistemos paprastai yra pigios ir lengvai įdiegiamos. Tačiau, anot Dostert, ir Müller (2021, 531), jos paprastai duoda tik trumpalaikį poveikį, be to yra tikimybė, kad asmens poreikis taip ir nebus patenkintas. Jie taip pat pabrėžia, kad jei veiksmai bus reguliuojami tik išoriškai, tačiau paties darbuotojo tikslai nesutaps su įmonės tikslais – jo darbinė motyvacija bus žemiausio lygio. Grublienės, ir Urbonaitės (2014, 507) teigimu, darbuotojų nematerialiajai motyvacijai svarbi yra ir tinkamai kuriama organizacinė kultūra ir tikslingas motyvacinių priemonių taikymas. Darbuotojas bus linkęs derinti savo nuostatas su organizacijos nuostatomis ir eiti į kompromisus ar keisti savo įsitikinimus tik tada, jei jaus pakankamą atpildą už savo darbą organizacijoje.

Nėra tiksliai apibrėžto vieno motyvavimo būdo, kuris būtų tinkamas visose situacijose ir kiekvienam darbuotojui. Kadangi visų darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai skirtingi, Hitka, ir kt. (2022, 464)

išsako mintį, kad organizacijos vadovo iš visų atliekamų vadovavimo funkcijų bene reikšmingiausia, bet kartu akcentuojama, kad ir sudėtingiausia užduotis yra – kaip tinkamai motyvuoti savo darbuotojus, visų pirma dėl to, kad darbuotojus motyvuojantys veiksniai nuolat kinta. Anot Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019, 123), svarbu suprasti visą motyvacijos procesą ir kaip organizacija galėtų sukurti tokią darbo vietą, kuri leistų darbuotojams visiškai save išreikšti. Be to, teigiama, kad kiekvienas vadovas turėtų nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygose įvertinti ir suprasti savo vadovaujamų darbuotojų reikalavimus ir lūkesčius ir sukurti tinkamą, juos motyvuojančią darbo aplinką (Sitthiwarongchai 2020, 49).

Taikomas tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas su tinkamai integruotomis strateginėmis žmogiškųjų išteklių sistemomis padeda sukurti skatinančią aplinką, sukuriančią motyvuotus darbuotojus, ir įgyvendinti strateginius planus (Panait 2020, 116). Panašiai pasisako ir Tandu, ir kt. (2016, 48), pateikdami dvi žmogiškųjų išteklių valdymo galimybes: viena – kuomet darbuotojai suprantami kaip priemonės, kurias reikia kontroliuoti per sankcijas, ir kita – kurioje darbuotojai suprantami kaip asmenybės ir į kurių tobulėjimą ir mokymą reikia investuoti, stengiantis užtikrinti jų aukštą kvalifikaciją ir lojalumą, suteikiantį organizacijai konkurencinį pranašumą. Visgi akcentuojama, kad vadovai santykyje su darbuotojais turėtų laikyti save partneriais, dirbančiais išvien siekiant bendrų tikslų ir interesų. Mamun, ir Khan (2020, 119) su tuo taip pat sutinka sakydami, kad darbo motyvacijos procesas išreiškia savotišką partnerystę tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų. Vadovai šiame procese gali atlikti svarbų vaidmenį, suprasdami ir ugdydami veiklos, motyvacijos ir atlygio ryšį, siekdami padėti darbuotojams išlikti motyvuotiems ir kuo geriau atlikti pavestas užduotis.

Darbuotojų darbo motyvacijai reikšmės gali turėti ir tai, koks organizacijoje taikomas vadovavimo stilius. Sitthiwarongchai (2020, 55) atliktas tyrimas Tailando farmacijos įmonėje, išsiaiškinant, kuris iš tradicinių (transakcinio, transformacinio, liberaliojo) vadovavimo stilių darbuotojams yra suvokiamas kaip labiau motyvuojantis, parodė, kad darbuotojai tampa labiau motyvuoti dirbti, kuomet vadovai taiko demokratinį (transakcinį) vadovavimo stilių. Tai reiškia, kad darbuotojai pageidauja, kad jų vadovai atliktų labiau tik stebėtojo ar prižiūrėtojo vaidmenį ir suteiktų darbuotojams pakankamai laisvės dirbti savo valia. Ma'ruf, Hadari, ir Amalia (2019, 80) taip pat pasisako, kad didesnių įgaliojimų suteikimas darbuotojui gali turėti įtakos jo rezultatams ir gali būti taikomas kaip viena iš skatinančių motyvacijos priemonių.

Apie didesnių tokių laisvių ir galių suteikimą, kaip vieną iš darbuotojų motyvavimo galimybių prisidėti prie didesnės darbuotojų motyvacijos, pateikia ir Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019, 127), nurodydami galimą darbo funkcijų išplėtimą tokiomis kryptimis:

- horizontalus darbo funkcijų išplėtimas, kuomet suteikiama didesnė įvairovė ir lankstumas atlikti užduotis. Tai sudaro prielaidas sulaukti didesnio darbuotojų pasitenkinimo darbu, ypatingai kai darbo veikloje atliekamos vienodos ir nuolat pasikartojančios darbo funkcijos. Tačiau galima tikėtis ir

atvirkštinės reakcijos, kuomet darbuotojai tokią poziciją gali suprasti kaip tai, kad iš jų reikalaujama atlikti daugiau funkcijų, nekeičiant atlygio, o tai gali privesti prie nepasitenkinimo darbu ir taip sumažinti motyvaciją;

- vertikalus darbo funkcijų išplėtimas, suteikiant darbuotojui daugiau savarankiškumo, atsakomybių ir sprendimų priėmimo atliekant savo darbo užduotis, kuomet darbuotojas gali išreikšti ir panaudoti visus savo gebėjimus ir įgūdžius. Galimybė pačiam kontroliuoti atliekamų užduočių planavimą, vykdymą ir kontrolę didina pasitenkinimą ir darbo motyvaciją ir „sumažina pravaikštų skaičių“ (Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 127).

Visgi iš organizacijos pusės norint „motyvuoti ką nors“, visų pirma reiktų suprasti, kokie yra asmens poreikiai ir kas skatintų jį dirbti geriau ir siekti aukštesnių rezultatų. Tokį reiškinį galima apibūdinti, kaip „procesą, kurio metu darbuotojai nukreipiami dirbti siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų“ (Panait 2020, 114). Šiam tikslui gali būti pasitelkiamos įvairios priemonės ir motyvai, pvz., patrauklios darbo vietos parengimas, naujausių technologijų įsigijimas, konkurencingas atlyginimas, karjeros galimybės ir kt. Be to, būtina atkreipti dėmesį, kad ne visos priemonės teikia ilgalaikę ar nuolatinę darbo motyvaciją. Tik išsiaiškinus, kas darbuotoją iš tikrųjų motyvuoja ir ką jis laiko savo veiklos pagrindu, anot Маслова, ir Конончук (2018, 86), pradedamas formuoti tikslingas požiūris į efektyvios veiklos motyvavimą.

Siekiant išsiaiškinti, kas ir kaip geriausiai motyvuotų dirbti, bei apjungti į bendrai galimas pritaikyti sistemas, mokslininkai ėmė išvedinėti įvairias motyvacijos teorijas. Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 25) motyvacijos teorijas glaustai apibūdina kaip paaiškinančias sistemas, kodėl žmonės nori ką nors daryti. Tuo tarpu Dostert, ir Müller (2021, 508) pasisako, kad motyvacijos teorijos padeda suprasti, kaip ir kodėl asmuo elgiasi tam tikru metu, kas skatina jo elgseną siekiant asmeninių ir bendrų tikslų, ir kaip galima būtų panaudoti turimas žinias siekiant nukreipti elgseną norima veikla.

Taigi, jau nuo XX amžiaus vidurio buvo išvedamos pagrindinės motyvacijos teorijos ir skirstomos į dvi pagrindines kategorijas:

- **turinio** (*arba poreikių*) teorijas, iš kurių labiausiai žinomos A. Maslow poreikių hierarchijos teorija (1954); D. C. McClelland poreikių teorija (1962); F. Herzberg dviejų veiksnių teorija (1966); C. Alderfer poreikio (*ERG*) teorija (1969);

- **proceso** teorijas tokias, kaip J.S. Adams teisingumo teorija (1963); V. Vroom lūkesčių teorija (1964); Eccles ir kt. tikėtinos vertės teorija (1983); Deci ir Ryan apsisprendimo (*SDT*) teorija (1985); E. Locke ir Latham tikslų nustatymo teorija (1990); B. F. Skinner sustiprinimo teorija, D. McGregor X ir Y teorija ir kt.

Visos šios tiek turinio, tiek ir proceso teorijos yra plačiai taikomos ir analizuojamos ir šių dienų mokslininkų, papildant jas naujomis įžvalgomis ir siekiant jas pritaikyti šių dienų organizacinės veiklos praktikose (Dostert, ir Müller 2021, 512; Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 122; Sitthiwarongchai 2020, 49).

Apibūdinant šių teorijų kategorijų esminius skirtumus, glaustai galima pasakyti, kad turinio teorijos labiau telkia dėmesį į energiją teikiančius dalykus ir tai, kaip asmens išreiškiamas noras patenkinti asmeninius poreikius (pvz., išgyvenimo, saugumo, socialinius, pagarbos, augimo ir pasiekimų, galios) lemia žmogaus elgesį. Proceso teorijos, kitaip nei poreikių, labiau nukreiptos į pažinimo procesus ir daugiau dėmesio skiria sąmoningam asmens pasirinkimui (Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 26).

Kanfer, Frese, ir Johnson (2017, 339) sako, kad turinio teorijose labiau apibrėžiama, „kas“ motyvuoja, todėl kreipiamas dėmesys į asmens vidaus psichologinius bruožus, motyvus ir orientyrus, kurie skatina motyvaciją. Proceso teorijoje motyvacija orientuota į reiškinį „kaip“, kuomet formuojami tikslai, planai ir ketinimai, kitaip tariant, formuojamas tikslo pasirinkimas ir reguliuojamas elgesys, pastangos ir poveikis siekiant pasirinkto tikslo.

Nežiūrint į tai, kad yra gerai žinomos tradicinės ir plačiai išbandytos motyvavimo teorijos, anot Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019, 122-123), būtina išdrįsti taikyti naujausius ir naudingiausius motyvavimo metodus. Šie autoriai išskiria keturias galimas sėkmingai taikyti bendrąsias šiuolaikinės motyvacijos teorijas, apibūdinančias darbuotojų veiklos gerinimą: lūkesčių teorija, teisingumo teorija, tikslų nustatymo teorija ir sustiprinimo teorija. Visos jos dažnai vadinamos procesų teorijomis, kadangi apibrėžia darbuotojo įsitraukimą į veiklą tikintis gauti kokios nors naudos. Tuo tarpu Dostert, ir Müller (2021, 511-514) atliktuose naujausiuose tyrimuose taiko ne tik procesų, bet ir turinio teorijas, iš visų galimų išskirdami tokias bendrąsias motyvacijos teorijas: bendrųjų poreikių teorija, tikėtinos vertės teorija, apsisprendimo teorija ir tikslų nustatymo teorija.

Plačiau čia minimos motyvacijos teorijos ir jų pagrindinės mintys pateikiamos 1 priede, o lyginant bendrąsias motyvacijos teorijas vieną su kita (žr. 1 lent.), jas galima išvardinti pagal išskiriamas pagrindines sąvokas.



**1 lentelė. Bendrosios motyvacijos teorijos ir jų pagrindinės sąvokos**

<b>Motyvacijos teorija</b>	<b>Pagrindinės sąvokos</b>
Lūkesčių teorija (V.Vroom)	Remiamasi darbuotojo lūkesčiais, kad įdėtos pastangos į konkrečią užduotį leis pasiekti norimą rezultatą ir atlygį.
Teisingumo teorija (J.S.Adams)	Asmens elgesio suvokimas grindžiamas lygybės tarp savęs ir kitų darbuotojų siekiu.
Sustiprinimo teorija (B.F.Skinner)	Elgesys nukreipiamas į pasekmes, kai darbuotojai imasi veiksmų, žinodami ko gali tikėtis.
Tikslų nustatymo teorija (E.Locke ir Latham)	Geresni rezultatai pasiekiami tada, kai iškeliami konkretūs ir sunkūs tikslai, ir gaunamas grįžtamasis ryšys į savo atliktą pažangą.
Poreikių hierarchijos teorija (A.Maslow)	Elgesį lemia noras patenkinti hierarchiškai suskirstytus poreikių rinkinius.
ERG poreikių teorija (Alderfer)	Išskiriamos trys poreikių patenkinimo grupės: egzistencijos, ryšio ir augimo.
Tikėtinos vertės teorija (Eccles ir kt.)	Remiamasi sėkmės lūkesčiais kartu su subjektyvia užduočių atlikimo verte.
SDT apsisprendimo teorija (Deci ir Ryan)	Motyvacija palaikoma išoriniams veiksniams veikiant vidinius poreikius, atlygį ir pasitenkinimą. Savarankiškumo pasitenkinimo lygį lemia tai, koks yra taikomas reguliavimas.
X ir Y teorija (D. McGregor)	Išskiriamos dvi teorinės grupės, kur X orientuota į atlygį, Y – į iššūkius ir savarankiškumą.

Šaltinis: sudaryta pagal Aleksic-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 126; Dostert, ir Müller 2021, 512; Leite, Neto, ir Dias 2022, 1099; Sitthiwarongchai 2020, 49; Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 26

Anot Kanfer, Frese, ir Johnson (2017, 339) pastebėjimų, nagrinėjant išvestų motyvacijos teorijų pritaikymą šiuolaikinėje praktikoje, naujesnėse teorijose siekiama abejas (turinio ir procesų) motyvacijos teorijų kategorijas apjungti kartu ir bendrai atsižvelgti į aiškų ir konkretų turinį ir procesus, kuriais būtų grindžiama darbo motyvacija.

Dostert, ir Müller (2021, 514) apibendrinami visas anksčiau išvardintas bendrąsias motyvacijos teorijas, taip pat jas lygindami, iškelia keletą bendrų bruožų. Poreikių teorijos kaip pagrindinę veiksmų varomąją jėgą traktuoja pagrindinių poreikių patenkinimą. Anot jų, SDT apsisprendimo teorijoje taip pat taikoma ši samprata, tik čia neteikiama reikšmė poreikių hierarchijai, tačiau išskiriamos vidinė ir išorinė elgesio motyvacijos, kuomet iš išorės reguliuojamas elgesys, veikiantis trijų pagrindinių poreikių tenkinimą, lemia ir vidinę elgseną. Tokį požiūrį Dostert, ir Müller (2021) pastebi ir Tikslų nustatymo teorijoje, kur darbo našumas didinamas taikant nors ir sunkius, tačiau labai vertinamus tikslus, darančius įtaką ir paties asmens vidinėms vertybėms. Sustiprinimo teorija labiau remiasi prielaida, kad asmens elgesį

lemia žinojimas, kokias pasekemes sukelia jų atliekama veikla. Kad asmens elgesį lemia siektini tikslai, traktuojama ir lūkesčių teorijoje. Tikėtinos vertės teorijoje irgi randama sąsajų su asmens vidinėmis vertybėmis, kur teigiama, kad pagrindinį veiksma lemia vidinis interesas atlikti užduotis. Taigi, susumuojant, anot Dostert, ir Müller (2021, 514) daroma išvalga, kad bendrųjų motyvacijos teorijų pagrindinė tema – tai įgimtų poreikių buvimas ir jų tenkinimas, asmens siekiamų tikslų kokybė ir iš esmės motyvuotų veiksmų svarba.

Atkreiptinas dėmesys, kad ne visos motyvacijos teorijos orientuotos į darbo vietą ar galėtų būti efektyviai pritaikomos darbuotojams dirbant bet kurioje darbo vietoje, įskaitant ir darbą nuotoliu.

Dostert, ir Müller (2021, 517-519) savo atliktuose tyrimuose iš bendrų motyvacijos teorijų išskyrė į darbo vietą orientuotas motyvacinės teorijas, tokias, kaip Herzberg dviejų veiksmų teorija (1966), McClelland poreikių teorija (1962) ir Hackman ir Oldham (1980) darbo charakteristikų modelis JCM (*Job Characteristics Model*). Dar vieną darbo vietai taikomą J.S. Adams teisingumo teoriją išskiria Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019, 123). Visų šių teorijų platesnis apibūdinimas pateikiamas 1 priede, o šių teorijų palyginimas per išskiriamus motyvuojančius pagrindus arba pagrindines sąvokas pateikiamas 2 lentelėje.

**2 lentelė. Į darbo vietą orientuotos motyvacijos teorijos.**

<b>Motyvacijos teorija</b>	<b>Pagrindinės sąvokos (motyvuojantis pagrindas)</b>
Dviejų veiksmų teorija (F. Herzberg)	Išskiriamos dvi motyvuojančių veiksmų grupės: higienos (išoriniai) veiksniai ir motyvatoriai (vidiniai veiksniai).
Poreikių patenkinimo teorija (McClelland)	Remiamasi santykiu tarp pagrindinių motyvacijos šaltinių: įvykdymo, priklausomybės ir galios poreikių.
Darbo charakteristikų modelis JCM (Hackman ir Oldham)	Orientuojamasi į užduotį ir jos atlikimą, išskiriant darbo charakteristikas, kurių dėka gaunami teigiami darbuotojo ir organizacijos rezultatai.
Teisingumo teorija (J.S.Adams)	Asmens elgesio suvokimas grindžiamas lygybės tarp savęs ir kitų darbuotojų siekiu.

Šaltinis: sudaryta pagal Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 123; Dostert, ir Müller 2021, 518; Le, ir kt. 2021, 1069; Sitthiwarongchai 2020, 49; Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 26

Nagrinėjant į darbo vietą orientuotų motyvacijos teorijų išsakomas mintis, galima įžvelgti, kad dauguma iš jų vis tiek labiau orientuotos yra į asmens poreikius. Tik šiose teorijose tikslas patenkinti savo poreikius papildomai įtraukiamas ir į užduoties atlikimą orientuotą veiksmą.

Apibendrinant visas minėtas motyvacijos teorijas, galima teigti, kad jos visos tinka privataus sektoriaus darbuotojams, tačiau ne visos tiksliai gali būti pritaikomos, o taip pat ir tai, kad tos pačios

teorijos skirtingai apibrėžia viešajame sektoriuje ar nuotoliu dirbančių darbuotojų darbo motyvacijas. Toliau darbe ir bus nagrinėjamos būtent viešajam sektoriui būdingi specifiniai ypatumai ir tinkamos taikyti motyvacijos teorijos bei viešajame sektoriuje išskiriami darbo motyvacijai įtaką darantys veiksniai.

## **1.2. Darbuotojų motyvacijos ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose**

Viešasis sektorius, kitaip nei privatus, turi specifinių bruožų – čia balansuojama tarp asmeninių ir visuomeninių tikslų. Nors viešajame sektoriuje ir yra diegiamos ir taikomos naujos priemonės ir metodai, perimti iš privataus sektoriaus, visgi diegiant jas būtina atkreipti dėmesį į gerokai didesnę nešamą atsakomybę viešajam interesui ir pareigą rūpintis visuomenės gerove (Palidauskaitė, ir Vaisvalavičiūtė 2011, 139).

Daugelis atliktų tyrimų pirmiausia kreipia dėmesį į tai, kad viešojo sektoriaus darbuotojai, lyginant su privataus sektoriaus darbuotojais, yra mažiau motyvuoti ir patenkinti savo atliekamu darbu dėl gaunamo menkesnio piniginio atlygio. Mafini, ir Dlodlo (2014, 8) tyrimas taip pat tą patvirtino. Jie pateikia išvadą, kad sąžiningo atlyginimo užtikrinimas ir didėjimas išlieka svarbiu darbo motyvacijos veiksmu ir teigiamai veikia darbuotojo pasitenkinimą darbu. Tačiau Bakker (2015, 728) pažymi, kad išreiškiamas altruistinis požiūris padėti kitiems taip pat sukelia teigiamą psichologinę būseną, t. y. pasitenkinimą, o tai gali padėti darbuotojams susidoroti su organizaciniais suvaržymais, kuomet patiriant didelius suvaržymus jie ir toliau jaučiasi tvirtai ir yra atsidavę savo organizacijai.

Viešosios tarnybos motyvacijos, dar kitaip vadinamos altruistinės motyvacijos, sąvoka yra gana stabili ir daug metų nesikeičianti. Palidauskaitė, ir Vaisvalavičiūtė (2011, 128), apibendrinamos mokslininkų pateiktus apibrėžimus, išreiškia mintį, kad viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvacija sietina su asmens elgesiu, nukreiptu į visuomenės gerovę, kuomet asmenį gali veikti ne tik egoistiniai, bet ir altruistiniai motyvai. O valstybės tarnautojai, veikiami pašaukimo tarnauti visuomenei jausmo, yra motyvuoti sutelkti savo darbinius resursus ir išreikšdami tikslą siekia nuolat būti įtraukti į veiklą ir gerai vykdyti savo darbo funkcijas (Bakker 2015, 723).

Sutinkama, kad asmenys pasirenka dirbti darbą viešajame sektoriuje dėl įvairių paskatų, vieni iš pašaukimo jausmo, kiti veikiami išorinių veiksnių, o dar kiti tiesiog atsitiktinumo dėka, dėl to ir jų visų viešosios tarnybos motyvacijos lygis yra ne vienodas. Taylor, ir Westover (2011, 732) teigimu, asmenys, kurie priima valstybinį darbą kaip pašaukimą, turi aukštą viešųjų paslaugų motyvacijos lygį lyginant su privataus sektoriaus darbuotojais, todėl, vedami šio pašaukimo jausmo, tokie asmenys siekia gerinti visuomenės gerovę. Be to, anot Bakker (2015, 723), darbuotojai, turintys aukštesnį viešosios tarnybos

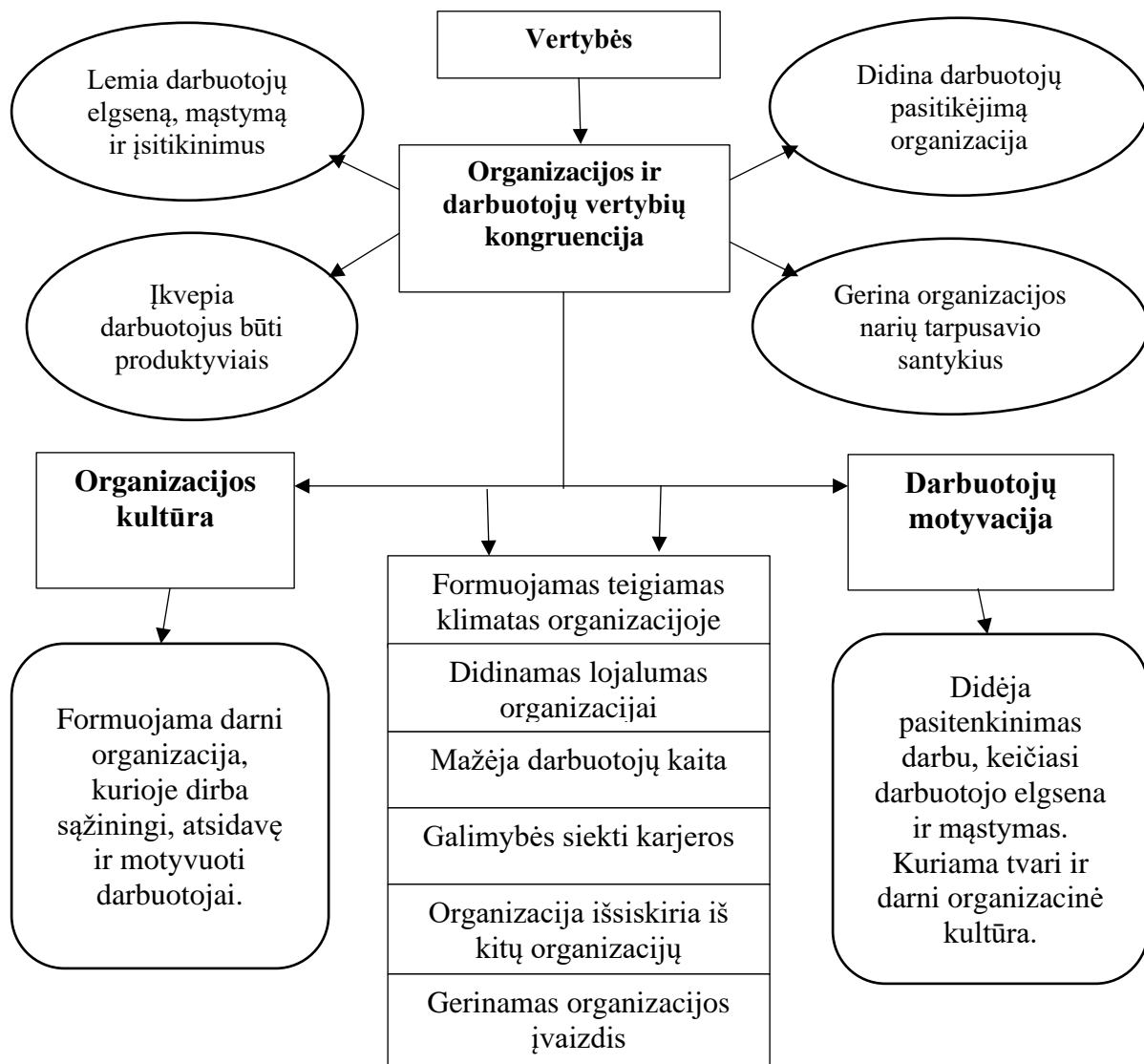
motyvacijos lygį, gali lengviau susidoroti su stresą keliančiais veiksniais, nes suvokia, kad įveikdami stresinius veiksnius jie gali siekti didesnio tikslo ir labiau padėti kietiems. Tokiu būdu stengiamasi kuo daugiau patenkinti valstybinius ir visuomeninius poreikius gerai atliekant darbą, o pačiam darbuotojui ir galimybė dirbti įdomų darbą.

Viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimui didelę reikšmę turi darbo aplinkos kokybė, kurią sudaro tokie veiksniai, kaip fizinė darbo aplinka, komandos dvasia ir t. t. Todėl, pasak Mafini, ir Dlodlo (2014, 9), viešųjų organizacijų vadovams, norint kad darbuotojai būtų motyvuoti ir jaustų pasitenkinimą darbu, būtina užtikrinti aukštą darbo aplinkos kokybę. Apie darbo aplinkos kokybės svarbą rodo ir atlikti tyrimai, nagrinėjant Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų požiūrį. Nustatyta, kad „darbuotojus motyvuoja psichologinis komfortas, maža darbuotojų kaita, lojalūs bendradarbiai ir apdovanojimai už nuopelnus“ (Grublienė, ir Urbonaitė 2014, 514).

Gražulio, ir Markuckienės (2013, 143) teigimu, atsižvelgiant į Lietuvos organizacijose vyraujančią praktiką, žmogiškieji ištekliai valdomi nepakankamai efektyviai ir tokie organizacijos aplinkos veiksniai, kaip prastas vadovavimas, karjeros galimybių nebuvimas, neadekvatus darbo užmokestis ar atgalinio ryšio nebuvimas priveda prie to, kad darbuotojas nebeįaučia motyvacijos atlikti savo darbą, siekti atliekamo darbo kokybės ir rezultatų, kelti kvalifikaciją, būti lojalus savo organizacijai. Visa tai neigiamai atsiliepia ir visuomenės požiūriui į valstybinį sektorių, krenta valstybės tarnautojo vardo prestižas. Panašią nuomonę išsako ir Grublienė, ir Urbonaitė (2014, 507), kad stipri ir tinkamai kuriama organizacijos kultūra tiesiogiai veikia ne tik darbuotojų motyvaciją ir jų geranoriškumą darbo atžvilgiu, tačiau taip pat turi didelės įtakos darbo našumui ir kokybei, o taip pat gerina organizacijos reputaciją visuomenėje.

Organizacijos kultūros svarbą nurodo ir Miao, ir kt. (2019, 77), kurie, analizuodami Kinijos valstybės tarnautojų ir jų vadovų pateiktus duomenis, išreiškė požiūrį, kad darbuotojai, dirbdami viešojo sektoriaus organizacijose, organizacijos pasiekimus ir tikslus tapatina su savo asmeniniais. Todėl siekiant pagerinti organizacijos veiklos lygį, skatintina sukurti tokią aplinką, kuri leistų darbuotojams susitapatinti su organizacija.

Grublienė, ir Urbonaitė (2014, 508-509) savo darbe taip pat pažymi organizacijos kultūros ir darbuotojų darbo motyvacijos sąsają, kurios išreiškiamos per organizacijos ir darbuotojų bendras vertybes, svarbą ir pabrėžia, kad „vertybės inspiruoja darbuotojus dirbti atsakingai ir sąžiningai, o motyvacija yra svarbus veiksnys, kuriuo siekiama patenkinti darbuotojus“ (Grublienė, ir Urbonaitė 2014, 508). Šitoks vertybėmis grindžiamas organizacijos ir darbuotojų santykių funkcionavimas parodytas 1 pav.



Šaltinis: adaptuota pagal Grublienė, ir Urbonaitė 2014, 510

### **1 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsaja**

Anot Gražulio, ir Markuckienės (2013, 148), vadovai, menkai atsižvelgdami į darbuotojų išreikštus poreikius, neigiamai veikia darbuotojų darbo motyvaciją ir nesudaro paskatų darbuotojo ilgalaikiam įsipareigojimui, todėl galiausiai tokia situacija pastūmėja darbuotoją keisti darbą. Todėl, Grublienės, ir Urbonaitės (2014, 514) teigimu, esant organizacijos ir darbuotojų vertybių kongruencijai darbuotojai yra motyvuoti ir patenkinti savo darbu, siekia aukščiausių veiklos rezultatų, yra lojalūs organizacijai, todėl mažėja ir darbuotojų kaita.

Nors 1 pav. parodoma, kad galimybė siekti karjeros prisideda prie darbuotojų darbo motyvacijos, tačiau Mafini, ir Dlodlo (2014, 9) atlikti tyrimai, kaip ir jų analizuotų mokslininkų, paneigia šitą požiūrį ir išsako, kad valstybės tarnautojams karjeros ir paaukštinimo galimybės nedaug siejasi su pasitenkinimu

darbu ir motyvacija darbui. Viešojo sektoriaus organizacijos paprastai būna hierarchinio valdymo pobūdžio ir paskyrimas eiti pareigas vykdomas per konkursus, todėl daugelis viešojo sektoriaus darbuotojų supranta tai ir savo pareigas priima kaip pastovią normą, tai juos ir tenkina, todėl paaukštinimas, kaip motyvacinis veiksnys, jiems nustoja veikti.

Nemažai mokslinių šaltinių pateikia įrodymų, kad teigiamos reikšmės organizacinei veiklai ir rezultatams turi tai, kaip ir kiek darbuotojas yra įsitraukęs į darbinę veiklą ir kokios reikšmės tai turi pačiam darbuotojui. Anot Bekker (2015, 724), įsitraukimas į darbą daro įtaką didesniai darbo našumui ir darbinei motyvacijai daug labiau, nei tiesiog darbuotojo jaučiamas pasitenkinimas darbu, kadangi įsitraukimas į darbinę veiklą darbuotojui psichologiškai reiškia susitapatinimą su darbo aplinka, jis emociškai prisiriša ir palaiko lojalumą organizacijai.

Gražulio, ir Markuckienės (2013, 148) tyrimu buvo išaiškinti labiausiai motyvuojantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai veiksniai (žr. 3 lent.), be to, tyrimas atskleidė, kad Lietuvos viešajame sektoriuje darbuotojų motyvacija įsipareigoti ir išlikti lojaliais organizacijai menka, nes nepakankamai sudaromos sąlygos, leidžiančios darbuotojui aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą ar nuolat tobulėti.

### **3 lentelė. Labiausiai darbuotojus įsipareigoti organizacijai skatinantys veiksniai.**

<b>Prioriteto eilės Nr.</b>	<b>Motyvuojantys veiksniai</b>
1.	Kūrybiškumo skatinimas
2.	Galimybė dalyvauti priimant sprendimus
3.	Galimybė nuolat didinti kompetenciją
4.	Įgaliojimų perdavimas
5.	Skatinimas siekti asmeninių tikslų

Šaltinis: Gražulis, ir Markuckienė 2013, 148

Wu, ir kt. (2021, 713/2) pastebi, kad telkiant dėmesį į asmeninius tikslus ir darbo aplinką, galima sėkmingai tirti darbuotojo pasitenkinimą darbu, o tai ir yra pagrindinis veiksnys, leidžiantis stabilizuoti darbuotojo norą likti toje darbovietėje. Taigi, gera darbo aplinka visų pirmą leidžia darbuotojui jaustis patogiau, todėl ji yra vertinama kaip išorinė darbo motyvacinė paskata be atlygio. Pasitenkinimo darbu lygis priklausys nuo to, kiek darbo aplinka atitiks darbuotojo poreikius ir, be abejojimo, kiek pats asmuo turės gebėjimų ir kompetencijų įvykdyti būtinas darbo sąlygas. Ir atvirkščiai, darbo aplinkoje vyraujantis stresas ir didesnis nuovargio lygis mažina pasitenkinimo darbu jausmą ir įsipareigojimą organizacijai, kartu prastėja ir darbo rezultatai. Tokia nuomonė išreiškiama ir Bekker (2015, 724) darbuose, kur papildoma

teiginiais, kad į darbinę veiklą aktyviai įsitraukęs darbuotojas sutelkia ir įgalina visus savo fizinius, emocinius ir pažintinius resursus tam, kad galėtų kuo geriau atlikti savo darbo funkcijas. Toks darbuotojas būna pozityvus, dėl to dažnai pasiekia ir puikius rezultatus, taip pat demonstruoja organizacinį pilietiškumą, esant reikalui, noriai pagelbėdamas savo kolegoms, be to, yra ir kūrybiškesnis nei tas, kuris yra mažiau įsitraukęs.

Apibendrinant galima pasakyti, kad viešajame sektoriuje (arba, kitaip tariant, valstybės tarnyboje) darbo motyvacija yra glaudžiai susijusi su organizacine aplinka, kultūra, vertybėmis ir požiūriu į darbuotojus. Didelė reikšmę šių darbuotojų motyvacijai turi išreiškiamas altruistinis požiūris, kuomet darbuotoją veikia ne tik egoistiniai, bet ir altruistiniai motyvai. Motyvacijai įtakos taip pat turi darbuotojo įsitraukimo į organizacijos ir visuomeninę veiklą pojūtis, o asmeniniai pasiekimai dažnai tapatinami su organizaciniais tikslais, todėl siektina kurti aplinką, kuri patenkintų bendras vertybes.

### **1.2.1. Į viešąjį sektorių orientuotos motyvacijos teorijos**

Kadangi šiame darbe dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų darbo motyvacijai, būtina apžvelgti motyvacines teorijas, kurios moksliniuose šaltiniuose išskiriamos ir taikomos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai palaikyti ir didinti. Dažniausiai išskiriamos šios motyvacijos teorijos – Savarankiško apsisprendimo teorija (*Self-Determination Theory*) (Deci ir Ryan) ir Valstybės tarnybos motyvacijos teorija PSM (*Public Service Motivation*) (Perry ir Wise).

Remiantis Savarankiško apsisprendimo teorija (SDT), darbuotoją veikia vidinė ir išorinė motyvacija. Ši teorija taikoma įvertinti darbuotojo darbo motyvaciją, priklausomai, kiek jo elgesys yra veikiamas savireguliacijos, kitaip tariant, vidinės motyvacijos, grinžiamos asmeninio pasirinkimo rezultatu, ar kontroliuojamos motyvacijos, kai veikia postūmis iš išorės, kuomet asmens elgesiui įtaką daro atliekamos užduoties vertybės ir svarba. Taip pat akcentuojami tokie pirminiai siektini patenkinti poreikiai, kaip savarankiškumas, kompetencijos ir santykiai (grįžtamasis ryšys ir palaikymas). Kaitant šių poreikių lygį, galima įvertinti, koku mastu išreiškiamas asmens vidinės ar išorinės motyvacijos pasiskirstymas tam tikrai veiklai (Breugh, Ritz, ir Alfes 2018, 1425).

Tačiau mokslinėje literatūroje yra pateikiama ir tokių išvadų, kad darbuotojo elgesys ne visada paaiškinamas vidine motyvacija, kuomet išreiškiamas vien pasitenkinimas ir mėgavimasis atliekamu darbu. Darbuotojai gali būti atsidavę darbui ne dėl to, kad domisi juo, bet dėl to, kad jaučia atsakomybę už savo atliekamus veiksmus ir supranta savo darbinės veiklos svarbą (Chen, Zhang, ir Gilal 2019, 813).

Ypatingai tai galima pritaikyti darbuotojams, dirbantiems viešojo sektoriaus organizacijose, kadangi jie jaučia didesnę pareigą visuomenei.

SDT hipotetiniai ryšiai testuoti įvairuose organizaciniuose ir kito konteksto tyrimuose. Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 27) tyrime nurodoma, kad viešajame sektoriuje taikomi didesni teisiniai apribojimai menkina vadovų požiūrį į darbą, o darbuotojai visgi jaučia didesnę išorės motyvaciją ir mažiau vidinę. Be to, atlikti tyrimai parodė, kad nustatytas organizacijos reguliavimas reikšmingai veikia darbo rezultatus, kadangi nusistatyti organizacijos tikslai ir vertybės leidžia darbuotojams labiau susitelkti į ilgalaikę savo atliekamo darbo svarbą. Teigiamus darbo veiklos rezultatus ir didesnę poreikių patenkinimą lemia ir vadovų palaikomas savarankiškumas (Dostert, ir Müller 2021, 513).

Perry ir Wise pateiktoje valstybės tarnybos motyvacijos PSM (*Public Service Motivation*) teorijoje išskiriamas asmens empatiškas polinkis reaguoti į viešajame sektoriuje būdingus motyvus, tai polinkis ir įsipareigojimas visuomeninėms vertybėms, užjautimas ir pasiaukojimas, tikėjimas jo socialine svarba (Breugh, Ritz, ir Alfes 2018, 1425). Jei aiškaus pasirinkimo teorijose akcentuojama, kad asmuo siekia savanaudiškos naudos nekreipdamas dėmesio į vertybes ir moralinius įsipareigojimus, tai viešojo sektoriaus organizacijose vyrauja kitokia situacija, kuomet tikslai iki galo nėra apibrėžiami ir gaunamas išorinis atlygis nesusijęs su asmeninių tikslų pasiekimu. Todėl aiškaus pasirinkimo teorijai kaip alternatyva ir yra iškeliamą PSM teorija, kurioje akcentuojama motyvacija padėti kitiems ir visuomenei (Jacobsen, Hvitved, ir Andersen 2014, 791) ir kuri siejama ne su asmeninių tikslų, o su teigiamų rezultatų pasiekimu, tokių kaip, pvz., įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimo darbu, organizacinio pilietiškumo elgsena (Miao, ir kt. 2019, 79).

O'Leary (2019, 87) tvirtina, kad valstybės tarnybos motyvacijai pamatą sudaro paties asmens išreiškiamas elgesys, kuris yra vidinės motyvacijos bendrosios sampratos pagrindinė dalis, kadangi pasitenkinimas vykdoma veikla jau yra suvokiamas kaip atlygis, o asmenys, užsiimdami juos tenkinančia veikla, gali patvirtinti savo vaidmens socialinę svarbą. PSM teorija orientuojasi į visuomeninius rezultatus ir susitapatinimą su viešosiomis vertybėmis, todėl viešųjų institucijų atspindimos vertybės atitinkančios ir pačių darbuotojų asmenines vertybes, sukelia pasitenkinimo jų atliekamu darbu jausmą (Breugh, Ritz, ir Alfes 2018, 1427). Kaip pažymi Bakker (2015, 723), viešosios tarnybos motyvacija skatina įsitraukti į darbinę veiklą, panaudoti visas turimas pajėgas ir energiją ir įrodyti atsidavimą visuomenės gerovei.

Ne viename moksliniame šaltinyje galima rasti ir tokių teiginių, kad asmuo priima sprendimą dirbti valstybės tarnyboje vedamas vidinės motyvacijos, kitaip sakant, pašaukimo (prosocialinės motyvacijos), nes atlikdamas savo pareigas siekia pasitarnauti žmonių gerovei ir įsipareigoja viešiesiems interesams (Bakker 2015, 727). Viešosiose organizacijose plačiai taikomos taisyklėmis pagrįstos valdymo sistemos darbuotojų elgsenai kontroliuoti, taikant sankcijas, o darbuotojų darbinė motyvacija gali būti didinama,



pvz., per finansines paskatas. Visa tai apibūdinama kaip išorinis reguliavimas, kurio poveikis darbuotojo motyvacijai priklauso nuo individualaus asmens suvokimo. Lyginant su privataus sektoriaus darbuotojais, valstybės tarnautojai ir taip išreiškia žemesnį pasitenkinimo darbu ir gyvenimu lygį, kadangi patiria didesnę spaudimą ar nerimą dėl valdžios, visuomenės, žiniasklaidos ir kitų suinteresuotų šalių keliamų lūkesčių. Be to, anot Mafini, ir Dlodlo (2014, 1) nustatyta, kad tai sudaro pagrindinę priežastį prastos kokybės viešųjų paslaugų teikimui. Remiantis Frey (1997) motyvacijos išstūmimo teorija, jei išorinis reguliavimas (*external intervention*) suvokiamas kaip kontrolė ar paskatinimas, jis „išstumia“ asmens vidinę motyvaciją. Visa tai gali privesti prie to, kad išorinis reguliavimas gali paveikti asmens poreikio veikti prosocialiai patenkinimą. Atsižvelgiant į visa tai, teigiama, kad motyvacijos išstūmimo teorija yra reikšminga tiek vidinei paties asmens, tiek ir valstybės tarnybos motyvacijai (Jacobsen, Hvitved, ir Andersen 2014, 790).

Paminėtina prosocialinė (altruistinė) motyvacija, kuomet asmenį veikia altruistinės paskatos kitų žmonių labui ir pasitarnavimui. Toks asmuo turi aukštą valstybės tarnybos motyvacijos lygį, taigi, prosocialinė motyvacija mažina poveikį nepasitenkinimui ir emociniam išsekimui, ir darbuotojai, kurie tiesiogiai teikdami paslaugas yra stipriai motyvuoti daryti teigiamą įtaką kitiems, yra mažiau veikiami aplinkos veiksnių, taip pat jų pačių patiriamos įtampos, kaip, pvz., didelis krūvis ir pervargimas (Bakker 2015, 727).

Tarp viešajame sektoriuje taikomų motyvacijos teorijų Bakker (2015, 725) išskiria dar vieną – tai darbo poreikių-išteklių (JD-R) teorija. Šioje teorijoje stengiamasi nustatyti balansą tarp darbo išteklių ir darbuotojo asmeninių išteklių, tokių kaip optimizmas, pasitikėjimas ar savigarba, kuriuos jis siekia panaudoti stengdamasis patenkinti darbinis poreikius. Motyvuoti darbuotojai, atlikdami savo darbus, gerina darbo poreikius ir išteklius, tačiau jei bus keliami per dideli darbo reikalavimai, darbuotojai gali perdegti. Anot Bakker (2015, 729), valstybės tarnybos motyvacijos JD-R modelis teikia prielaidą, kad nuolatinis darbuotojo įsitraukimas į darbą ir išsekimas turi įtakos bendram PSM lygiui, kadangi didėja įtampa, darbuotojas dažniau daro klaidų, kenčia aptarnavimo lygis, dėl ko prastėja ir organizacijos reputacija. Galima išeiti – suteikti pakankamai darbo išteklių (didesnis savarankiškumas ar įgūdžių įvairovė), kurie palengvina darbą, leidžia labiau į jį įsitraukti ir tuo pačiu optimizuoja aplinką.

Miao, ir kt. (2019, 79) savo tyrime analizuodami valstybės tarnybos motyvacijos ryšį su darbo našumu, apibrėžė įvairių mokslininkų išvalgas, rodančias teigiamą ryšį tarp valstybės tarnybos motyvacijos ir darbo našumo, kadangi motyvuoti viešojo sektoriaus darbuotojai įdeda daugiau pastangų pasirinkdami didelę užduoties reikšmę turintį valstybės tarnybos darbą, nes jų asmeninius rezultatus teigiamai veikia prasmingai atliekamas darbas ir jie gali įgyvendinti savo vertybes ir įsitikinimus.

Apibendrinant galima teigti, kad nagrinėjant įtaką viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai, labiau siektina atsižvelgti į tas motyvacijos teorijas, kurios dažniau taikomos valstybinėse organizacijose. Anot

Breaugh, Ritz, ir Alfes (2018, 1437), atlikti tyrimai analizuojant SDT ir PSM teorijas ir jų ryšį su darbuotojų pasitenkinimu parodė, kad PSM, lyginant su kitomis teorijomis, išreiškė stipriausią teigiamą ryšį su asmens vidine motyvacija. Nors ir PSM ir SDT teorijos rodo reikšmingą ryšį su darbuotojų pasitenkinimu, Breaugh, Ritz, ir Alfes (2018, 1437) pastebi, kad SDT motyvacijos teorija visgi labiau susijusi su darbuotojų pasitenkinimu, iš dalies dėl to, kad savarankiškumo, kompetencijos ir santykių poreikis eina kartu su šių poreikių tenkinimu per asmens atliekamą veiklą. SDT ir PSM gali būti naudojamos kartu, papildydamos vieną kitą, priklausomai nuo darbo konteksto ir priemonių, kuriomis patenkinami SDT ir PSM apibrėžti poreikiai. Be to, be darbo motyvacijos, pasitenkinimą darbu gali įtakoti ir kiti veiksniai, tokie kaip atlygis, pripažinimas, darbuotojų tarpusavio santykiai ir kt. Toliau darbe apžvelgiama, kokie veiksniai palaiko šias teorijas.

### **1.2.2. Motyvacijai įtaką darantys veiksniai**

Kaip jau minėta, vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams keliama užduotis rasti būdą suprasti, kas motyvuoja darbuotoją, jį įkvėpti ir užtikrinti aukštą darbuotojo darbo motyvacijos lygį. Ypač tai aktualu turint omenyje, kad darbuotojų motyvacijos lygiui įtakos turi daug skirtingų veiksnių: biologiniai, intelektualiniai, ekonominiai, socialiniai, emociniai ir kt. (Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 122). Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 31) atliktame tyrime išaiškinta, kad dauguma darbuotojų pasisako, kad darbuotojai atlieka esminį vaidmenį organizacijos sėkmei, o motyvacijos politika turi įtakos jų darbo efektyvumui.

Atlikta nemažai empirinių tyrimų siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos pasitenkinimui darbu būtent viešajame sektoriuje. Nustatyta, kad įtakos gali turėti ir asmeninės savybės (pvz., amžius) ir motyvai tarnauti viešiesiems interesams (PSM), sprendimų priėmimo laisvė ir savarankiškumas, o taip pat ir organizaciniai ar aplinkos, pvz. paaukštinimo pareigose, veiksniai (Taylor, ir Westover 2011, 733). Visų darbuotojų prioritetai, siekiant skirtingų tikslų, skirtingi, todėl kiekvienoje individualioje situacijoje darbuotojo motyvaciją reiktų išgryninti kaip individualių lūkesčių ir poreikių sąveikos derinį (Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 123).

Analizuojant literatūrą apie darbo motyvaciją, motyvaciniai veiksniai išskiriami į vidinius ir išorinius. Jei vienus žmones labiau motyvuoja vidiniai veiksniai, tai kitus atvirkščiai – išoriniai (Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 25). Anot Le, ir kt. (2021, 1064), nors darbuotojų darbo motyvacijai įtaką daro daugelis įvairių veiksnių, juos, pasak jų, galima būtų suskirstyti į tokias tris pagrindines grupes:

1) pirmai grupei priskirtini veiksniai, susiję su pačiu asmeniu, kitaip tariant, vidiniai veiksniai, kurie skatina žmogų veikti iš vidaus. Šiems veiksniams priskiriami asmens gebėjimai ir patirtis, jo požiūris, asmeniniai tikslai, gaunama nauda;

2) antrą grupę sudaro darbuotojui įtaką darančys išoriniai veiksniai, tokie kaip organizacijos kultūra, vadovavimo stilius, žmogiškųjų išteklių politika;

3) trečią grupei priskiriami su darbo pobūdžiu susiję veiksniai, nuo kurių priklauso darbuotojo užmokestis. Tai būtų atliekamo darbo stabilumas ir nepriklausomumas, užduočių sudėtingumas ir patrauklumas, atsakomybė.

Tačiau atlikę kokybinį tyrimą ir atsižvelgdami į esmę bei veiksmų homologiją su realia darbo patirtimi „Groz-Beckert Vietnam“ Co. Ltd kompanijoje, Le, ir kt. (2021, 1065-1066) išskyrė tokias tris pagrindines veiksmų, darančių įtaką darbuotojų darbo motyvacijai, grupes:

1) veiksniai, susiję su atliekamu darbu, įskaitant darbo pobūdį, sąlygas, darbų saugą ir kt. Nepaisant to, kad daugelyje tyrimų buvo išvestas požiūris, kad darbuotojus motyvuoja jau vien tai, kad jiems priskiriami jų įgūdžius atitinkantys darbai, Le, ir kt. (2021, 1065) atliktu tyrimu atskleidė, kad tokioje situacijoje iškeliamas dar vienas veiksnys, kuris nebuvo minimas ankstesniuose tyrimuose – tai darbuotojų darbo rezultato veiksnys, kuomet darbuotojas, atlikęs savo darbą ir pasiekęs teigiamą rezultatą, įgyja daugiau pasitikėjimo, noro išreikšti save ir tokiu būdu dar labiau sustiprėja jo darbo motyvacija;

2) į antrą grupę patenka veiksniai, susiję su organizacija, įskaitant atlyginimų politiką, išmokas ir pašalpas, mokymo ir tobulinimo programas ir t. t.;

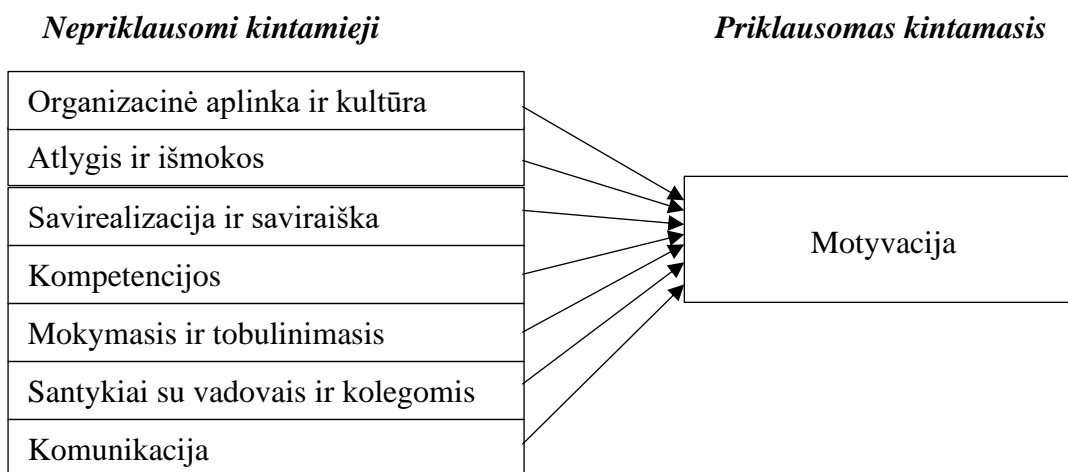
3) trečiajai grupei buvo priskirti veiksniai, susiję su tarpusavio santykiais, įskaitant santykius ne tik su bendradarbiais, bet ir su vadovais.

Taylor, ir Westover (2011, 736), analizuodami atliktus mokslinius tyrimus, lyginančius viešojo sektoriaus su privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimui įtaką darančius veiksmus, nurodo, kad valstybės darbuotojai didesnę reikšmę teikia palankiai darbo aplinkai, savo bendradarbiams ir vadovams, ir palankiau reaguoja į žmones orientuotą vadovavimo stilių. O Palidauskaitė, ir Vaisvilavičiūtė (2011, 127-139), atlikdamos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimą ir analizuodamos darbą valstybės tarnyboje skatinančius motyvus, tokius kaip tarnavimo visuomenei be atlygio, pasiaukojimo jos gerovei, užuojautos kitiems patiriant nuostolius, nustatė, kad skirtingų valstybės tarnautojų nuomonės išsiskiria, o darbuotojų darbo motyvacijai įtakos turi ir tokie valstybės tarnautojų veiksniai, kaip amžius, lytis, užimamos pareigos.

Atliktais Darbuotojų kompetencijų plėtros galimybių didinant motyvaciją ir lojalumą tyrimais (Gražulis, ir Markuckienė 2013, 147-148), siekiant išsiaiškinti, kas daro didžiausią įtaką Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojo darbo motyvacijai, išskiriami tokie labiausiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai, kaip darbuotojų „tobulėjimas siekiant aukštesnės kompetencijos, nuolatinė naujų poreikių plėtra, suteiktos

galimybės reikšti savo sugebėjimus ir tai, kaip vadovai pripažįsta jų darbo rezultatus“, ir nurodomas labiausiai demotyvuojantis poveikis, kuomet vadovai ignoruoja darbuotojų saviraiškos poreikį, siekį plėtoti kompetencijas ir negeba ugdyti savo darbuotojų.

Todėl, remiantis Le, ir kt. (2021, 1066) sudarytu ir siūlomu darbuotojų motyvacijai įtaką darančių veiksnių modeliu, galima būtų pateikti tokį veiksnių modelį, sudarytą iš priklausomo kintamojo – tai motyvacijos, ir nepriklausomųjų kintamųjų, pateiktų 2 pav., iškeliant hipotezę, kad kiekvienas nepriklausomas kintamasis daro teigiamą įtaką darbo motyvacijai.



Šaltinis: adaptuota pagal Le, ir kt. 2021, p. 1066

## 2 pav. Motyvacijai įtaką darančių veiksnių struktūra

Toliau ir apžvelgsime moksliniuose šaltiniuose išsakytas išvalgas apie pateiktus nepriklausomus kintamuosius (žr. 2 pav.) ir jų daromą įtaką darbuotojų darbinei motyvacijai.

### **Organizacinė aplinka ir kultūra.**

Mamun, ir Khan (2020, 119) atkreipia dėmesį, kad darbo motyvacijai reikšmės turi dažnai nematomas veiksnys – darbo aplinka, kurioje vyksta darbinė veikla. O ji yra svarbi darbuotojui, nes jei darbo aplinka jo netenkina arba jam yra nepalanki, jis sunkiai bus motyvuotas tokioje aplinkoje dirbti.

Tinkama organizacinė aplinka ir kultūra visų pirma svarbi siekiant skatinti organizacijos strategiją, vizijas ir tikslus. Aransyah, Widyanto, ir Hetami (2020, 127-128) savo tyrimuose analizavo žinių dalijimosi kultūrą, siekiant išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą. Apžvelgdami kitų mokslininkų darbus, jie apibrėžia dalijimosi žiniomis kultūrą kaip esminį darbuotojų pasitenkinimo veiksnį, kadangi ši kultūra skatina dalijimąsi informacija ir patirtimi, o tai suteikia darbuotojui galimybę mokytis ir tobulėti, todėl mažėja darbuotojų stresas ir gerinami problemų sprendimo įgūdžiai – tai didina pasitenkinimą darbu. Taigi, daroma prielaida, kad darbuotojai jaučiasi ir labiau motyvuoti dirbti.

Kad organizacijos kultūra darbuotojų pasitenkinimui darbu turi didelės įtakos, atliktu tyrimu patvirtino ir Dirisu, ir kt. (2018, 320), pateikdami, kad formuojama organizacinė kultūra ir struktūra turėtų nuolat būti nukreipta ir subalansuota darbuotojų vidinių poreikių patenkinimui prisitaikant prie aplinkos sąlygų. Anot Aransyah, Widyanto, ir Hetami (2020, 129), diegiant lanksčią ir novatorišką kultūrą, didinamas pasitenkinimas darbu, nes specialistams sudaromos sąlygos geriau suderinti darbą ir gyvenimą. Ypač diegiant naujausias sistemas debesijos pagrindu, suteikiamos galimybės susidoroti su sparčiais aplinkos pokyčiais, kas skatina specialistus jaustis pakylėtais ir motyvuotais dirbti.

### **Atlygis ir išmokos.**

Le, ir kt. (2021, 1069), atlikę veiksmų įtakos motyvacijai tyrimą, nagrinėjant atlygio ir išmokų veiksmo įtaką motyvacijai pagal išsakytas respondentų mintis, pateikia išvadą, kad organizacija, norėdama motyvuoti darbuotojus per atlygio veiksmus, turėtų užtikrinti sąžiningą atlyginimų politiką ir atkreipti dėmesį, kad atlygio dydis būtų vertas darbuotojo įdėtų pastangų ir indėlio į organizacinę veiklą, taip pat pageidautina kurti rėmimo programas, kurios padėtų išspręsti asmens gyvenamosios aplinkos problemines sritis (kaip, pvz., vaikų darželio trūkumas ir kt.).

Iš Palidaskaitės, ir Vaisvilavičiūtės (2011, 130) atlikto tyrimo matyti, kad nepaisant to, kad beveik absoliuti dauguma tiriamųjų palaikė nuomonę, kad viešojo sektoriaus veikla padeda kurti visuomenės gerovę ir teikiant viešąsias paslaugas jie sutinka, kad dėmesys skiriamas labiau ne jų pačių, o piliečių poreikiams tenkinti ir linkę prisidėti prie veiklos, padedančios spręsti socialines problemas, tačiau nuomonės pradėjo skirtis kalbai pasisukus dėl tarnavimo visuomenei be atlygio. Ne kiekvienas ėmė reikšti polinkį dirbti ir turėti galimybę daryti įtaką visuomenės raidai pasiaukojant. Taigi, manytina, kad valstybės tarnautojų asmeniniai tikslai išlieka svarbesniais už visuomeninius ir nepaisant to, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją lemia geranoriškumas ir siekis pasitarnauti visuomenei, visgi jie nelinkę aukotis piliečių labai atsisakant individualios materialinės naudos ar asmeninių interesų. Tik didėjant valstybės tarnautojų amžiui polinkis padėti piliečiams, net jei ir nebūtų jiems už tai apmokėta, keičiasi ir su amžiumi didėja.

### **Savirealizacija ir saviraiška.**

Mamun, ir Khan (2020, 118) pabrėžia, kad darbuotojo nemotyvuoja vien tik gaunamas atlygis pinigine išraiška, jis taip pat nori jausti, kad jo atliekamas darbas yra svarbus. Kai darbuotojas mato, kad vadovai vertina jo darbą ir indėlį, jis dirba geriau, o jei darbuotojas jaus, kad vadovai neįvertina jo įdėtų pastangų, jis nebesijaus vertinamas ir jo darbo našumas kris (Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 25).

Daugelis atliktų tyrimų taip pat parodė, kad darbuotojų savarankiškumo ir laisvės lygis, kada jiems suteikiama daugiau saviraiškos ir jie patys gali nuspręsti, ką ir kaip atlikti savo darbe, tiesiogiai susijęs su aukštesniu darbo našumo lygiu (Miao, ir kt. 2019, 82). Įsitraukimas į darbą turi įtakos aukštai darbo

motyvacijai, kai darbuotojas aktyviai vykdo savo pareigas ir prisiima atsakomybes. Darbuotojas patiria pasitikėjimo, atsakomybės ir paramos jausmą, tai daro įtaką asmens veiklos gerinimui ir tuo pačiu organizacijos veiklos gerinimui. Atlikti tyrimai rodo, kad darbo motyvacija daro teigiamą įtaką darbuotojo rezultatams, kai darbuotojui suteikiami didesni įgaliojimai (Ma'ruf, Hadari, ir Amalia 2019, 82).

Remiantis Palidauskaitės, ir Vaisvalavičiūtės (2011, 137) atliktais tyrimais, galima daryti išvadas, kad aukštesnes pareigas užimantys valstybės tarnautojai labiau vertina savo asmeninę veiklą ir dažniau nei darbuotojai, užimantys žemesnes pareigas, linkę tikėti, kad prisideda prie organizacijos sėkmės ir tuo pačiu prie visuomenės gerovės kūrimo. Be to, atlikus tyrimą nustatyta, kad didėjant valstybės tarnautojų amžiui ir stažui auga ir vertinimas, kad gali save labiau realizuoti prisidėdami prie politikos ir viešųjų programų įgyvendinimo ir valstybės tarnybos tobulinimo, tuo pačiu reikšmingai didėja ir jų pasitenkinimas savo atliekamam darbu.

### **Kompetencijos.**

Galima teigti, kad darbuotojo darbo motyvacijai turi įtakos ir jo turimos kompetencijos. Gražulis, ir Markuckienė (2013, 144-145) savo darbe išsako mintį, kad efektyvią organizacijos veiklą užtikrina darbuotojo kompetencijos, o jos nuolat kinta, todėl turi būti akcentuojamas požiūris į darbuotojo lankstumą, orientuojantis į suteikiamas paslaugas, tobulinimąsi, įgūdžių stiprinimą. Pastaruoju metu moksliniu požiūriu vis daugiau dėmesio skiriama kompetencijų modelių sudarymui ir taikymui, kad būtų nustatyti darbuotojo žinių, įgūdžių ir asmeninių savybių reikalavimai, kad darbuotojas galėtų motyvuotai atlikti savo darbą. Siekiant atrinkti tinkamus darbuotojus, taikomi bendrieji modeliai su konkrečiomis kompetencijomis, kurios privalomos visiems valstybės tarnautojams, tačiau kiekviena įstaiga taip pat turi nusistatyti ir papildomas kompetencijas, kurios reikalingos specifiniams įstaigos poreikiams tenkinti. Be to, akcentuojama, kad kompetencijų plėtra turi apimti visas organizacijos darbuotojų amžiaus grupes ir lygmenius nuo vadovų iki paprastų darbuotojų.

### **Mokymasis ir tobulinimasis.**

Mokymosi motyvacijos srityje stengiamasi išsiaiškinti, kokie veiksniai skatina ir palaiko mokymosi motyvaciją, kodėl darbuotojai motyvuoti mokytis, taip pat kokie veiksniai darbinėje veikloje gali apriboti ar varžyti mokymosi sėkmę (Dostert, ir Müller 2021, 509).

Le, ir kt. (2021, 1070) atliktu tyrimu išvesta teigiama mokymosi-tobulinimosi įtaka darbuotojų darbo motyvacijai, todėl organizacijai tikslinga sukurti mokymosi veiklos kryptį ir tobulinti mokymo programas, kurios nuolatos skatintų darbuotojus tobulintis ir siekti karjeros, taip palaipsniui darbuotojai galėtų ugdytis įgūdžius ir didinti savo kompetencijos standartus.

Tiriant darbuotojų kompetencijos plėtros galimybes Gražulio, ir Merkuckienės (2013, 147) tyrimai parodė, kad vadovai nelingę spręsti darbuotojų saviraiškos ir tobulinimosi klausimų, palikdami tai pačių

darbuotojų iniciatyvai, tačiau nepakankamos saviraiškos ir tobulėjimo galimybės lemia darbuotojų darbo motyvacijos ir suinteresuotumo atliekamam darbu mažėjimą.

Mokymą, kaip vieną iš asmeninio tobulėjimo formų, pabrėžia ir Panait (2020, 118), teigdamas, kad per mokymą asmuo gali patenkinti savirealizacijos jausmą. Tačiau taip pat akcentuoja, kad mokymas negali būti priverstinis visiems be išimties, nes ne kiekvienas jaučia poreikį būti nuolatos mokomas, kitus gali motyvuoti ir visai kiti dalykai, tačiau nepaisant to, ir vieni ir kiti išreiškia norą, kad jų veikla būtų gerbiama ir pripažinta.

### **Santykiai su vadovais ir kolegomis.**

Anot Gražulio, ir Merkuckienės (2013, 147), darbo motyvaciją veikia ne tik su asmeninio profesionalumo kompetencijomis sietinos saviraiškos galimybės, kuomet darbuotojo pasitenkinimą veikia tokie veiksniai, kaip įdomus ir prasmingas darbas ar tobulėjimo galimybė, tačiau motyvaciją taip pat lemia ir tokie veiksniai, kaip geras mikroklimatas, vadovų palaikymas ir tarpusavio santykiai, kuriuos Gražulis, ir Markuckienė savo tiriamajame darbe sieja su bendradarbiavimo ir vadovavimo kompetencijomis.

Le, ir kt. (2021, 1070), atlikę tyrimus, pateikia išvadas, kad norint išlaikyti teigiamą motyvaciją darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo sferoje, organizacijai aktualu sukurti gerą ir interaktyvią darbo aplinką, kuri skatintų ir palaikytų gerus santykius tarp komandos narių ir stiprintų bendradarbišką solidarumą, palaikydami vieni kitus tiek darbe, tiek ir asmeniniame gyvenime. O santykiuose su vadovu atžvilgiu organizacijoje turi būti siekiama, kad su darbuotojais būtų elgiamasi sąžiningai pavaldinių atžvilgiu, vadovai turėtų tinkamų gebėjimų vadovauti ir sugebėtų užtikrinti sklandų darbo vykdymą, vadovai turėtų skatinti darbuotojus ir parodyti pripažinimą ties kiekvienu, net ir mažiausiu darbuotojo indėliu į organizacijos veiklą.

### **Komunikacija.**

Siekiant organizacijos tikslų yra svarbus komunikacijos procesas, kurio metu keičiamasi tarp darbuotojų informacija, idėjomis ir patirtimi, taip praturtinant ir papildant vienas kitą bendradarbiavimo veikloje. Geras ir sveikas bendravimas lemia darbuotojų santykių kokybę, tai skatina darbuotoją tinkamai atlikti savo darbą ir didina darbo motyvaciją (Ma'ruf, Hadari, ir Amalia 2019, 81). Tyrimais atskleidžiamas svarbus darbuotojams faktorius, kuomet išreiškiami siūlymai sutelkti daugiau dėmesio į darbuotojų pagalbą, tarpusavio darnių santykių ugdymą, užtikrinant gerą komunikaciją, kad darbuotojai galėtų jaustis pilnaverčiais kolektyvo nariais (Gražulis, ir Merkuckienė 2013, 147).

Efektyvios komunikacijos poreikį, kaip stimulą geram darbuotojų vidinės motyvacijos veikimui, pabrėžia ir Majerova, ir kt. (2021, 14), atlikę tyrimą kaip priešpandeminė ir popandeminė situacija pakeitė darbuotojų vidinės motyvacijos šaltinius.

Remiantis Tandu, ir kt. (2016, 51) atliktais tyrimais, pateikiama išvada, kad būtinas darbuotojų darbo rezultatų įvertinimas suteikiant informaciją, kaip motyvavimo priemonę, o priežiūra ir kontrolė turi būti minimali ir tik reikiamais atvejais. Skatintinas sistemingas darbuotojų įgūdžių tobulinimas ir mokymų programų vykdymas, darbuotojų indėlio pripažinimas, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, turinčius įtakos jų darbui.

Atliktu veiksmų įtakos motyvacijai tyrimu, aiškinantis, kaip darbo rezultato veiksnys daro įtaką darbuotojų motyvacijai, Le, ir kt. (2021, 1070), atsižvelgdami į respondentų išsakytą nuomonę, pateikia išvadas, kad norint motyvuoti darbuotojus per darbo rezultatų veiksmo patenkinimą, svarbu juos aprūpinti reikiama įranga, užtikrinti darbuotojų suvokimą apie jiems pavestą darbą ar užduotis ir siekiamą rezultatą, suteikti aiškius nurodymus, kai darbuotojas neužtikrintas ar neturi pakankamai žinių su darbu susijusioms problemoms spręsti.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacijos procesas priklauso nuo tokių veiksnių, kaip darbo savybės, asmeniniai kintamieji ir su atitinkama darbo sritimi susiję veiksniai (Dostert, ir Müller 2021, 507). Sudarant motyvacijos veiksmų ir priemonių planą, kurių dėka vadovai galėtų palaikyti ar didinti darbuotojų motyvaciją, būtina atsižvelgti ir į tai, kad konkrečių motyvacinių veiksnių seka nuolat kinta dėl esamos nestabilios ir kintančios išorinės aplinkos (Hitka, ir kt. 2022, 464). Taigi, kaip pasisako ir Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019, 123), norint stiprinti nuotolinio darbo pranašumą ir darbuotojų motyvaciją dirbti nuotoliu, būtų tikslinga nustatyti veiksmus, siejančius nuotolinį darbą su motyvacija.

### **1.3. Nuotolinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai**

Nuotolinio darbo sąvoką galima apibrėžti kaip lankstaus darbo susitarimą ar darbo planavimo būdą, leidžiantį darbuotojui visą ar dalį savo darbo atlikti nutolus nuo darbo vietos, prisijungiant prie organizacijos sistemų ar kolegų naudojantis IT technologijomis veiklai ir komunikacijai (Vries, Tummers, ir Bekkers 2019, 573).

Pats „darbo už biuro ribų“ terminas gali būti įvardijamas labai įvairiai. Vienokiais ar kitokiais galimais įvardijimais dažniausiai bandoma nurodyti vyraujančias darbo vietas, esančias už darbdavio vietas, tačiau, anot Bočkova, ir Lajčin (2021, 96), pastaruoju metu tai nusakyti sudėtinga dėl galimos darbo krūvio įvairovės ir dažnų pasikeitimų ar skirtingų veiklų persipinimo.

Nuo darbo vietos nutolusioje erdvėje darbo sąvoka Lietuvoje taip pat įvardijama įvairiai. Dažniausiai vartojamos nuotolinio darbo ar darbo nuotolyje, darbo namuose arba darbo iš namų, lankstaus darbo ir kt. sąvokos, kurios visos vienaip ar kitaip turi tą pačią reikšmę. Vienodą tokio darbo apibūdinimo



terminą Lietuvoje įvedė Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 str. 1 d. nuostata, kuri apibrėžia, kad „nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“ („LR darbo kodekso patvirtinimo...“ 2016/Nr. XII-2603).

Nuotolinis darbas gali būti klasifikuojamas į tokias kategorijas: nuotolinis darbas iš namų; nuotolinis darbas kitoje darbo vietoje, nutolusioje nuo pagrindinio biuro; mobilus darbas nuotoliu, kai dirbama nepastovioje vietoje arba esant pas klientus. Ir visgi atlikti stebėjimai rodo, kad nepaisant galimų keleto nuotolinio darbo variantų, labiausiai paplitusi forma, kada asmenys darbą nuotoliu renkasi dirbti iš namų (Vries, Tummers, ir Bekkers 2019, 573).

Jau ir anksčiau daugelis privataus sektoriaus organizacijų, ieškodamos ar stengdamosi pritraukti perspektyvesnių ir įmonei našių darbuotojų iš viso pasaulio, o tuo pačiu ir mažinti įmonės veiklos sąnaudas, įvairiais būdais siekė sudaryti galimybes darbuotojams dirbti lanksčiai ir nuotoliniu būdu.

Lanksčios darbo valandos ar darbas iš namų (ar kitoje vietoje) visų pirma suteikia galimybę derinti darbą ir laisvalaikį (Anderson, ir Kelliher 2020, 678), kitaip tariant, palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tai ypatingai domina moteris, grįžusias po vaiko priežiūros atostogų, prižiūrinčias senstančius ar sergančius artimuosius, arba net ir tas, kurios neturi jokių įsipareigojimų, tačiau su darbu kartu derina ir mokslus (Bočkova, ir Lajčín 2021, 96).

Pasak Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 34), nuotolinis darbas sudaro sąlygas, kuomet nereikia išlaikyti darbuotojo „atsėdėti“ visą darbo dieną darbe ir taip eikvoti jo laiką, o galima motyvuoti darbuotojus, suteikiant jiems galimybę atlikti tą patį darbą per trumpesnę laiką ir dirbti produktyviau. Taip darbuotojas skatinamas dirbti ne dėl laiko, o dėl rezultato.

Nakrošienės, ir Butkevičienė (2016, 366) atlikti nuotolinio darbo Lietuvoje tyrimai atskleidė, kad nuotoliu dirbantys darbuotojai tokį darbą vertina gana pozytyviai, taip dirbti labiau motyvuoti pirmiausia dėl to, kad patiria mažiau streso, susijusio su bendravimu ir valdžios kontrole.

Būtina pabrėžti, kad žmonių motyvacijai dirbti nuotoliu didelės įtakos turėjo COVID-19 pandemija. Kaip rodo naujausi tyrimai, kadangi atsirado socialinio atsiribojimo poreikis, darbuotojams atsirado poreikis atkreipti dėmesį į tai, kaip dirbti, kas yra vertinama savo darbe ir kas motyvuoja (Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 27), o įvairios organizacijos buvo priverstos dar kartą peržvelgti fizines darbo vietas ir ieškoti naujų sprendimų, kurie dažnai skiriasi nuo anksčiau nusistovėjusių „tradicinių“ darbo metodų (Bočkova, ir Lajčín 2021, 95).

Socialinės izoliacijos direktyvai įvedus naują darbotvarkę darbo procese, visų sektorių organizacijos ir toliau įmanomais būdais siekia išlikti, nes tik būdami prisitaikantys, lankstūs ir inovatyvūs gali tikėtis sėkmės šioje sudėtingoje padėtyje (Anguelov, ir Angelova 2021, 11). Keičiantis aplinkos sąlygoms, tenka peržiūrėti ir keisti pačią organizacinę kultūrą, norint, kad būtų skatinama organizacijos pažanga ir sėkminga veikla (Aransyah, Widyanto, ir Hetami 2020, 126).

Atlikti tyrimai pateikia ir tokių įrodymų, kur darbuotojai pasisako už tai, kad jiems palankiau būtų dirbti biure, kadangi, anot jų, tiesioginis kolegų kontaktas ir bendradarbiavimas leidžia sukurti daugiau naujovių (Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 25-27). Be to, ne visus darbus galima atlikti namuose, o ir norint perkelti darbą į nuotolį, būtina numatyti papildomų priemonių poreikį, pvz., nešiojamo kompiuterio, konkrečių programų ir gerai prieinamo interneto tinklo (Amin, ir Raudhoh 2021, 739).

Galvojant apie darbo nuotoliu galimybes, sprendžiamas klausimas ne tik ar galima būtų suteikti darbuotojams galimybę dirbti nuotoliu, bet taip pat būtina nuspresti, kokios darbo pozicijos ir kokiai pareigybei būtų tinkama tokia darbo forma. Taigi, manytina, kad darbo vieta daro įtaką tiek darbuotojų, tiek ir darbdavių darbo motyvacijai, tik svarbu suprasti, kokiomis sąlygomis ta darbo motyvacija yra teigiama (Bočková, ir Lajčin 2021, 95).

Darbas vietoje ir darbas nuotoliu visų pirma skiriasi atmosfera ir turimomis darbinėmis priemonėmis, o atliekant tokią pačią darbų apimtį kitokioje darbo aplinkoje, gaunami ir ne vienodi rezultatai. Todėl, anot Amin, ir Raudhoh (2021, 740), norint, kad darbas nuotoliu būtų maksimaliai efektyvus, organizacijos turi suteikti visus reikalingus kiekvienam darbuotojui priklausančius išteklius.

Nors visų darbo išteklių turėjimas namuose gali skatinti darbuotojo motyvaciją dirbti iš namų, tačiau Amin, ir Raudhoh (2021, 740) iš karto atkreipia dėmesį ir į tai, kad tikslios atskirties tarp darbo ir namų uždavinių nebuvimas gali sukelti laiko, energijos ir dėmesio tarp darbo ir šeimos disbalansą. Hope (2020, 3) taip pat akcentuoja, kad norint produktyviai išnaudoti darbo iš namų galimybes, reikia nusibrėžti tikslią atskirtį tarp darbo ir namų uždavinių, išlaikyti tikslų darbo valandų grafiką, būtinai nepamirštant ir pietų pertraukos.

### **Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai.**

Užsiminus apie nuotolinio darbo perspektyvą, iš pradžių darbuotojai palankiai priima galimybę dirbti iš namų, nurodydami tokius privalumus, kaip darbo valadų lankstumas, nėra spaudimo, išlaidų transportui, reikalavimo aprangos kodui ir kitų pasitenkinimą keliančių dalykų suteikimas. Be to, darbuotojai gali patys susikurti savo asmeninę darbo aplinką, turi daugiau ramybės darbams atlikti ir gali labiau susikaupti. Visa tai kai kuriems darbuotojams gali turėti didelės įtakos motyvacijai, jie jaus pasitenkinimą, dėl to gerės ir jų darbo rezultatai. Iš organizacijos pusės privalumai tokie, kad patiriamos

mažesnės patalpų nuomos sąnaudos, mažesni komunaliniai mokesčiai, mažesnės techninės įrangos ir kitos išlaidos (Bočkova, ir Lajčín 2021, 98; Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 34).

Tačiau bėgant laikui išryškėja ir nemažai silpnybių – internetinio tinklo sutrikimai, kurie neigiamai veikia darbinę nuotaiką, nuotolinio ir darbo vietoje valandų persidengimas, iškreiptas darbo rezultatų vertinimas, kolegų ir vadovų tiesioginio bendravimo trūkumas, didesnis nuovargio jausmas nuolat būnant namuose, darbo ir namų disbalansas, ir tai, kad ne visus darbus galima atlikti nuotoliu (Amin, ir Raudhoh 2021, 739).

Sutinkama, kad viešojo sektoriaus organizacijų paskirtis iš esmės yra visuomenės poreikių tenkinimas, todėl organizacija turi nustatyti darbo laiką, kada gyventojai dėl paslaugų suteikimo kreipiasi į organizaciją. Taigi, viešajame sektoriuje ne visada galima sudaryti galimybę darbuotojui dirbti nuotoliu lanksčiu grafiku, t. y. laisvai pasirinkti savo darbo užduočiai atlikti paros laiką, nes darbuotojas turi būti pasiekiamas darbo valandomis. Bočkova, ir Lajčín (2021, 98) atkreipia dėmesį dar ir į tai, kad ne visų tipų profesijoms ir pareigoms galima pritaikyti nuotolinį darbą. Prie išvardintų trūkumų pridedama ir tai, kad darbdaviai ne visada gali aprūpinti darbuotojus reikiama įranga. Juk kartais neužtenka parūpinti tik kompiuterį ir telefoną, darbuose gali prireikti ir daugiau įrangos, pvz., skaitytuvo ar darbo baldų, bet to, reikia numatyti ir darbo erdvės klausimą, o tai ne visada paprasta, ypatingai gyvenant mažesniuose butuose. Didelę reikšmę turi ir pasitikėjimo lygis tarp vadovų ir darbuotojų. Jei vadovai nelabai pasitiki darbuotoju tiesioginio kontakto darbo metu, tai dirbant nuotoliu nepasitikėjimas dar labiau sustiprėja, atsiranda daugiau dokumentacijos ar vertinimo kriterijų.

Nakrošienė, ir Butkevičienė (2016, 366) pabrėžia, kad įvairių tyrėjų nuomonės, vertinant nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus ir poveikį darbuotojų motyvacijai, išsiskiria. Jei vienu tyrėjų tyrimai rodo, kad darbas namuose nemotyvuoja dėl nepatenkinamo bendravimo su bendradarbiais poreikio, tai kitų tyrėjų atliktais tyrimais išsakomos priešingos nuostatos, kad nuotolinis darbas kaip tik padeda atsiriboti nuo bereikalingo bendravimo, todėl darbuotojai būna labiau motyvuoti ir dirba efektyviau. Dar viena priešprieša gaunama vertinant nuotolinį darbą ir darbo laiko prasme. Jei vieni tyrimai tai atskleidžia kaip privalumą, nes vertinama darbo laiko lankstumo galimybė, tai kituose tyrimuose parodoma kaip iššūkis galimai patiriant ilgesnes darbo valandas. Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 28) irgi mini, kad pradedami pastebėti nuotolinio darbo trūkumai, kada atsiranda vis daugiau pranešimų apie daugiau dirbtų valandų skaičių, perdegimą ir galimą ilgalaikį našumo praradimą.

Kaip gerai galima pasinaudoti galimybe dirbti nuotoliu, priklausys dar ir nuo to, koks yra darbo pobūdis – labiau individualus ar labiau kolektyvinis. Bočkova, ir Lajčín (2021, 98) irgi atkreipia dėmesį į tai, kad nuotolinio darbo galimybės turės vienokią įtaką darbuotojui, kuris ir taip įpratęs dirbti vienas, ir visai kitokią, kurio visas darbas atliekamas bendrai komandoje.

Dar vienas ne ką mažiau reikšmingas dalykas, kurį mini Amin, ir Raudhoh (2021, 741), yra tas, kad dirbant namuose susiduriama su nuolatiniu darbo ir šeimos balanso palaikymu, o tai taip pat gali turėti įtakos darbo motyvacijos mažėjimui. Iškylančios darbo kliūtys, pvz., ilgos darbo valandos, didelis darbo intensyvumas ir laiko spaudimas tikslui pasiekti gali sumažinti šeimai skirtą laiką, dėmesį ir energiją, o tai sukelia darbo ir šeimos konfliktus. Dažnėjantys konfliktai savo ruožtu lems asmeninius rezultatus, kurie turės įtakos ir pačiai organizacinei veiklai. Taigi, iškyla darbo ir šeimos poreikių nesuderinamumas, jei jie yra vienodai svarbūs ir keliami vienu metu.

Išskiriami trys galimi darbo ir šeimos konfliktai: pirmas – laiko atžvilgiu, kai asmuo praleidžia vienoje pozicijoje per daug laiko ir negali skirti pakankamai laiko kitai pozicijai; antras – įtampos, kai asmeniui dėl esamo spaudimo vienoje pozicijoje sunku patenkinti kitos pozicijos poreikius; trečias – elgesiu pagrįstas, kai asmuo vienoje pozicijoje turi išreikšti visai kitokią elgesio formą, nei taikomą kitoje pozicijoje (Amin, ir Raudhoh 2021, 741).

Pasak Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 27-30), visgi daugelis tyrimų rodo, kad darbuotojams biuro vieta ir toliau išlieka labai svarbi, kadangi suteikia darbuotojams vis dar svarbiais laikomus pranašumus, tokius kaip bendradarbiavimas, kuravimas ar mokymai, galimybė lengviau naudotis technologijomis. Tiesioginis bendradarbiavimas ir susitikimai leidžia greičiau rasti sutarimą, priimti sprendimus ir kurti naujas idėjas, o užduočių sprendimas „akis į akį“ žmonėms padeda geriau iškomunikuoti sudėtingas situacijas. Papildomai Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 28) pateikiamais pastebėjimais – Millenium ir Z kartos darbuotojų išreiškiamą nuomonę, kad dirbant nuotoliu jiems yra sunkiau bendrauti ir taip jie tampa mažiau susiję su bendradarbiais. Anto Hope (2020, 3), galimas puikus būdas kovoti su socialine izoliacija – tai ne tik garsinių technologinių priemonių naudojimas, bet labai padeda ir vaizdą perteikiančios priemonės, kai bendradarbiai mato vieni kitų veidus. Bet tuo pačiu ji pabrėžia, kad gali kilti prieštarų dėl namų aplinkos vaizdo, aprangos etiketo, kitų namų aplinkoj esančių narių įsiterpimai.

Didžiausios kliūtys, trukdančios suteikti galimybę darbuotojui dirbti nuotoliu, anot Bočkovos, ir Lajčin (2021, 97), yra vidurinėsios grandies vadovų nepasitikėjimas ir baimė dėl galimo sumažėjusio darbų efektyvumo, susilpnėjusio darbinio bendravimo tarp komandos narių ir ilgiau trunkančio žinių perdavimo, tiesioginės kontrolės ir įtakos pavaldinių darbui praradimo. Be to, tiesioginiai vadovai linkę nustatyti didesnius reikalavimus darbuotojų valdymui, planavimui ir organizavimui.

Atlikti tyrimai taip pat leidžia išsiaiškinti, kad perkeliant darbo vietą į nuotolį, vadovams reikia atkreipti dėmesį į motyvacijos veiksnius, kurie yra susiję su socialiniais poreikiais ir tarpusavio santykiais, todėl vadovas turėtų siekti palaikyti komunikaciją su darbuotoju, kad darbuotojas būtų nuolatiniame ryšyje su darbovieta (Hitka, ir kt. 2022, 471).

Apibendrinant 4 lentėje pateikiami nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai, kurie išskiriami pagal teigiamą ir neigiamą įtaką ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai plačiaja prasme, įtraukiant tiek pačios darbovietės, tiek ir vadovo sampratą.

**4 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai**

	<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<b>Darbuotojui</b>	Darbo ir šeimos balansas Darbo valandų lankstumas Darbas ne dėl laiko, o dėl rezultato Nepatiriamas spaudimas Sutaupomos išlaidos transportui Nėra aprangos kodo reikalavimų Neblaškymas ir susikaupimas Atsiribojimas nuo bereikalingo bendravimo	Darbo ir šeimos disbalansas Darbo erdvės klausimas Interneto tinklo sutrikimai Ilgesnių darbo valandų tikimybė Darbo vietos ir nuotolio valandų persidengimas Iškreiptas darbo rezultatų įvertinimas Tiesioginio bendravimo trūkumas Ne visus darbus galima atlikti nuotoliu Kuravimas ir mokymai Mažesnės sąsajos ir bendravimas su kolegomis Ilgesnė komunikacija
<b>Organizacijai ir vadovui</b>	Mažesnės sąnaudos darbo vietai Našesnis darbų įvykdymas, nes neblaško kolegos	Ne visoms pareigoms tinkamas Nėra galimybės aprūpinti visais ištekliais Nepasiekti rezultatai dėl išteklių trūkumo Nepakankamas pasitikėjimas Nepalaikomas komunikavimas Baimė dėl sumažėjusio darbų efektyvumo Kontrolės ir įtakos praradimas

Šaltinis: sudaryta pagal Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 34; Amin, ir Raudhoh 2021, 739-741; Bočkova, ir Lajčín 2021, 97-98 ir 101; Nakrošienė, ir Butkevičienė 2016, 366; Hope 2020, 3; Hitka, ir kt. 2022, 471

Kalbant apie darbą darbo vietoje ar nuotoliu, iškeliamas dar vienas klausimas – atliekamo darbo pastovumas: ar nuolat, ar periodiškai, ar tik esant būtinoms aplinkybėms. Darbo vietų perkėlimas į nuotolį „visam laikui“ ne visada be išimties bus gera išeitis, nes kai kurie asmenys labiau pageidauja atskirti namų aplinką nuo darbinės, todėl pirmumą teikia ribų nustatymui (Anderson, ir Kelliher 2020, 681). Dauguma respondentų tyrimuose (Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 27) išsakė poziciją, kad visgi didžiąją savaitės dalį linkę dirbti darbo vietoje, o dirbti nuotoliu tik pagal savo poreikį ar norą. Dėl galimybės derinti nuotolinį darbą su darbu biure, pasisakė ir respondentai Bočkovos, ir Lajčín (2021, 105) atliktame tyrime, įvardindami tai kaip tinkamą ir idealų modelį dėl pastebimų mažesnių neigiamų dalykų ir rizikų.

Atliktas Bočkovos, ir Lajčin (2021, 101) tyrimas atskleidė, kad dauguma respondentų (7 iš 10) buvo patenkinti galimybe dirbti nuotoliu, bet darbuotojai kaip didžiausią trūkumą įvardina bendradarbiavimo su kolegomis efektyvumo ir technologijų patikimumo stoką. Vykstant kai kurias motyvacijos formas galima pašalinti šiuos trūkumus, atsirandančius dirbant nuotoliu ir mažinančius pasitenkinimą. Kai kurios iš jų ir bus toliau šiame darbe apžvelgiamos.

#### **1.4. Į nuotolinį darbą orientuotos motyvacijos teorijos**

Kaip jau minėta ankstesnėse šio darbo dalyse, organizacijos, siekdamos išlaikyti gerus darbuotojus, nuolat susiduria su iššūkiais ieškodamos vis naujų darbuotojų motyvavimo būdų. Jiems dar papildomą įtaką daro ir išorinėje aplinkoje susiklostančios įvairios situacijos, kurios veikia ir vidinę organizacijos veiklą. Visa tai, kaip teigia Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019, 128), irgi prisideda prie apmąstymų ieškoti tradicinio darbo alternatyvų, tokių kaip lankstus darbo grafikas, darbas nuotoliu iš namų ar sutrumpinta darbo savaitė, kad darbuotojai išlaikytų pasitenkinimą atliekamu darbu pasikeitus darbo sąlygoms, galėtų geriau susikoncentruoti ties jų atliekamu darbu, bet ir nepakenkiant privataus gyvenimo kokybei. Čia ir iškyla problema, kai darbuotojams dirbant nuotoliu sunku suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, kas gali turėti įtakos darbuotojo motyvacijos ir produktyvumo sumažėjimui.

Perėjimas iš darbo biure į nuotolinį darbą yra nemažas pokytis tiek darbdaviui, tiek ir pačiam darbuotojui – „darbuotojai mokosi kaip likti produktyviems namuose, o darbdaviai bando rasti būdų kaip išlaikyti savo darbuotojus motyvuotais dirbti“ (Bočkova, ir Lajčin 2021, 98). Papildomai tokioje „pereinamojoje“ situacijoje atsiranda ir dar vienas veiksnys – įsipareigojimo organizacijai faktorius.

Siekiant išsiaiškinti ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo, remiamasi Socialinių mainų teorija (Blau, 1964; Homans, 1958), kuri išreiškia tarpusavio priklausomybę bet kurių dviejų šalių santykiuose, kai įsipareigojimai prisiimami ir apsikeičiami tarp įvairių oponentų – kolegų, vadovų ar klientų. Darbuotojas bus linkęs dalyvauti, įsipareigoti ir atsilyginti organizacijai, jei jaus jiems palankią naudą ir už organizacijos suteiktus tenkinamus išteklius. Be kitų suvokiamų naudų, kaip tobulėjimo ar didesnio įgalinimo į sprendimų priėmimą ir kt., nuotolinis darbas irgi gali būti laikomas savotiška nauda, padedanti suderinti darbo ir gyvenimo balansą (Vries, Tummers, ir Bekkers 2019, 574; Geldenhuys, ir Łaba 2018, 4).

Anot Bočkovos, ir Lajčin (2021, 102), nuotoliu dirbančių darbuotojų motyvacija yra sudėtingesnė, nei tų, kurie dirba darbo vietoje. Taigi, pagal Štikar darbo motyvacijos hierarchiją (2003), sudarytą remiantis Maslow poreikių hierachijos teorija, darbas leidžia patenkinti dar 46 asmens poreikius, aišku svarbiausi iš jų – atlyginimas, socialinė apsauga, priėmimas į komandą, paukštinimas ar savirealizacija ir

t.t. Kai kurie poreikiai jau savaime yra tenkinami ir nusistovėję, nes nustatyti darbo sutartyse, o kai kurie dirbant nuotoliu netenka prasmės, nes darbuotojai, dirbantys nuotoliu, beveik neišeina iš namų ir tokie poreikiai, kurie siektini biuro aplinkoje, čia nebeteikia didelės svarbos, todėl jiems sunku rasti motyvacijos dirbti ir dar dirbti efektyviai. Todėl darbdaviams tenka ieškoti naujų specialių motyvavimo priemonių, kurias galėtų pasiūlyti kaip atlygį už gerą darbą. Atlikti tyrimai rodo, kad labiausiai tokios motyvuojančios priemonės būtų internetiniai seminarai ar sveikatingumo kursai, taip pat ir namų kino prenumeratos.

Jau anksčiau darbe minėta viešojo sektoriaus darbo vietoje taikymui tinkama Ryan ir Deci (2000) savarankiško apsisprendimo teorija (SDT), kuri nagrinėja darbuotojo vidinę ir išorinę motyvaciją. Atliktas Bočkovos, ir Lajinč (2021, 101) tyrimas atskleidė, kad dažniausiai taikomas išorinės motyvacijos metodas – įvairūs finansiniai atlygiai ir priedai, kitaip tariant, papildoma pinigine paskata – yra gana trumpalaikis efektas, kuris entuziazmo respondentams davė daugiausiai tik 4 mėn.

Papildomai SDT teorijoje išskiriami ir aiškinami dar trys pagrindiniai psichologiniai poreikiai. *Savarankiškumo* poreikis, kuris parodo siekį išreikšti save per vertybes, patirtį ir interesus. *Ryšio* poreikis nusako sąsają ar priklausymo pojūtį grupėje su kitais žmonėmis. *Kompetencijos* poreikis parodo asmens gebėjimą savarankiškai atlikti ir užbaigti užduotį. Kognityvinio vertinimo teorija, kuri yra SDT teorijos atšaka, nusako, kad poreikių buvimas ir jų tenkinimas – tai pagrindiniai vidinės motyvacijos veiksniai ir išskiriami tie patys trys tenkintini poreikiai, kurie gali būti apibūdinami, kaip pastangos pasiekti tikslą arba kaip motyvas, veikiantis elgseną (Dostert, ir Müller 2021, 513). Šie trys poreikiai gali būti patenkinami suteikiant galimybę darbuotojui dirbti savarankiškai, palaikant gerus santykius ir teikiant paramą kompetencijų ugdymui. Todėl darbas iš namų gali būti viena iš pastangų, suteikiančių darbuotojui savarankiškumo, kai darbuotojas laisvai pats nustato darbo vietą ir laiką, bet tuo pačiu vis tiek laikosi nustatytų terminų ir taisyklių. Nors darbuotoją skiria atstumas nuo komandos, ryšiai palaikomi skaitmeninėmis ir virtualiomis komunikacijos priemonėmis, o kompetencijos gali būti ugdomos įvairių virtualių internetinių seminarų pagalba (Amin, ir Raudhoh 2021, 740-741).

Tačiau, kaip jau buvo minėta šiame darbe, naujų valdymo sistemų ar informacinių technologijų įvedimas gali sukelti darbuotojui ir papildomų iššūkių.

Kaip atkreipia dėmesį Jacobsen, Hvitved, ir Andersen (2014, 794), kompetencijos pojūtis gali sumažėti, jei nusistovėjusi darbo eiga keičiama naujomis valdymo sistemos nuostatomis, o ne savanorišku paties darbuotojo veiksmu. Lygiai taip pat gali nukentėti ir santykių poreikis, jei asmuo pradės jausti, kad valdymo sistema sukuria kliūtis sąveikai su kolegomis ar vartotojais. Visgi tinkamos savarankiškumo, kompetencijos ir ryšių poreikių sąsajos ir jų sąveika su galimybėmis lemia išorinę arba vidinę motyvaciją. Pvz., galimybė išnaudoti visus savo turimus išteklius patenkins savarankiškumo poreikį ir atvirkščiai, šis poreikis bus sutrikdytas, jei atliekant užduotį prireiks kitų dalyvių papildomų veiksmų ir nebus galimybės

iškart išpildyti viso plano. Tačiau jei papildomam veiksmui atlikti sudaroma galimybė informuoti kitą tos užduoties atlikėją, bus patenkintinas ryšio poreikis (Dostert, ir Müller 2021, 523).

SDT teorija savo moksliniuose darbuose rėmėsi ir Peters, Calvo, ir Ryan (2018, 4), kurie pabrėžė, kad darbo motyvacijai įtaką daro technologijos ir jų įvaizdis per SDT teorijoje siūlomų poreikių patenkinimą. Anot jų, technologijų kūrėjai sąmoningai projektuodami ir testuodami taikomas technologijų funkcijas, savybes ir turinį gali sutelkti dėmesį į šių pagrindinių poreikių palaikymą, kad pagerintų vartotojo patirtį ir gerovę. Peters, Calvo, ir Ryan (2018, 6-10) pateikė Motyvacijos, įsitraukimo ir naudotojų patirties klestėjimo modelį METUX (*Motivation, Engagement, and Thriving in the User Experience*), kuriame išskiriamos šešios vartotojo patirčių sritys: *priėmimo* patirtis susijusi su technologijos naudojimu pirmą kartą; *sąsajos* patirtis apibūdina sąveiką su technologija jos naudojimo metu; *užduoties* patirtis apima įsitraukimą į specifinės-technologinės užduoties atlikimą; *elgesio* patirtis siejama su visa veikla, kurią technologija turi palaikyti; *bendra gyvenimo* patirtis apima viską už technologijos naudojimo ribų; *visuomenės* patirtis apima ir kitus visuomenės narius, ne tik technologijos naudotojus. Taigi, remdamiesi atliktais tyrimais, Peters, Calvo, ir Ryan (2018, 12) patvirtina, kad SDT priemonės numato ne tik poveikį gerovei, motyvacijai ir ilgalaikiam įsitraukimui į technologijas, bet ir konkrečioms sritims būdingų rezultatų, tokių kaip sveikatos ar švietimo. Todėl jų teigimu SDT yra idealus pagrindas suprasti ir tobulinti kitus bendrus tikslus technologijų projektuose, o šis modelis gali būti sėkmingai naudojamas technologijų vertinimui, siekiant optimizuoti asmens įsitraukimą, motyvaciją ir gerovę.

Dostert, ir Müller (2021, 513), savo darbe analizuodami Peters ir kt. (2018) pateiktą METUX modelį, taip pat apibrėžė, kad šios šešios sritys yra sąlygojamos SDT teorijos savarankiškumo, kompetencijos ir ryšio poreikių ir turi įtakos motyvacijai, įsitraukimui ir gerovei. METUX metodu apjungto vartotojų patirties su poreikių tenkinimu derinys leidžia atrasti naujų būdų pažvelgti į technologijas ir jų įtaką asmens motyvacijai. Daroma prielaida, kad tai ypatingai svarbu darbo vietą perkeliant į nuotolį, nes, kaip jau minėta, geras technologijų įsisavinimas ir taikymas turi didelę reikšmę ir įtakos darbų atlikimui ir tikslų pasiekimui.

Kreipiant žvilgsnį į tikslų pasiekimą, ir vėl prieinama prie jau anksčiau šiame darbe minėtos Locke ir Latham (2002) tikslų nustatymo teorijos. Pagal šią teoriją, kurią savo tyrimuose nagrinėjo Dostert, ir Müller (2021, 514), išreiškiama nuostata, kad nuo tikslų priklauso sutelkiamas dėmesys ir pastangos, nes aukštesni tikslai lemia didesnes pastangas. Tikslai taip pat daro įtaką žmonių ryžtui juos pasiekti, jei asmenys laisvai gali pasirinkti, kiek sugaiš laiko užduočiai atlikti. Priedo tikslai netiesiogiai įtakoja ir veiksmus, kuomet darbuotojai gauna žinių ir gali jas panaudoti užduočiai atlikti. Tovmasyan, ir Minasyan



(2020, 34) taip pat išsako tą pačią mintį, kad suteikiant galimybę dirbti nuotoliu, darbuotojas skatinamas ir motyvuojamas dirbti ne dėl laiko, o dėl siektino rezultato.

Taigi, šiame poskyryje apžvelgtas motyvacijos teorijas ar metodus, kurie moksliniuose šaltiniuose buvo pateikiami kaip galimos priemonės dirbančių nuotoliu darbuotojų motyvacijai palaikyti ar didinti, galime glaustai suskirstyti pagal išreiškiamas pagrindines sąvokas (žr. 5 lent.).

**5 lentelė. Nuotoliniame darbe taikomos motyvacijos teorijos.**

<b>Motyvacijos teorija</b>	<b>Pagrindinės sąvokos (motyvuojantis pagrindas)</b>
Socialinių mainų teorija (Blau; Homans)	Išreiškiama dviejų šalių priklausomybė per įsipareigojimą ir atsilyginimą už gaunamą naudą ir tenkinamus išteklius.
Štikar darbo motyvacijos hierarchija	Išskiriamos 46 tenkintinų poreikių grupės, kurios tenkinamos atsižvelgiant į atliekamo darbo pobūdį.
Kognityvinio vertinimo teorija	Remiamasi santykiu tarp 3 tenkintinų poreikių: savarankiškumo, ryšio ir kompetencijos, ir išreiškiama per pastangas siekiant tikslo ar elgseną veikiančius motyvus.
METUX modelis	Orientuojamasi į technologijų vertinimą per 6 vartotojų patirčių sritis siekiant optimizuoti motyvaciją, įsitraukimą ir gerovę.
Tikslų nustatymo teorija (E.Locke ir Latham)	Sutelkiamas dėmesys į tikslus, kurie yra iškeliami kaip pagrindinis motyvacijos šaltinis ir nuo tikslų priklauso dedamos pastangos ir dėmesys.

Šaltinis: sudaryta pagal Vries, Tummers, ir Bekkers 2019, 574; Bočkovos, ir Lajinč 2021, 102; Dostert, ir Müller 2021, 513-514; Peters, Calvo, ir Ryan 2018, 12

Vis dažniau iškeliami klausimai, anot Vries, Tummers, ir Bekkers (2019, 572), ar tikrai ir kiek visus darbuotojus motyvuoja nuotolinio darbo galimybė, ir sprendžiamas klausimas ne tik tarp skirtingų darbuotojų grupių, bet ir paties darbuotojo asmeniniame santykyje tarp veiklos darbo vietoje ir nuotolinio darbo. Kaip išsako Hitka, ir kt. (2022, 471), darbuotojo motyvacija yra visos motyvacijų programos dalis, todėl ją galima sukurti individualiai kiekvienam darbuotojui ar darbuotojų grupei, kurios atlieka vienodą ar panašų darbą ir vienodai ar panašiai orientuotos į motyvacinius veiksnius.

Šiame darbe nagrinėjant viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvacijai įtaką darančius veiksnius, buvo išskirti tokie pagrindiniai veiksniai, kaip organizacinė aplinka ir kultūra, savirealizacija ir saviraiška, kompetencijos, atlygis ir išmokos, mokymasis ir tobulinimasis, santykiai su vadovais ir kolegomis, komunikacija. Tikslinga būtų, nagrinėjant mokslinę literatūrą, išskirti ir motyvuojančius veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų pasirinkimui dirbti nuotoliu.

Atliktais tyrimais, pasak Hitka, ir kt. (2022, 472), nustatyta, kad darbo vietų perkėlimas į nuotolį turi teigiamos įtakos darbo vietų kūrimui ir išsaugojimui, atsižvelgiant į darbo krūvį ir apimtį, todėl svarbus darbo motyvacijos veiksnys, užtikrinantis galimybę motyvuoti darbuotojus, yra darbo saugumas. Anguelov, ir Angelova (2021, 24) kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų pasirinkimui dirbti iš namų, taip pat pažymi saugumo užtikrinimą esant ekstremaliai padėčiai pandemijos metu. Tyrimais nustatyta, kad daugelis darbuotojų galimybę dirbti iš namų priima kaip efektyvų sprendimą sudėtingoje ir rimtoje pandemineje situacijoje. Tačiau yra pateikiama ir tokių nuomonių, kurie nuotolinį darbą priima kaip papildomą priedą, siekiant padidinti darbo patrauklumą, motyvuodami į mažesnę tiesioginę vadovavimo kontrolę ir kt.

Kitas svarbus veiksnys, anot Hitka, ir kt. (2022, 472), yra vadovo palaikymas ir rūpinimasis, kuris dirbant nuotoliu net, galima sakyti, išreiškiamas daug labiau, nei teikiamas palaikymas esant darbo vietoje, o tai lemia ne tik darbuotojo lojalumą ir darbo rezultatų padidėjimą, bet gerina ir darbuotojo psichinę bei emocinę būklę. Bočkova, ir Lajčín (2021, 103) atlikti tyrimai taip pat rodo, kad dirbant nuotoliu motyvacijai neigiamos įtakos turi neužtikrintas pakankamas bendravimas su vadovais ir kolegomis, ką, anot jų, respondentai vertina labiausiai. Kaip geras sprendimas pateikiamas komandos formavimas, periodiškai (kartą per savaitę, mėnesį ar kelis mėnesius ir t.t.) internetu organizuojant nuotolinius susitikimus, kurie, daugelio manymu, padeda motyvuoti atlikti darbus.

Kaip jau buvo anksčiau aptarta šiame darbe, dirbant nuotoliu susiduriama su tikimybe patirti padidėjusį darbuotojų darbo ir šeimos disbalansą ir konfliktą. Tam įtakos turi ir minėtos priežastys – pakankamas darbo išteklių turėjimas. Atlikti tyrimai (Amin, ir Raudhoh 2021, 748) rodo, kad daugiau jaunų ir vidutinio amžiaus darbuotojų, lyginant su vyresnio amžiaus darbuotojais, turi pakankamai tokių darbo išteklių, kaip laiko, energijos ir technologijų naudojimo įgudžių. Tai padeda jiems geriau prisitaikyti palaikant pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Todėl, anot Amin, ir Raudhoh (2021, 748), tokių darbuotojų aukšta darbinė motyvacija nedidina darbo ir namų konflikto.

Visgi Tovmasyan, ir Minasyan (2020, 28) analizuojamų ataskaitų duomenys rodo, kad žmonių požiūris į nuotolinį darbą jų motyvacijai reiškiamas neigiamai. Teigiamai jis vertinamas tik dėl lankstaus laiko turėjimo. Todėl čia galima remtis Bočkova, ir Lajčín (2021, 97), kurios teigia, kad vienu svarbiausių veiksniu lankstaus darbo laiko įvedimui – laikomi vadovų ryžtas ir darbuotojų derybiniai įgūdžiai.

Apibendrinant galima teigti, kad nagrinėjant motyvacijos teorijas, taikomas nuotoliniam darbui, skiriamas dėmesys tiek vidinei motyvacijai, kuomet atsižvelgiama į kompetencijas, savarankiškumą, tikslų siekimą, tiek ir išorinei motyvacijai, per poreikių patenkinimą, kaip technologinių išteklių patenkinimas, atlygis ir gaunama nauda, vadovų palaikymas ir bendravimas. Apžvelgiant motyvacijai dirbti nuotoliu įtaką darančius veiksnius ir lyginant juos su viešajame sektoriuje išskiriamais motyvuojančiais veiksniais,

pastebimi panašūs veiksniai, tokie kaip saviraiška, kompetencijos, atlygis, santykiai su vadovais ir bendradarbiais ir komunikacija. Tačiau nuotoliniame darbe minėtinas ir papildomas veiksnys, kuris išskiriamas ir laikomas bene svarbiausiu – tai darbo saugumas. Toliau darbe bus nagrinėjama, kaip viešajame sektoriuje sutinkamos galimybės perkelti darbo vietą į nuotolį, kokią reikšmę tai turi tiek darbuotojams, tiek pačioms organizacijoms.

### **1.5. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją dirbti nuotoliu skatinančios sąlygos ir priemonės.**

Su kiekvienais metais nuolat didėja karjeros siekiančių moterų skaičius, arba šeimų, kur abu nariai siekia karjeros. Iš to atsiranda poreikis tvarkyti ir derinti darbo ir gyvenimo išsipareigojimus ir išskyla tokių darbuotojų pageidavimai lankstesnių darbo ir gyvenimo balanso programų. Visa tai skatina ir viešojo sektoriaus organizacijas kurti ir taikyti naujas praktikas, diegiant naujoves, kurios suteikia galimybę darbuotojams derinti savo darbo ir šeimos laiką (Vries, Tummers, ir Bekkers 2019, 571). Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad organizacijos, įvedusios lankstų grafiką darbuotojams, padidino darbuotojų motyvaciją ir jų produktyvumą. Kita alternatyva, kuomet vykdomas darbo pasidalinimas atliekant vieną užduotį dviem ar daugiau darbuotojų. Pasak Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019, 128), organizacijos, priklausomai nuo jos numatytų strategijų ir susiklosčiusios situacijos, dažniausiai naudoja šių metodų derinį.

Kadangi viešasis sektorius labiau siejamas su paslaugų teikimu visuomenei ir gyventojams, tokių organizacijų praktikoje galimybė dirbti nuotoliu taikoma retai. Tačiau kilus pandemijai ir būtinybei darbą perkelti į namų aplinką, viešajame sektoriuje taip pat teko peržvelgti darbų atlikimo būdą, kuris kai kuriais atvejais galėjo iš esmės pakisti ar net pakeisti visą veiklos pobūdį (Anderson, ir Kelliher 2020, 678). Tokiais atvejais atsiranda priežastis persvarstyti iki tol taikytą ir naujai įvesti pakeistą valdymo sistemą. Tačiau Jacobsen, Hvitved, ir Andersen (2014, 802) atlikti tyrimai parodė, kad įvedus visiems vienodą valdymo sistemą, visų darbuotojų suvokimas skirsis, vieni gali traktuoti tai kaip kontrolės veiksnį, tuo tarpu kiti – kaip paramos mechanizmą, ir šis suvokimas vienaip ar kitaip bus susijęs su jų motyvacija. Teigiama, kad labai motyvuoti darbuotojai valdymo sistemą linkę suvokti teigiamai, kaip padedančią priemonę, jei ji leidžia jiems išpildyti savo kompetencijas.

Apie tai, kad darbuotojų motyvacijai įtaką gali daryti tai, kaip yra įdiegta organizacijos valdymo sistema, ir kaip valdymas veikia organizaciją, kad ji būtų tinkama vieta, gebanti didinti darbuotojų įsitraukimą į veiklą, pasisako ir Ma'ruf, Hadari, ir Amalia (2019, 81) papildomai pabrėždami, kad siekiant

padidinti ir palaikyti darbuotojų motyvaciją, būtina gera komunikacija. Todėl daroma prielaida, kad tai ypatingai svarbu darbuotojui dirbant nuotoliu, nes esant gerai komunikacijai galima išvengti klaidų ir labiau įsitraukti į užduoties tinkamą atlikimą.

Darbuotojų motyvacijai dirbti nuotoliu turi įtakos ir santykiai su tiesioginiais vadovais. Darbuotojas, dirbantis nuotoliu ir neturėdamas vadovų paramos ir dėmesio, gali pradėti nerimauti dėl nepakankamų gebėjimų savarankiškai susitvarkyti su darbo funkcijoms atlikti taikomomis sistemomis ir priskiriamų darbų organizavimu, kuris iš dalies gali būti visiškai kitoks nei darbo vietoje (Amin, ir Raudhoh 2021, 742). Tokį pat požiūrį išreiškia Bočkova, ir Lajčin (2021, 99) ir teigia, kad norint motyvuoti nuotoliu dirbančius darbuotojus, pasitelkiant valdymu paremtą motyvacijos formą, vadovai skatintini teikti pagalbą per susitikimus garso ar vaizdo priemonėmis, kuomet darbuotojai gali lengvai išsakyti kylančias problemas ar sunkumus, iškylančius atliekant užduotis. Be to, komunikacija turėtų apimti tokią motyvacijos formą, kuomet komunikuojant dėmesys telkiamas į tai, kaip darbuotojas turėtų ir galėtų tinkamai atlikti darbą, o ne kaip paveiks atliktas darbas darbo aplinką, tuomet pats darbuotojas jausis labiau esantis svarbus.

Dar vienas ne mažiau svarbus aspektas, į kurį reikia atkreipti dėmesį ir kuris aptariamas ne viename moksliniame tyrime, taip pat jau minėtas anksčiau šiame darbe – tai darbo ištekliai. Kaip teigia Amin, ir Raudhoh (2021, 742), norint, kad darbuotojas galėtų sėkmingai dirbti iš namų, būtina turėti pakankamų darbo resursų, gaunamų tiek iš paties darbuotojo, tiek iš jo vadovo ar organizacijos. Kitu atveju, darbuotojui neturint visų reikiamų išteklių (kompetencijų, įgūdžių, techninių priemonių ir kt.), pailgėja numatyto darbo užduoties atlikimo laikas arba padidėja krūvis, siekiant atlikti užduotį laiku, kadangi jo visos padidintos pajėgos skiriamos darbui atlikti, o viršvalandžiai ir perkrova neigiamai atsiliepia darbo ir šeimos balansui. Visa tai turi reikšmingą poveikį darbo motyvacijai. Kuo daugiau dirbant nuotoliu turima darbo resursų ir priemonių, tuo didesnė ir darbo motyvacija dirbti nuotoliu, kadangi darbas namuose turi savų iššūkių, ypač kuomet reikia dirbti vienam be tiesioginio kolegų ar vadovų kontakto ir pagalbos, ir dar neturint tokių privalumų, kokius suteikia darbo vieta.

Siekiant išsiaiškinti ryšį tarp darbo motyvacijos ir aprūpinimo darbo ištekliais ir parengimo įgalinant nuotolinį darbą, Amin, ir Raudhoh (2021, 747) atlikti tyrimai pateikė tokias išvadas, kai pandemijos pradžioje respondentams teko atlikti visą darbą nuotoliu neturint pakankamų išteklių, jiems prisireikdavo dar papildomai vykti į darbo vietą organizuoti ir užbaigti darbus. Tai pradėjo neigiamai atsiliepti jų motyvacijai nuotolinio darbo atžvilgiu. Tačiau vadovams greitai sureagavus į iškilusius trūkumus ir suteikus visą reikiamą internetinę socializaciją, daugelis tyrime dalyvavusiųjų greitai apsiprato su darbu nuotoliu ir savo darbo motyvacijos nebemažino. Todėl daroma prielaida, kad dirbant nuotoliu organizacijos parama daro labai didelę įtaką darbuotojų darbo motyvacijai.

Dar vienas aspektas, į kurį atkreiptinas dėmesys, tai užduočių atlikimo galimybės siekiant tikslo. Anot Bočkovos, ir Lajčin (2021, 99), nuotoliu dirbantiems darbuotojams darbo užduotis vadovai turėtų skirti ir deleguoti tokias, kurios keltų iššūkį, bet tuo pačiu ir didintų motyvaciją atlikti. Užduotys neturi būti pernelyg reiklios ir imlios neturint pakankamų darbo resursų, nes tokiu atveju motyvacija atlikti darbą bus priešinga. Pabrėžiama, kad suteikiama laisvė ir savarankiškumas atlikti darbą pačiam darbuotojui priimant sprendimus, skatina jo kūribiškumą ir savotišką savimotyvaciją, kuri irgi teigiamai veikia darbuotojo pasitenkinimą.

Amin, ir Raudhoh (2021, 748) išskiria ir tokį reiškinį, kaip per didelė darbo motyvacija, kuri gali sukelti nepageidaujamą poveikį darbo ir šeimos balansui. Tačiau atlikti tyrimai atskleidė, kad tai labiau tikėtina dirbantiems darbą, reikalaujantį daugiau fizinio įsitraukimo ir, be to, jei tas darbas susijęs dar ir su asmens tiesioginiais pomėgiais (pvz., kai buvo atliekamas tyrimas tarp futbolo teisėjų), tuomet atsiranda tikimybė daugiau dėmesio ir atsidavimo skirti darbo sferai ir mažiau šeimai. Atliekant tyrimą ir apklausiant dėstytojų nuomonę apie įsitraukimą į darbą, nors jų darbinė motyvacija buvo labai aukšta, visgi tai neturėjo didelės įtakos, kad kiltų darbo ir šeimos konfliktas.

Kaip jau minėta anksčiau šiame darbe, dauguma atliktų tyrimų parodė, kad asmenys, siekiantys eiti pareigas valstybės tarnyboje, „dažniau susitapatina su viešojo sektoriaus organizacijų įsitikinimais ir vertybėmis ir mano, kad ši tapatybė yra svarbi jų pačių savivokai“ (Miao, ir kt. 2019, 80). Susitapatinimo su organizacija lygis ir dalyvavimo jame stiprumas gali būti apibrėžiamas kaip organizacinis įsipareigojimas. Vries, Tummers, ir Bekkers (2019, 574-577) savo tyrimuose nagrinėjo, koks gali būti valstybės tarnautojų galimybės dirbti nuotoliu poveikis organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui į darbą ir profesinei izoliacijai. Pradžioje buvo išsakoma nuomonė, kad įsipareigojimas organizacijai mažiau susijęs su vidine motyvacija nei išoriniais veiksniais, kadangi priklauso labiau ne nuo asmeninių veiksnių, o nuo darbo aplinkybių. Įsitraukimą į darbą dirbant nuotoliu gali sieti tokie faktoriai, kaip savarankiškumo planuojant atliekamas užduotis jausmas ir darbo trukdžių išvengimas. Daroma prielaida, kad visa tai duoda teigiamo pasitenkinimo ir savo ruožtu motyvuoja darbuotoją. Atlikti tyrimai pateikė išvadas, kad valstybės tarnautojų atliekamas darbas nuotoliu pasireiškė organizacinio įsipareigojimo mažėjimu ir profesinės izoliacijos didėjimu (kai darbuotojai jaučia nuogąstavimus, kad dirbant nuotoliu jie neturės galimybės kilti profesinės karjeros laiptais ar nebus įvertintas jų atliekamas darbas, neįaučiamas grįžtamasis ryšys), tačiau profesinės izoliacijos neigiamą poveikį mažina palaikomas didesnis bendradarbiavimas ir pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojo, todėl jis būtinas nuotolinio darbo aplinkoje. Tai patvirtina ir Bočkovos, ir Lajčin (2021, 104) atliktas tyrimas.

Taylor, ir Westover (2011, 745) atlikti tyrimai irgi pateikia išvadą, kad visuose darbuotojų lygmenyse nuo paprastų darbuotojų iki vadovaujančiųjų, teigiamai veikia galimybė dirbti daugiau

savarankiškai atliekant kasdienės užduotis, o taip pat geri santykiai su vadovybe ir bendradarbiais, Todėl būtina atsižvelgti į daugelį veiksnių – nuo darbo vietos ir sąlygų iki darbo santykių, kadangi visa tai susiję su darbuotojo pasitenkinimu darbe.

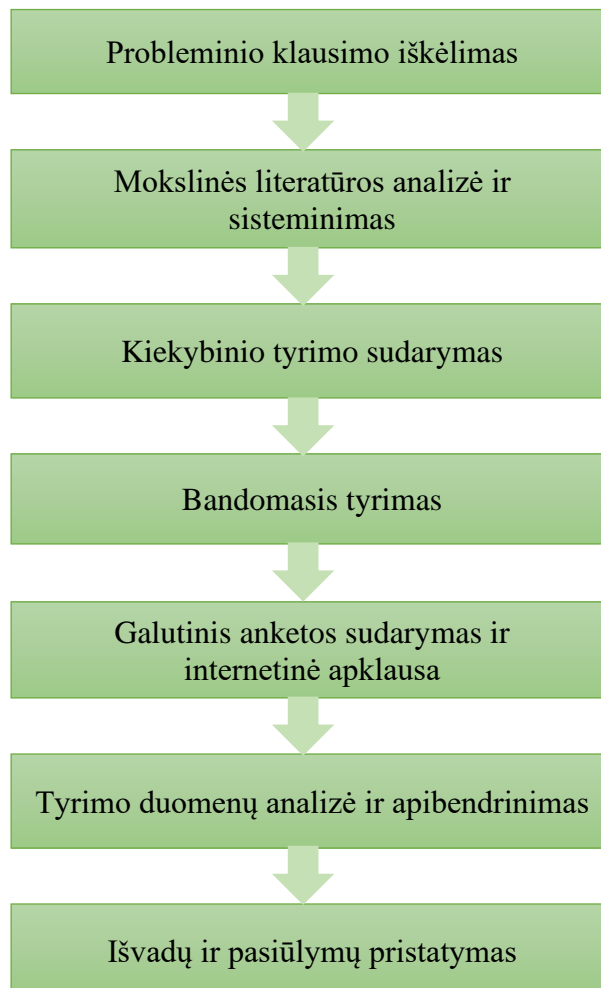
Wu, ir kt. (2021, 713/4), tirdami COVID-19 epidemijos poveikį sveikatos darbuotojų pasitenkinimui darbu, pabrėžia, kad kokybiškas pasitenkinimas darbu leidžia išlaikyti kokybišką darbuotojų veiklos ir teikiamų įmonės paslaugų kokybę. Anot Ypapanti, ir Constantoglou (2021, 23), pasitenkinimas darbu yra savotiškas tarpininkas tarp įmonės siekiamų tikslų ir klientų pasitenkinimo, nes patenkintas darbuotojas atlieka darbą kaip galima geriau ir siekia geriausių įmanomų rezultatų.

Atlikti tyrimai (Bočkova, ir Lajčin 2021, 104-105) apibendrintai leidžia teigti, kad galimybė dirbti iš namų turi didelės įtakos darbuotojų darbo motyvacijai. Retkarčiais tai įvardinama tik kaip papildoma nauda, visgi praktiškai dažnai tokia galimybė naudojama darbdavių ir priimtina darbuotojams. Reikia nepamiršti, kad atskirų darbuotojų suvokimas apie nuotolinį darbą gali skirtis, atsižvelgiant į jų gyvenimo sąlygas ir turimos motyvacijos ir savimotyvacijos lygį. Nors, kaip jau minėta, darbas nuotoliu neabejotinai turi teigiamos įtakos darbuotojų darbo motyvacijai, tačiau jis taip gali sukelti ir demotyvaciją arba perdegimą.

Moksliniuose šaltiniuose ribotai pateikta, kaip būtent viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvacijai įtaką daro nuotolinis darbas. Ir dar mažiau analizuota, kokia situacija šiuo klausimu yra Lietuvos valstybinėse organizacijose. Taigi, atsižvelgiant į teorinėje dalyje analizuotų mokslinių šaltinių pateiktas prielaidas, toliau darbe ir bus nagrinėjamas vienos Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų požiūris į nuotolinį darbą ir nuotolinio darbo įtaką jų motyvacijai.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimu siekiama išryškinti viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvacijos iššūkius nuotolinio darbo kontekste. Prieš atliekant tyrimą, iškelus probleminį klausimą *kaip ir kiek nuotolinis darbas turi įtakos darbuotojų darbo motyvacijai*, atsakymų pirmiausiai ieškota analizuojant užsienio ir lietuvių autorių mokslinius šaltinius. Toliau pagal mokslinėje literatūroje apibrėžtas teorines prielaidas pasirinkta atlikti empirinį kiekybinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti konkrečioje viešojo sektoriaus organizacijoje situaciją nagrinėjamu klausimu. Sudarytas tyrimo instrumentas – klausimynas, patikrintas klausimyno validumas ir atliktas tyrimas. Empirinio tyrimo „Nuotolinio darbo įtaka darbuotojų motyvacijai“ eiga suskirstyta į etapus, kaip tai pavaizduota 3 pav.



Šaltinis: parengta autoriaus.

**3 pav. Empirinio tyrimo eigos planas**

## 2.1. Tyrimo eiga ir metodika.

Šio **tyrimo tikslas** – atliekant darbuotojų apklausą ištirti nuotolinio darbo įtaką Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojų darbo motyvacijai.

### **Tyrimo uždaviniai:**

- Parinkti tinkamus tyrimo metodus.
- Atliekant tyrimą ištirti darbuotojų pasirinkimą dirbti viešojo sektoriaus organizacijoje ir jų požiūrį į nuotolinį darbą.
- Išsiaiškinti, kokie veiksniai daro teigiamą ir neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai dirbti nuotoliu.
- Atlikus tyrimą ir išanalizavus respondentų nuomonę, pateikti išvadas ir pasiūlymus, kas teikia esminę reikšmę darbuotojų motyvacijai dirbti nuotoliu.

### **Taikyti tyrimo metodai:**

Duomenų rinkimo metodas, t. y. mokslinės literatūros analizė, siekiant išsiaiškinti ir atskleisti teorinius tiriamojo dalyko pagrindus, išgryninti probleminius taškus ir suformuoti tyrimo uždavinius.

Empirinis tyrimo metodas. Kiekybinio tyrimo metodu naudojant anketinę apklausą siekiama išanalizuoti konkrečioje viešojo sektoriaus organizacijoje, t. y. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje, taikomo nuotolinio darbo įtaką darbuotojų motyvacijai.

Statistinis (duomenų analizės) metodas – tyrimo duomenys analizuojami aprašomosios statistikos metodu, naudojant Microsoft Excel, SPSS 27.0 programą.

**Tipas.** Pasirinktas kiekybinis tyrimas naudojant anketinę apklausą. Reikalingus tyrimui duomenis nuspręsta surinkti anketavimo būdu, kadangi šis metodas atitiko tyrimo tikslus ir galimybes, nes tyrime dalyvaujančią įstaigą sudaro 11 padalinių, kurie yra išsidėstę įvairuose Lietuvos miestuose. Toks duomenų surinkimo būdas patogus ir greitas, norint sužinoti visuose įstaigos padaliniuose dirbančių darbuotojų nuomonę.

**Tyrimo laikas.** 2023 m. vasario 26–28 d. atliktas bandomasis tyrimas. Anketinė apklausa atlikta nuo 2023 m. kovo 10 d. iki 20 d.

**Tyrimo vieta.** Tyrimo anketa paskelbta interneto svetainėje <https://apklausa.lt>, nuoroda išsiųsta Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos darbuotojams į jų darbo el. paštus.

**Tyrimo etika.** Apklausa inicijuota šio darbo autorės. Atliekant tyrimą buvo užtikrintas respondentų konfidencialumas, nešališkumo, pagarbos žmogaus orumui, bendradrbiavimo, laisvanoriškumo principai. Sudarant klausimyną siekta, kad nebūtų žeminančių ar įžeidžiančių žmogų klausimų. Anketoje klausimai



ir teiginiai pateikti dalykiniu stiliumi, anketa yra anoniminė. Organizacijos vadovas ir darbuotojai (respondentai) supažindinti su tyrimo tikslais ir eiga, surinktų duomenų panaudojimu. Pateikiant anketą respondentams, jie informuoti apie laisvanoriškumą dalyvauti tyrime, suteikta visa dominanti informacija, nurodyti kontaktai, kuriais galima susisiekti su anketos autoriumi dėl bet kokių su tyrimu susijusių klausimų. Pristatyta atlikto tyrimo gaunama nauda tiek darbuotojams, tiek ir organizacijos vadovybei ir žmogiškųjų išteklių specialistams, nes gauti duomenys leidžia įvertinti probleminius taškus, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį.

## **2.2. Tyrimo instrumentas.**

Kadangi atliekamas tyrimas yra kiekybinis, pasirinktas apklausos metodas naudojant anketą. Kaip jau minėta, pasirinktas toks tyrimo metodas, kadangi įstaiga išsidėsčiusi per kelias vienas nuo kitos nutolusias vietas, o šio metodo taikymas leidžia atlikti visos organizacijos darbuotojų nuomonės tyrimą patiriant mažiausias laiko sąnaudas. Internetinė apklausa yra patogiai ir tuo, kad anketą respondentas gali užpildyti jam patogiu laiku. Ekspertinio tyrimo metodas atmestas dėl sudėtingo tyrimui reikalingų duomenų surinkimo – dėl didelių laiko sąnaudų ir kt. priežasčių, nes ne visi potencialūs ekspertai linkę sutikti dalyvauti tyrime. Kitas anketinės apklausos pranašumas – tai duomenų rinkimo anonimiškumas. Vertinant darbuotojų nuomonę ir bandant surinkti duomenis interviu metodu, ne vienas darbuotojas būtų atsisakęs tiesiogiai išsakyti savo nuomonę arba atsakydamas į klausimus tiesiog nebūtų atviras, todėl iškyla grėsmė surinkti iškraipytus duomenis.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir teorinėje dalyje išskirtais veiksniais, darbo autorės savarankiškai parengta anketa. Anketą peržiūrėjo ir padėjo sudaryti pasirinkti du ekspertai. Siekiant įvertinti parengtos anketos tinkamumą ir duomenų rinkimo klaidas, buvo atliktas bandomasis tyrimas. Šiame tyrime dalyvavo atsitiktinai pasirinkti 14 respondentų, kuriems anketos buvo išdalintos tiesiogiai. Bandomojo tyrimo metu vertinta, ar anketos klausimai ir jų formuluotės aiškios ir suprantamos, ar nėra painūs ir dviprasmiški atsakymo variantai, kiek laiko užtrunka anketos pildymas. Atlikus bandomąjį tyrimą buvo nustatyti keli netikslumai ar klaidinantys elementai. Dviejuose klausimuose išreikštas trūkumas dėl papildomo neutralaus pasirinkimo varianto „neturiu nuomonės“ arba „nenoriu atsakyti“. Keletoje klausimų teko reformuluoti atsakymo pasirinkimo variantą, kad tiksliau atsiskirtų tarp pasirinkimų „retai“ ir „iš dalies“ ir „sutinku“ ir „visiškai sutinku“, nes skirtingi respondentai savaip interpretavo šituos pasirinkimus. Tiesioginiuose klausimuose apie nuotolinį darbą papildomai įterptas atsakymo variantas „niekada“. Atsižvelgus į visas pastabas anketa pakoreguota.

Sudaryta galutinė anketa iš 18 klausimų (žr. 2 priedą). Anketą sudaro tarpusavyje susijusių klausimų grupė, jos pildymo trukmė – vidutiniškai 10–15 minučių. Tyrimo klausimai anketoje parinkti ir suformuoti atsižvelgiant į svarbiausius teorinėje dalyje išgrynintus probleminius taškus. Respondentų taip pat buvo paprašyta pateikti socialinius-demografinius duomenis, nurodant lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, pareigas ir statusą. Anketoje pateikti tiek uždaro, tiek ir atviro tipo klausimai. Į uždaro tipo klausimus galima buvo atsakyti pasirenkant vieną atsakymo variantą, o vienas klausimas buvo pateiktas su keliais galimais atsakymo variantais. Siekiant išvengti dviprasmybių, klausimus ir teiginius stengtasi suformuluoti aiškiai ir konkrečiai.

Sudarant klausimus naudotos kelios klausimų skalės. Nominalinė skalė naudota klausimuose (1, 3, 5, 6, 9) nustatant objektyvius duomenis, taip pat su galimu papildomu atsakymo variantu (7). Pora klausimų (2, 4) pateikta naudojant intervalinę skalę. Keli klausimai (8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17) pateikti naudojant ranginę skalę, taikant Likerto skalę klausimuose pateikti vertinimai nuo 5 (visiškai sutinku) iki (1 visiškai nesutinku). Pateikti tiek pozityvūs, tiek ir negatyvūs teiginiai.

Anketą pagal klausimų pobūdį galima suskirstyti į keturias grupes:

- pirmą grupę sudaro klausimai (1–6), siekiant išryškinti socialinius-demografinius duomenis;
- antrą grupę sudarantys klausimai (7, 8) skirti nustatyti respondentų pasirinkimą dirbti viešojo sektoriaus organizacijoje;
- trečią grupę sudarančiais klausimais (9–14) siekta išsiaiškinti respondentų bendrą požiūrį į nuotolinį darbą;
- ketvirtą grupę sudarantys klausimai (15–18) skirti atskleisti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų motyvacijai dirbti nuotoliu.

Anketos pildytos interneto svetainėje <https://apklausai.lt>, įstaigos darbuotojams išsiunčiant anketos nuorodą jų darbo el. paštais. Respondentams buvo suteikti ir individualūs paaiškinimai dėl iškilusių anketos pildymo klausimų.

### **2.3. Tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos.**

Tyrimo imtis – netikimybinė tikslinė atranka.

Tyrimui atlikti pasirinkta tikslinė grupė – vienos viešojo sektoriaus įstaigos, t.y. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos, darbuotojai, tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad ne visi darbuotojai gali būti įtraukiami į tiriamųjų grupę. Kadangi tyrimas susijęs su darbuotojų požiūriu į nuotolinį darbą, ne visi įstaigos darbuotojai pagal jų atliekamas funkcijas galėtų turėti galimybę dirbti nuotoliu, todėl tokius

darbuotojus įtraukti renkant duomenis netikslinga. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos veikla sietina su klientų (besikreipiančių asmenų dėl negalios įvertinimo) aptarnavimu ir privalo sudaryti sąlygas klientus aptarnauti tiesiogiai. Todėl darytina išvada, kad darbuotojai, aptarnaujantys klientus tiesiogiai, neturi galimybės dirbti nuotoliu. Į tiriamųjų grupę taip pat neįtrauktini darbuotojai, kurių darbo pobūdis susijęs su būtinu nuolatiniu fiziniu buvimu darbo vietoje, tokioms pareigybėms priskirtini vairuotojai, archyvarai, pagalbiniai ūkio darbuotojai ir kt. Atsižvelgus į netikslingų tyrimui darbuotojų skaičių ir jų netraukiant į tyrimą, tiriamosios tikslinės grupės generalinę aibę sudaro 132 darbuotojai.

Siekiant gauti patikimus rezultatus, kadangi žinomas tiriamosios visumos dydis, tyrimo tikslinė imtis apskaičiuota remiantis I. Paniotto formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

kur:

n – imties dydis (užpildytų anketų skaičius, kad tyrimas būtų validus);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis – 5 proc. (pasirinkta paklaida 0,05);

N – generalinės visumos dydis (tiriamoji visuma) 132 darbuotojai.

Apskaičiavus tyrimo tikslinę imtį pagal šią formulę, reikia gauti 99 užpildytų anketų. Į pateiktą anketą atsakė 100 respondentų. Galima daryti išvadą, kad gauti duomenys patikimi, todėl apibendrinus surinktus anketinius duomenis bus galima daryti išvadas visų tikslinių įstaigos darbuotojų mastu.

Tyrimo pradžioje bandyta išsiaiškinti bendrus respondentų socialinius-demografinius duomenis ir pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas, darbuotojo statusą (6 lent.).

**6 lentelė. Respondentų socialiniai-demografiniai duomenys**

Požymiai	Pasiskirstymas	Skaičius (n) (n=100)	Procentai (%)
Lytis	Moteris	92	92
	Vyras	8	8
Amžius	18-25 m.	0	0
	26-35 m.	21	21
	36-45 m.	29	29
	46-55 m.	24	24
	56 ir daugiau	26	26
Išsilavinimas	Vidurinis	1	1
	Spec. vidurinis ar aukštesnysis	15	15
	Aukštasis bakalauro laipsnis	24	24
	Aukštasis magistro laipsnis	57	57
	Nebaigtas aukštasis	1	1
	Kita	2	2

Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	Iki 1 m.	9	9
	1-5 m.	43	43
	6-10 m.	11	11
	11-15 m.	15	15
	16 m. ir daugiau	21	21
Darbuotojo statusas	Valstybės tarnautojas	39	39
	Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	60	60
Užimamos pareigos	Vadovas/Vedėjas	15	15
	Patarėjas	19	19
	Vyriausiasis specialistas	45	45
	Vyresnysis specialistas	18	18
	Kita	3	3

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad tyrime dalyvavo iš viso 100 respondentų. Dauguma užpildžiusių anketą buvo moterys – 92 proc., ir tik 8 proc. vyrų. Pagal amžių respondentai pasiskirstė keturiose grupėse apylygiai po ketvirtadalį: 21 proc. – 26–35 m., 29 proc. – 36–45 m., 24 proc. – 46–55 m., 26 proc. – 56 ir daugiau, ir nė vieno respondento nebuvo 18–25 m. amžiaus kategorijoje. Pagal išsilavinimą daugiau nei pusė respondentų turi aukštąjį magistro laipsnį (57 proc.), dar beveik ketvirtadalis nurodė turintis aukštąjį bakalauro laipsnį (24 proc.). Beveik pusė respondentų (43 proc.) darbo stažas šioje darbovietėje sudarė nuo 1 iki 5 metų, antroje vietoje (21 proc.) buvo tie, kurie nurodė 16 m. ir daugiau darbo stažą, likę pasiskirstė maždaug apylygiai kiekvienoje kategorijoje nuo 9 iki 15 proc., 1 respondentas darbo stažo nenurodė. Bendras respondentų stažo vidurkis – apie 7,9 metai. Respondentų buvo parašyta nurodyti darbuotojo statusą. Iš pateiktų duomenų matyti, kad atsakymai pasiskirstė maždaug po lygiai: 39 proc. yra valstybės tarnautojų ir 60 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, 1 respondentas darbo statuso nenurodė. Pagal užimamas pareigas daugiausiai respondentų buvo vyriausieji specialistai (45 proc.), tai yra visai suprantama, kadangi pagal bendrą įstagos pareigybių skaičių būtent jie ir sudaro didesnę dalį lyginant su kitomis pareigybėmis. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavo daugiausiai moterys, dauguma respondentų turi aukštąjį magistro ir bakalauro laipsnio išsilavinimą, darbo stažas šioje darbovietėje siekia apie 7,9 metus, beveik pusė iš jų užima vyriausiojo specialisto pareigas.

## 2.4. Tyrimo duomenų analizės metodai.

Tyrimo rezultatai analizuoti aprašomosios statistikos metodu. Gautų kiekybinių duomenų statistinė analizė atlikta naudojantis SPSS 27.0 programa. Surinktų duomenų atvaizdavimui rezultatai pateikti

lentelėse ir grafiniuose paveiksluose, išskiriant pasikartojimų dažnius, aukščiausius ir žemiausius rodiklius.

Anketos klausimų suderinamumui nustatyti skaičiuotas Cronbach alfa koeficientas. Pagal metodinės literatūros šaltinius klausimynas laikomas tinkamu tyrimui, jei jo Cronbach Alpha reikšmė bus didesnė už 0,7. Patikrinus validumą, kai kurių elementų kintamųjų koreliacijos reikšmė buvo mažesnė nei 0,2, todėl jie buvo neįtraukiami į analizę, juos pašalinus gautas likusių instrumento klausimų bendras Cronbacho alfa = 0,924, tai reiškia, kad jis validus ir tinkamas tyrimui.

Kadangi duomenų analizei surinkta duomenų rinkinių >50 (n=100), kintamojo skirstinio normalumui nustatyti taikytas Kolmogorov'o-Smirnov'o (angl. Kolmogorov-Smirnov test) kriterijus.

Friedman'o kriterijus taikytas lyginant respondentų nuomones ir nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp atskirų motyvaciją įtakančių veiksnių, nuotolinio darbo trūkumų, privalumų, priemonių ir sąlygų grupių komponentų. Rodiklių skirtumai bus laikomi statistiškai reikšmingi, jei jų patikimumas bus didesnis nei 95 proc., t. y.  $p < 0,05$ . Atlikta rangų vidurkių palyginamoji analizė.

Duomenims, išreikštiems Likerto skale, apskaičiuoti vidurkiai. Atlikta atsakymų dažnio analizė.

Taikant Spearman'o kriterijų atlikta koreliacinė analizė, siekiant nustatyti ryšio stiprumą tarp ranginių kintamųjų, t. y. remiantis moksliniais šaltiniais išskiriamų nuotolinio darbo privalumų, trūkumų ir galimų motyvuojančių sąlygų ir priemonių įtaką darbinės motyvacijos veiksniams. Viso tyrimo metu priimami sprendimai pasirenkant reikšmingumo lygį  $\alpha = 0,05$ . Rodiklių skirtumai bus laikomi statistiškai reikšmingi, kai  $p < 0,05$ .

Pateiktas gautų rezultatų apibendrinimas, išvados ir rekomendaciniai siūlymai.

### **3. NUOTOLINIO DARBO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJAI NEĮGALUMO IR DARBINGUMO NUSTATYMO TARNYBOJE (NDNT) TYRIMO ANALIZĖ.**

#### **3.1. NDNT struktūros charakteristika.**

Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (NDNT) yra biudžetinė įstaiga, „priimanti sprendimus dėl asmens neįgalumo lygio, darbingumo lygio, specialiųjų poreikių ir jų lygio, profesinės reabilitacijos paslaugų poreikio, darbo asistento pagalbos poreikio bei kitus Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatyme nurodytus sprendimus“ („LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie SADM nuostatų patvirtinimo“, 2010/Nr. A1-242“).

NDNT sudaro 20 teritorinių skyrių, esančių devyniuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje, Marijampolėje, Plungėje, Tauragėje.

Tarnyboje taikoma linijinė-funkcinė organizacinė valdymo struktūra (žr. 3 priedą). Suformuota hierarchinė valdymo linija nuo viršutinių iki žemutinių lygių. Administracinė struktūra skirstoma į tris valdymo lygius:

- aukščiausią valdymo lygmenį sudaro NDNT direktorius ir du pavaduotojai, kuruojantys atitinkamai struktūrinius padalinius pagal jų administracinę-funkcinę pobūdį;
- aukštesnįjį valdymo lygmenį sudaro struktūrinių padalinių vadovai, iš kurių du tiesiogiai pavaldūs direktoriui, visi kiti – direktoriaus pavaduotojams pagal administravimo sritį;
- žemesnįjį lygmenį sudaro struktūrinių padalinių patarėjai, vyriausieji ir vyresnieji specialistai, paprasti darbuotojai.

Tarnyboje darbinė komunikacija vykdoma ir informacija perduodama „iš viršaus žemyn“ ir „iš apačios į viršų“. Kiekvienas darbuotojas yra pavaldus skyriaus vadovui ir su valdymo sistema susijęs per savo tiesioginį vadovą, taip užtikrinama vientisa valdymo sprendimų formavimo ir perdavimo sistema. Taikant linijinę-funkcinę organizacinę valdymo struktūrą, kiekvieno skyriaus vadovas tiesiogiai atsakingas už vadovaujamo skyriaus veiklą ir nustatydamas darbų strategiją ir prioritetus koordinuoja vientisą skyriaus darbą.

### 3.2. Tyrimo analizė.

Tyrimo metu darbuotojų darbo motyvacijai įtaką darančių nuotolinio darbo veiksmų suvokimas vyko per bendro pobūdžio teiginių apie nuotolinį darbą vertinimą, nuotolinio darbo privalumų ir trūkumų išgryninimą, motyvuojančių priemonių ir sąlygų nuotoliniame darbe atskleidimą.

Pradžioje buvo apskaičiuoti viso instrumento (klausimyno) Cronbach Alpha koeficientai kiekvienam klausimui ir pašalinti iš visumos klausimai, mažinantys testo suderinamumą. Atlikus pirminius skaičiavimus paaiškėjo, kad klausimų (1–6) apie respondentų socialinius-demografinius duomenis, t. y. lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbuotojo statusą ir užimamas pareigas, elementų ir visumos ryšio (*Corrected Item-Total Correlation*) reikšmė buvo mažiau nei 0,2, todėl šių klausimų pasirinkimai ir atsakymai nebuvo analizuojami. Atlikus skaičiavimus su kitais instrumento klausimais ir nustačius, kurie klausimai nedera su visa anketa, iš tyrimo duomenų analizės buvo pašalinti klausimai apie respondentų pasirinkimą dirbti viešojo sektoriaus organizacijoje (7) ir apie nuotolinio darbo pasirinkimus (9–12). Dėl elementų nesuderinamumo su viso instrumento klausimais pašalinti ir neanalizuoti pasirinkimai: iš 8 klausimo – darbo pobūdis (pareigybė), santykiai su tiesioginiu vadovu ir kolegomis, turimos darbu kompetencijos; iš 16 klausimo – nepakanka turimos techninės ir informacinės įrangos, yra rizika nesugebėti savarankiškai susitvarkyti su IT priemonėmis, ilgesnė ir sunkesnė komunikacija su kolegomis ir vadovu, darbo vietoje lengviau išspręsti iškilusius klausimus, kontaktuojant tiesiogiai lengviau priimami nauji sprendimai, neįmanoma visus darbus atlikti nuotoliu.

Pašalinus klausimus ir klausimų komponentus, nederančius su visu instrumentu, iš naujo atliktas bendras alfa koeficiento apskaičiavimas. Gautas šio likusio instrumento (7 lent.) bendras Cronbacho alfa = 0,924, tai reiškia, kad jis tinkamas tyrimui.

**7 lentelė. Instrumento suderinamumo statistika**

Patikimumo statistika (angl. <i>Reliability Statistics</i> )		
Cronbach's Alpha	Elementų kiekis (N of Items)	
0.924	57	
Elemento-visumos statistika (angl. <i>Item-Total Statistics</i> )		
Klausimyno elementai	Kintamųjų koreliacija (angl. <i>Corrected Item-Total Correlation</i> )	Cronbach'o Alpha koeficientas (angl. <i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i> )
Darbo aplinka ir sąlygos	0.227	0.924
Darbo užmokestis	0.296	0.923
Sąžininga atlyginimų politika	0.217	0.924
Papildomi piniginiai priedai už viršijantį krūvį ar funkcijas	0.337	0.923
Galimybė dirbti nuotoliu	0.204	0.924

Paaukštino ar perėjimo į kitas pareigas galimybė	0.354	0.923
Organizacijos politika	0.394	0.923
Vadovavimo stilius	0.289	0.923
Darbinė komunikacija	0.319	0.923
Jaučiamas pripažinimas	0.249	0.924
Darbo rezultatų įvertinimas	0.261	0.924
Savarankiško sprendimų priėmimo galimybė	0.362	0.923
Mokymai, pristatymai	0.288	0.923
Įgūdžių tobulinimo galimybės	0.298	0.923
Kad galėtumėte paskirtą užduotį atlikti neblaškomi	0.595	0.921
Dėl komforto dirbti iš namų jausmo	0.621	0.921
Dėl didelio atstumo iki darbovietės	0.588	0.921
Sutrikus atvykimo iki darbovietės galimybei	0.596	0.921
Pandemijos (karantino) laikotarpiu	0.401	0.923
Dėl prastos savijautos (ligos)	0.493	0.922
Dėl vaiko (artimojo) priežiūros	0.564	0.921
Dėl išvykos	0.631	0.920
Darbo laikas gali būti lankstus	0.508	0.922
Galima pačiam pasirinkti, kaip atlikti pavestą darbą	0.454	0.922
Neblaško kiti darbuotojai, galima labiau susikaupti atliekant darbą	0.586	0.921
Suteikiamas didesnis kūrybiškumas	0.591	0.921
Juntamas mažesnis spaudimas iš vadovo ar kolegų	0.470	0.922
Suteiktos geros komunikacinės galimybės su vadovu ir kolegomis	0.500	0.922
Jaučiama mažesnė tiesioginio vadovo kontrolė	0.480	0.922
Turite visą reikiamą techninę ir informacinę įrangą darbui nuotoliu	0.401	0.923
Vienu metu galima ir dirbti, ir susitvarkyti buitines darbus ar asmeninius reikalus	0.466	0.922
Galima derinti darbą ir laisvalaikį	0.458	0.922
Sutaupomos išlaidos ir laikas kelionei iki darbovietės	0.446	0.922
Sudaromos sąlygos profesiniam tobulėjimui	0.547	0.922
Neturite sąlygų darbui nuotoliu (darbo vietos ar erdvės)	0.227	0.925
Galimas darbo ir šeimos disbalansas	0.290	0.924
Ilgesnių darbo valandų tikimybė	0.252	0.924
Iškreipiamas darbo rezultatų įvertinimas	0.335	0.923
Nejaučiamas grįžtamasis ryšys	0.239	0.924
Neturite pakankamai įgūdžių	0.284	0.924
Trūksta kuravimo ir mokymų	0.255	0.924
Yra rizika, kad nebus sudaryta galimybė kilti karjeros laiptais	0.261	0.924
Geras darbų organizavimas	0.403	0.923
Sąžiningas užduočių delegavimas	0.446	0.922
Galimybė pačiam susiplanuoti atliekamus uždavinius	0.423	0.923
Suteikiamas savarankiškumas priimti sprendimus	0.528	0.922
Aprūpinimas techninėmis ir informacinių sistemų priemonėmis ir jų veikimo užtikrinimas	0.395	0.923
Tiesioginio vadovo palaikymas ir pagalba	0.527	0.922
Geros komunikacijos su vadovu ir kolegomis užtikrinimas	0.405	0.923
Periodiniai nuotoliniai komandiniai susitikimai (garso ir vaizdo priemonėmis)	0.365	0.923
Pristatymai ir mokymai, kaip atlikti užduotis dirbant nuotoliu	0.380	0.923
Atliktų darbų įvertinimas iš vadovo ir kolegų pusės	0.523	0.922
Galimybė dirbti ne dėl laiko, o dėl darbo rezultato	0.388	0.923
Laisvas laiko pasirinkimas užduotims atlikti	0.468	0.922
Mažesnė vadovo ir (ar) kolegų kontrolė	0.526	0.922
Rodomas didesnis vadovo pasitikėjimas	0.568	0.922
Suteikiamas skatinimo priemonės (nuotoliniai kursai, sveikatingumo programos)	0.425	0.923

Siekiant patikrinti anketos klausimų skirstinio normalumą, naudotas Kolmogorov'o-Smirnov'o kriterijus (angl. Kolmogorov-Smirnov test). Nustatyta, kad anketinio tyrimo imtį sudarančių klausimų skirstiniai nėra pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį ( $0,144 < W(100) < 0,394$ ,  $p = 0,000$ ), todėl tolesnei



duomenų analizei bus naudojamas Friedman' o kriterijus, o koreliaciniams ryšiams tarp klausimyno grupių komponentų pasirinkta analizuoti naudojant Spearman' o kriterijų.

**Tyrimo duomenų analizė pagal nuotolinio darbo ir motyvacijos veiksnių kintamuosius.**

Siekiant palyginti respondentų nuomones ir nustatyti ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp atskirų motyvacijai įtaką darančių veiksnių, nuotolinio darbo galimų privalumų, trūkumų, nuotolinį darbą skatinančių priemonių ir sąlygų grupių komponentų toliau darbe atlikti skaičiavimai naudojant Friedman' o kriterijų (angl. Friedman test). Pirmiausiai buvo siekiama nustatyti, ar skiriasi tiriamųjų nuomonė apie darbo motyvacijai įtaką darančius veiksnus. Atlikus skaičiavimą nustatyta, kad  $p < 0,05$ , vadinasi, visi šios grupės komponentai yra statistiškai reikšmingi. Taigi, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $\chi^2 = 202,729$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,000$ ) tarp motyvaciją įtakojančių veiksnių, nepaisant to, kad palyginę rangų vidurkius matyti, kad darbo aplinkos ir sąlygų veiksnio rangų vidurkis yra daug mažesnis už darbo užmokesčio rangų vidurkį (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė. Tiriamųjų nuomonių pasiskirstymo analizė pagal motyvacijai įtaką darančius veiksnus.**

Motyvaciniai veiksniai	Rangų vidurkiai
Darbo užmokestis	9,66
Papildomi piniginiai priedai už viršijantį krūvį ar funkcijas	8,90
Sąžininga atlyginimų politika	8,45
Organizacijos politika	8,16
Paaukštavimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybė	7,41
Vadovavimo stilius	7,11
Mokymai, pristatymai	6,51
Galimybė dirbti nuotoliu	6,30
Savarankiško sprendimų priėmimo galimybė	5,92
Darbo rezultatų įvertinimas	5,89
Darbinė komunikacija	5,75
Jaučiamas pripažinimas	5,65
Darbo aplinka ir sąlygos	5,33

Respondentų nuomonių pasiskirstymo pagal motyvacijai įtaką darančius veiksnus analizė, apskaičiavus rangų vidurkius, parodė, kad statistiškai reikšmingiausias rodiklis iš motyvacinių veiksnių grupės yra darbo užmokestis. Respondentai, atsakydami į klausimą, ar juos tenkina organizacijoje taikomas darbo užmokestis, šį veiksnių nurodė kaip mažiausiai tenkinantį, t. y. 28 proc. nurodė, kad visiškai nepatenkinti, 33 proc. – iš dalies nepatenkinti, todėl manytina, kad iš visų klausime pateiktų motyvacinių veiksnių darbo užmokesčio padidinimas labiausiai prisidėtų prie darbuotojo darbo motyvacijos. Kitose

dviejuose pozicijose pagal mažėjantį rangų vidurkį rikiuojasi veiksniai, kurie taip pat susiję su darbuotojų atlygiu – tai gaunamos papildomos išmokos už papildomai atliekamus darbus, kur irgi 28 proc. tiriamųjų nurodė, kad visiškai nepatenkinti, 18 proc. – iš dalies nepatenkinti. Respondentų motyvacijai įtakos turi ir tai, jei organizacijoje būtų taikoma sąžininga pinigų politika (19 proc. visiškai nepatenkinti ir 24 proc. nepatenkinti iš dalies). Toliau po sąžiningos pinigų politikos pagal rangų vidurkį statistiškai reikšminga ir visa organizacijos politika, kuria visiškai patenkinti nurodė tik 10 proc. iš visų respondentų, atsakydami į klausimą, ar juos šis veiksnys tenkina. Galimybė dirbti nuotoliu, kaip vienas iš motyvacijai darančių įtaką veiksnių, pagal respondentų išreikštą nuomonę nustatyta, kad yra vidutiniškai statistiškai reikšminga ir pagal rangų vidurkius tarp kitų motyvacinių veiksnių yra maždaug per vidurį, nors 39 proc. nurodė, kad šiuo metu visiškai patenkinti dėl tokios galimybės. Mažiausiai statistiškai reikšmingi tarp motyvacijai įtaką darančių veiksnių yra darbo aplinka ir sąlygos (36 proc. tiriamųjų visiškai patenkinti ir dar 52 proc. patenkinti iš dalies) ir darbuotojui jaučiamas jo pripažinimas (visiškai patenkinti 35 proc. ir dar 45 proc. patenkinti iš dalies).

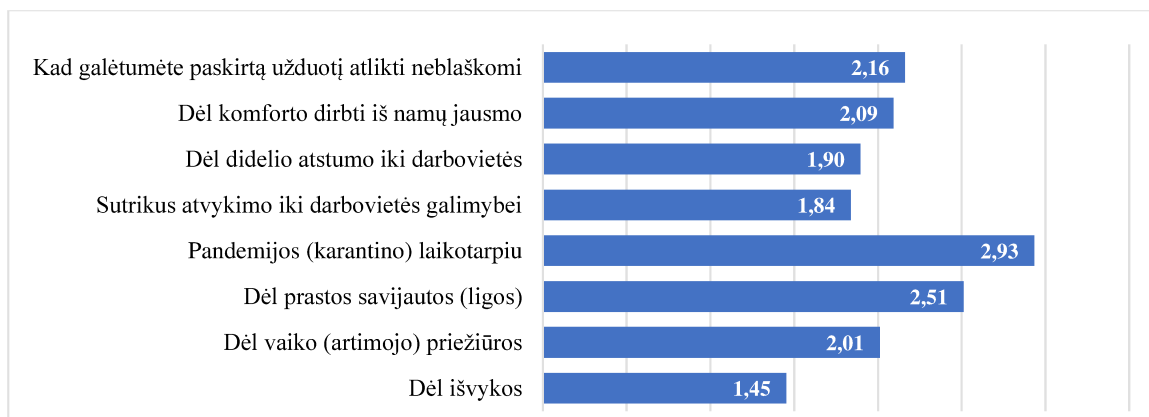
Siekiant nustatyti, ar skiriasi nuotolinio darbo atvejai bei dažnumas, naudojant Friedman'o kriterijų nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $\chi^2 = 74,955$ ;  $df = 7$ ;  $p = 0,000$ ) tarp visų darbo nuotoliu atvejų taikymo. Palyginus rangų vidurkį gauta, kad pandemijos (karantino) laikotarpiu rangų vidurkis yra nelabai mažesnis už taikyto nuotolinio darbo atvejo dėl prastos savijautos (ligos) vidurkį (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė. Tiriamųjų patirčių pasiskirstymo analizė pagal nuotolinio darbo atvejus ir dažnumą.**

Nuotolinio darbo atvejai	Rangų vidurkiai
Dėl išvykos	5,33
Sutrikus atvykimo iki darbovietės galimybei	4,84
Dėl didelio atstumo iki darbovietės	4,74
Dėl vaiko (artimojo) priežiūros	4,64
Dėl komforto dirbti iš namų jausmo	4,60
Kad galėtumėte paskirtą užduotį atlikti neblaškomi	4,45
Dėl prastos savijautos (ligos)	3,82
Pandemijos (karantino) laikotarpiu	3,60

Nors pagal 9 lentelėje pateiktus rangų vidurkius žemiausias statistinis reikšmingumas parodytas nuotolinio darbo atveju dirbant pandemijos (karantino) laikotarpiu, o didžiausias statistinis reikšmingumas išskiriamas nuotoliniame darbe dėl išvykos, tačiau apskaičiuojant tenkančių nuotolinio darbo atvejų rangų vidurkius, rangavimas atliktas atsižvelgiant į dažniausiai pažymėtus respondentų pasirinkimus. Klausimu buvo prašoma pateikti respondentų, koku atveju teko (tenka) dirbti nuotoliu, į kuri dauguma respondentų

ties išvardintais teiginiais pažymėjo „niekada“. Todėl papildomai atlikti Likerto skalės vidurkio paskaičiavimai, pakeičiant atsakymus į skaitines reikšmes nuo 1 iki 5, kur 1 – „niekada“ ir atitinkamai 5 – „visada“. 4 paveiksle pateikiami Likerto skalės vidurkiai – kuo didesnis vidurkis, tuo respondentai labiau išreiškia darbo nuotoliu atvejo dažnumą.



**4 pav. Atvejų dirbant nuotoliu dažnumas (vidurkiai).**

Iš 4 pav. duomenų matyti, kad respondentams dažniausiai teko dirbti nuotoliu pandemijos (karantino) laikotarpiu, kur 21 proc. nurodė, kad dėl šios priežasties teko dirbti nuotoliu visada ir 19 proc. nuotoliu dirbo dažnai. Pagal apskaičiuotus vidurkius darbuotojai taip pat dažniau renkasi darbą nuotolyje esant prastai savijautai ar apsirgus. Iš visų respondentų šiame kriterijuje nuotoliu visada dirba 15 proc. ir dažnai dar 13 proc. tiriamųjų. Pagal gautus vidurkių rezultatus pastebima, kad tik vidutinio dažnumo atvejais, lyginant su kitais atvejais, nuotolinį darbą respondentai renkasi, kad atliktų užduotis neblaškomi iš šalies, tiesiog dėl komforto dirbti iš namų, dėl reikalingos vaiko ar kito artimojo priežiūros ar slaugos ar dėl didelio atstumo iki darbovietės. Rečiausiai pasirinktas nuotolinio darbo atvejis, ties kuriuo daugiausiai respondentai pažymėjo, kad niekada (72 proc.), yra nuotolinis darbas dėl išvykos.

Respondentams atsakant į atvirą klausimą, buvo sudaryta galimybė pateikti savo variantą, koku atveju ar dėl kokios priežasties jiems teko ar jie norėtų dirbti nuotoliu. Iš pateiktų atsakymų matyti, kad darbuotojai renkasi arba norėtų dirbti nuotoliu dėl šeimyninių aplinkybių; dėl darbų ar minčių sustygavimo; dirbti hibridiniu būdu ne mažiau kaip porą kartų per savaitę nepriklausomai nuo priežasčių; dirbti nuotoliu penktadieniais; kad išvengtų blogų santykių su vadovu; dėl geresnės darbo kokybės; kai tenka derinti darbą keliose darbovietėse; vaikų atostogų metu.

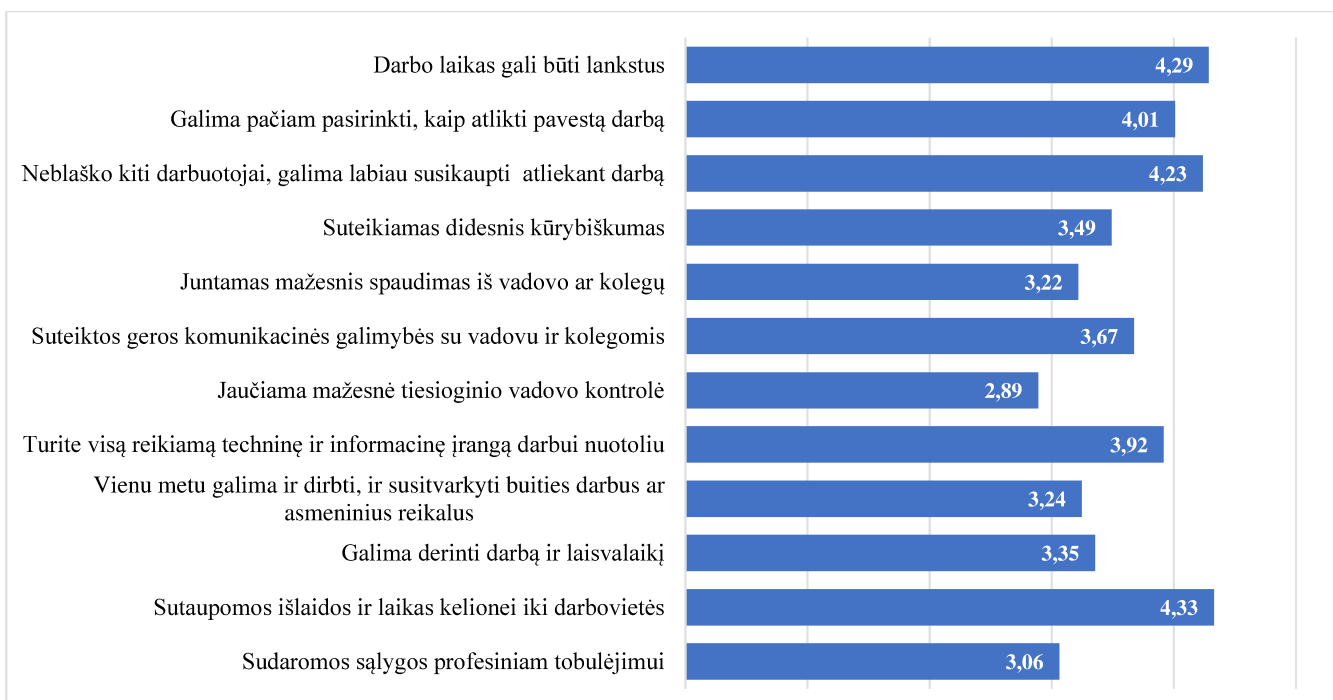
Siekiant nustatyti, ar skiriasi tarp respondentų nuomonė apie jaučiamą darbo motyvaciją esant nuotolinio darbo galimiams privalumams, naudojant Friedman‘o kriterijų nustatyta statistiškai reikšmingas skirtumas ( $\chi^2 = 273,106$ ;  $df = 11$ ;  $p = 0,000$ ) tarp visų motyvaciją įtakojančių nuotolinio darbo galimų

privalumų. Palyginus rangų vidurkį gauta, kad didžiausias statistiškai reikšmingas skirtumas pasirenkant teiginius apie sudaromas sąlygas tobulėti ir jaučiamą mažesnę tiesioginio vadovo kontrolę, o mažiausiai reikšmingi skirtumai teiginiuose apie nuotolinio darbo motyvavimą dėl sutaupomų išlaidų ir laiko kelionei iki darbovietės, lankstaus darbo laiko galimybės ir susikaupimo atliekant darbus (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė. Tiriamųjų nuomonių pasiskirstymo analizė pagal motyvuojančius nuotolinio darbo galimus privalumus.**

<b>Motyvuojantys nuotolinio darbo privalumai</b>	<b>Rangų vidurkiai</b>
Sudaromos sąlygos profesiniam tobulėjimui	8,61
Jaučiama mažesnė tiesioginio vadovo kontrolė	8,57
Vienu metu galima ir dirbti, ir susitvarkyti buitines darbus ar asmeninius reikalus	7,76
Juntamas mažesnis spaudimas iš vadovo ar kolegų	7,49
Galima derinti darbą ir laisvalaikį	7,46
Suteikiamas didesnis kūrybiškumas	7,03
Suteiktos geros komunikacinės galimybės su vadovu ir kolegomis	6,66
Turite visą reikiamą techninę ir informacinę įrangą darbui nuotoliu	5,68
Galima pačiam pasirinkti, kaip atlikti pavestą darbą	5,44
Neblaško kiti darbuotojai, galima labiau susikaupti atliekant darbą	4,53
Darbo laikas gali būti lankstus	4,45
Sutaupomos išlaidos ir laikas kelionei iki darbovietės	4,36

Anketoje šiuo klausimu respondentų buvo prašoma pateikti nuomonę, kokią įtaką jų motyvacijai dirbti nuotoliu daro teikiami nuotolinio darbo privalumai. Papildomai atliekant Likerto skalės vidurkio paskaičiavimus, atsakymai pakeisti į skaitines reikšmes nuo 1 iki 5, kur 1 – "Visiškai nesutinku" ir atitinkamai 5 – "Visiškai sutinku". 5 paveiksle pateikiami vidurkiai – kuo didesnis vidurkis, tuo respondentai labiau sutinka su pateiktu teiginiu.



**5 pav. Nuotolinio darbo teikiamų privalumų įtaka motyvacijai (vidurkiai).**

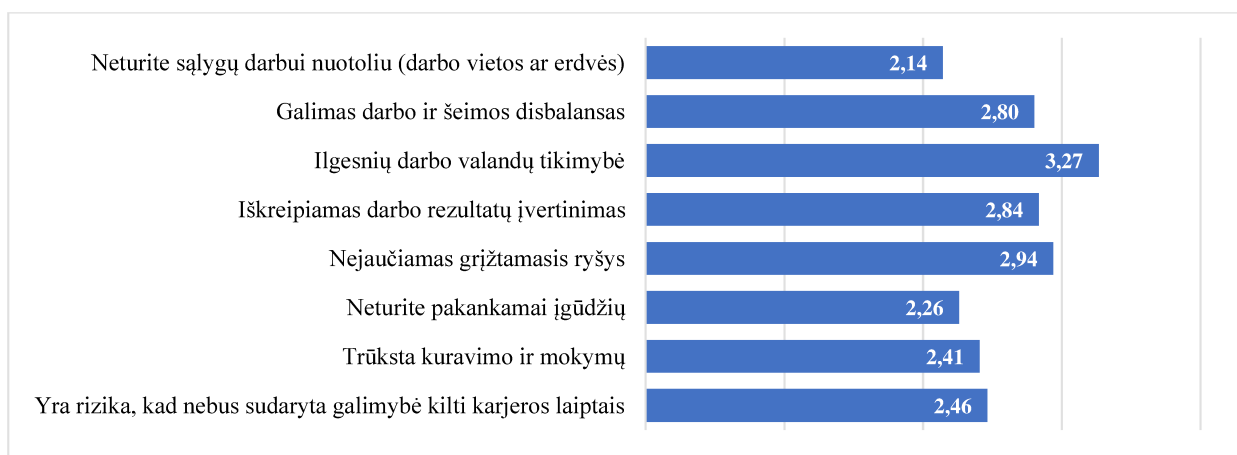
Iš 5 pav. duomenų matyti, kad respondentus labiausiai nuotoliniam darbui motyvuoja tai, kad sutaupomos išlaidos ir laikas kelionei iki darbovietės. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko net 59 proc. respondentų ir dar 22 proc. sutiko iš dalies. Kitas privalumas, su kuriuo visiškai sutinka 56 proc., o iš dalies sutinka 26 proc. respondentų, yra tai, kad dirbant nuotoliu labiau galima susikaupti ir neblaško kiti darbuotojai. Panašiai respondantai pasisakė ir apie dar vieną motyvuojantį darbo nuotoliu privalumą – lankstaus darbo laiko galimybę. Su tuo visiškai sutinka 55 proc. respondentų ir dar net 32 proc. respondentų nurodė, kad sutinka iš dalies. Pagal gautą vidurkį matyti, kad mažiausiai respondantai sutiko su nuotolinio darbo motyvuojančiu privalumu dėl jaučiamos mažesnės tiesioginio vadovo kontrolės, visiškai nepitaria šiam teiginiui 23 proc. darbuotojų, dar 6 proc. nurodė, kad nesutinka iš dalies, o visiškai sutiko tik 8 proc. respondentų. Pagal gautą vidurkį matyti, kad mažai respondentų pritaria teiginiui, kad juos motyvuoja nuotolinio darbo privalumas dėl palankių sąlygų profesiniam tobulėjimui. Daugiausia (47 proc.) respondentų nurodė, kad su šiuo teiginiu jie nei sutinka, nei nesutinka.

Siekiant nustatyti, ar skiriasi respondentų nuomonė apie dirbti nuotoliu demotyvuojančius veiksnius ir galimus trūkumus, naudojant Friedman‘o kriterijų nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $\chi^2 = 78,899$ ;  $df = 7$ ;  $p = 0,000$ ) tarp visų demotyvacijai įtaką darančių nuotolinio darbo galimų trūkumų. Palyginus rangų vidurkį gauta, kad didžiausias statistiškai reikšmingas skirtumas teiginyje dėl nesamų sąlygų darbui nuotoliu, o mažiausiai reikšmingas skirtumas atsakant apie ilgesnių darbo valandų tikimybę (žr. 11 lentelę).

**11 lentelė. Tiriamųjų nuomonių pasiskirstymo analizė pagal demotyvuojančius nuotolinio darbo išskiriamus trūkumus.**

Demotyvuojantys nuotolinio darbo trūkumai	Rangų vidurkiai
Neturite sąlygų darbui nuotoliu (darbo vietos ar erdvės)	5,42
Neturite pakankamai įgūdžių	5,09
Trūksta kuravimo ir mokymų	4,94
Yra rizika, kad nebus sudaryta galimybė kilti karjeros laiptais	4,82
Iškreipiamas darbo rezultatų įvertinimas	4,18
Galimas darbo ir šeimos disbalansas	4,14
Nejaučiamas grįžtamasis ryšys	3,98
Ilgesnių darbo valandų tikimybė	3,44

Anketoje šiuo klausimu buvo prašoma respondentų pateikti nuomonę, kaip nuotoliniame darbe iškeliami trūkumai daro įtaką jų demotyvacijai dirbti nuotoliu. Papildomai atliekant Likerto skalės vidurkio apskaičiavimus, atsakymai pakeisti į skaitines reikšmes nuo 1 iki 5, kur 1 – "Visiškai nesutinku" ir atitinkamai 5 – "Visiškai sutinku". 6 paveiksle pateikiami vidurkiai – kuo didesnis vidurkis, tuo respondentai labiau sutinka su pateiktu teiginiu.



**6 pav. Nuotolinio darbo trūkumų įtaka demotyvacijai (vidurkiai).**

Pagal bendrą rezultatų apžvalgą matyti, kad respondentai labiau linkę nesutikti su išvardintais teiginiais, kad bendrai nuotolinio darbo galimi trūkumai jų nemotyvuoja. Dažniausiai (18 proc.) tiriamieji visiškai sutiko su teiginiu apie juntamą demotyvaciją dėl ilgesnių darbo valandų tikimybės. Labiausiai visišką nesutikimą (57 proc.) išreiškiantis teiginys buvo apie demotyvaciją dėl nesamų sąlygų darbui nuotoliu. Labiausiai iš visų teiginių respondentai nei sutiko, nei nesutiko su teiginiu apie nemotyvuojantį nuotolinį darbą dėl galimybės kilti karjeros laiptais (40 proc.).

Iš 6 pav. duomenų (pagal apskaičiuotus vidurkius) matyti, kad respondentai daugiausia sutinka, kad nuotolinis darbas jų nemotyvuoja dėl tikimybės dirbti ilgesnes darbo valandas. Kaip jau minėta, su šiuo teiginiu visiškai sutiko 18 proc. tiriamųjų, o dar 31 proc. sutiko iš dalies, tačiau 15 proc. respondentų visiškai nesutinka su teiginiu, kad jų nemotyvuoja darbas nuotoliu dėl ilgesnių darbo valandų tikimybės. Kiek žemiau pagal pasirinkimo vidurkius išreiškiamas sutikimas, kad nuotolinis darbas nemotyvuoja dėl neįveikiamo grįžtamojo ryšio (11 proc. nurodė visišką sutikimą, o 26 proc. sutiko iš dalies) ir galimo darbo ir šeimos disbalanso (visiškai sutiko 13 proc., sutiko iš dalies – 29 proc.). Pagal apskaičiuotus pasirinkimo vidurkius mažiausiai tiriamieji pritaria, kad nuotolinis darbas nemotyvuoja dėl neturimų sąlygų dirbti nuotoliu (visiškai sutiko tik 10 proc. respondentų, o visiškai nesutiko net 57 proc. tiriamųjų). Taip pat mažiausiai pritaria ir dėl nuotolinio darbo nemotyvvavimo dėl neturimų pakankamų įgūdžių (visiškai sutiko tik 3 proc. respondentų, o visiškai nesutiko 42 proc. respondentų). Panašūs duomenys gauti pasisakant ir apie nuotolinio darbo nemotyvvimą dėl mokymų ir kuravimų trūkumo (atitinkamai 4 proc. visiškai sutikusių ir 35 proc. visiškai nesutikusių).

Siekiant nustatyti, ar skiriasi suteikiamos sąlygos ar priemonės, įtakojančios motyvaciją rinktis darbą nuotoliu, naudojant Friedman'o kriterijų nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $\chi^2 = 154,371$ ;  $df = 14$ ;  $p = 0,000$ ) tarp visų nuotolinį darbą skatinančių sąlygų ir priemonių. Palyginus rangų vidurkį, didžiausias statistiškai reikšmingas skirtumas išreikštas nuomonei apie mažesnę vadovų ir kolegų kontrolę, o mažiausiai reikšmingas skirtumas pasirinkime dėl geros komunikacijos su vadovu ir kolegomis užtikrinimo (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė. Tiriamųjų nuomonių pasiskirstymo analizė pagal motyvuojančias sąlygas ir priemones pasirinkti nuotolinį darbą.**

<b>Skatinančios sąlygos ir priemonės</b>	<b>Rangų vidurkiai</b>
Mažesnė vadovo ir (ar) kolegų kontrolė	10,72
Suteikiamas savarankiškumas priimti sprendimus	8,91
Pristatymai ir mokymai, kaip atlikti užduotis dirbant nuotoliu	8,84
Periodiniai nuotoliniai komandiniai susitikimai (garso ir vaizdo priemonėmis)	8,58
Atliktų darbų įvertinimas iš vadovo ir kolegų pusės	8,32
Rodomas didesnis vadovo pasitikėjimas	8,17
Geras darbų organizavimas	8,09
Sąžiningas užduočių delegavimas	7,83
Galimybė pačiam susiplanuoti atliekamus uždavinius	7,82
Galimybė dirbti ne dėl laiko, o dėl darbo rezultato	7,43
Suteikiamos skatinimo priemonės (nuotoliniai kursai, sveikatingumo programos)	7,42

Laisvas laiko pasirinkimas užduotims atlikti	7,17
Tiesioginio vadovo palaikymas ir pagalba	7,06
Aprūpinimas techninėmis ir informacinių sistemų priemonėmis ir jų veikimo užtikrinimas	6,97
Geros komunikacijos su vadovu ir kolegomis užtikrinimas	6,71

Anketoje šiuo klausimu buvo prašoma tiriamųjų pateikti nuomonę, ar skatinančių sąlygų ir priemonių suteikimas motyvuotų juos rinktis darbą nuotoliu. Papildomai atliekant Likerto skalės vidurkio apskaičiavimus, atsakymai pakeisti į skaitines reikšmes nuo 1 iki 4, kur 1 – "Nemotyvuotų" ir atitinkamai 4 – "Labai motyvuotų". 7 paveiksle pateikiami vidurkiai – kuo didesnis vidurkis, tuo pateiktas teiginys labiau motyvuotų respondentus.



**7 pav. Skatinančios sąlygos ir priemonės, kurios motyvuotų rinktis dirbti nuotoliu (vidurkiai).**

Iš 7 pav. duomenų pagal apskaičiuotus vidurkius matome, kad sąlyginai visos suteiktos sąlygos ir priemonės, skatinančios pereiti dirbti į nuotolį, darytų teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai rinktis nuotolinį darbą. Mažiausiai respondentų motyvacijai įtakos nuotoliniame darbe turėtų mažesnė vadovų ar



kolegų kontrolė. Ją kaip nemotyvuojančią priemonę nurodė 28 proc. tiriamųjų ir tik 23 proc. respondentų ši priemonė darytų labai teigiamą įtaką jų motyvacijai dirbti nuotoliu. Kitas veiksnys, kuris nuotoliniame darbe respondentams nebūtų labai reikšmingas jų motyvacijai, tai savarankiškai patiems priimti sprendimus, kur 15 proc. tiriamųjų nurodė, kad jų tai visiškai nemotyvuotų. Labiausiai darbuotojų darbo motyvaciją skatinančios sąlygos ir priemonės nuotoliniame darbe siejasi su darbuotojų santykiu su vadovu ir kolegomis, kur net 66 proc. respondentų nurodė, kad juos labai motyvuotų, jei nuotoliniame darbe būtų užtikrinta gera komunikacija su vadovu ir kolegomis ir jaučiamas tiesioginio vadovo palaikymas ir pagalba (63 proc.), nors iš jų daugiau susilaikytų nuo periodinių komandinių nuotolinių susitikimų ir juos, kaip labai motyvuojančią priemonę, nurodė tik 43 proc. tiriamųjų. Beveik lygiai taip pat (62 proc.) darbuotojų motyvaciją dirbti nuotoliu labai teigiamai veiktų visiškas aprūpinimas techninėmis ir informacinėmis priemonėmis ir užtikrintas jų veikimas. Ne mažiau įtakos turi ir papildomos skatinimo priemonės (nemotyvuotų tik 4 proc. tiriamųjų) ir suteiktas laisvas laiko pasirinkimas užduotims atlikti (įtakos tai neturėtų tik 7 proc. respondentų).

Respondentai, atsakydami į atvirą klausimą, galėjo nurodyti ir savo nuomonę, kokios dar kitos galimos motyvacinės priemonės ir paskatos juos motyvuotų rinktis dirbti nuotoliniu būdu. Iš pateiktų atsakymų matyti, kad darbuotojus motyvuotų dirbti nuotoliu, jei būtų:

- sudaryta galimybė gerai atlikti savo darbą;
- visus kartus sergant vaikui, o ne tik retkarčiais;
- sudarytas laisvas darbo grafikas;
- suteiktas darbinis mobilusis telefonas;
- ne tik aprūpinta techninėmis priemonėmis, bet ir apmokėtos sąnaudos;
- suteiktas savarankiškumas ir laiko planavimas pagal save;
- suteiktos kompensacijos komunikacijos išlaidoms (už internetą, telefoną);
- teigiamas kolegų požiūris į dirbančius nuotoliu.

#### **Tyrimo duomenų koreliacinė analizė.**

Kadangi viso instrumento duomenys pasiskirstę ne pagal normalųjį dėsnį, nustatant koreliacinius ryšius tarp kintamųjų buvo naudotas Spearman'o kriterijus (angl. Spearman test).

Pirmiausiai buvo nustatomi koreliaciniai ryšiai tarp tiriamųjų darbo nuotoliu patirties ir darbo motyvacijai įtaką darančių veiksnių (žr. 8 pav.).

Darbas nuotoliu		Motyvacijos veiksniai						
		Darbo aplinka ir sąlygos	Papildomi piniginiai priedai už viršijantį krūvį ar funkcijas	Galimybė dirbti nuotoliu	Paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybė	Organizacijos politika	Mokymai, pristatymai	Ilgūdžių tobulinimo galimybės
Kad galėtumėte paskirtą užduotį atlikti neblaškomi	Spearman'o koreliacijos koeficientas	,212*	0,126	,349**	0,126	0,089	0,077	0,099
	p reikšmė	0,034	0,210	0,000	0,213	0,380	0,445	0,328
	N	100	100	100	100	100	100	100
Dėl komforto dirbti iš namų jausmo	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,190	,220*	,346**	0,187	,213*	0,150	,210*
	p reikšmė	0,059	0,028	0,000	0,062	0,033	0,137	0,036
	N	100	100	100	100	100	100	100
Dėl didelio atstumo iki darbovietės	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,130	0,135	,295**	,231*	0,095	-0,016	0,062
	p reikšmė	0,197	0,180	0,003	0,021	0,349	0,875	0,537
	N	100	100	100	100	100	100	100
Sutrikus atvykimo iki darbovietės galimybei	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,073	0,157	,228*	,221*	0,143	0,070	0,143
	p reikšmė	0,473	0,120	0,023	0,027	0,155	0,489	0,156
	N	100	100	100	100	100	100	100
Pandemijos (karantino) laikotarpiu	Spearman'o koreliacijos koeficientas	-0,040	0,095	,233*	0,141	,235*	0,132	0,110
	p reikšmė	0,695	0,347	0,019	0,160	0,019	0,189	0,274
	N	100	100	100	100	100	100	100
Dėl prastos savijautos (ligos)	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,098	0,134	,304**	,234*	,221*	0,128	0,179
	p reikšmė	0,334	0,184	0,002	0,019	0,027	0,203	0,075
	N	100	100	100	100	100	100	100
Dėl vaiko (artimojo) priežiūros	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,105	0,147	,245*	,218*	,218*	,217*	,250*
	p reikšmė	0,300	0,144	0,014	0,030	0,029	0,030	0,012
	N	100	100	100	100	100	100	100
Dėl išvykos	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,077	0,143	0,157	0,142	,210*	0,115	0,152
	p reikšmė	0,446	0,156	0,120	0,160	0,036	0,256	0,131
	N	100	100	100	100	100	100	100

\* Koreliacija yra reikšminga esant 0,05 lygmeniui (dvipusė).

\*\* Koreliacija yra reikšminga esant 0,01 lygmeniui (dvipusė).

### 8 pav. Darbo nuotoliu patirties ir darbo motyvacijos veiksnių koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai

Pagal gautus duomenis (žr. 8 pav.), atitinkamai su 99,5 ir 99,9 proc. garantija galime teigti, kad tarp tiriamųjų darbo nuotoliu patirties ir darbinės motyvacijos veiksnių yra statistiškai reikšmingas silpnas tiesioginis ryšys. Kad darbuotojai galėtų paskirtą užduotį atlikti neblaškomi, juos turi motyvuoti suteikta galimybė dirbti nuotoliu ( $r = 0,349$ ,  $p = 0,000$ ) ir tinkama darbo aplinka ir sąlygos ( $r = 0,212$ ,  $p = 0,034$ ). Norint, kad darbuotojas jaustų kuo didesnę komfortą dirbti iš namų, įtakos tam turi labiau motyvuojantys papildomi piniginiai priedai už viršijantį krūvį ar funkcijas ( $r = 0,220$ ,  $p = 0,028$ ), tenkinanti galimybė dirbti nuotoliu ( $r = 0,346$ ,  $p = 0,000$ ) ir palanki organizacijos politika ( $r = 0,213$ ,  $p = 0,033$ ), taip pat ir motyvuojančios ilgūdžių tobulinimo galimybės ( $r = 0,210$ ,  $p = 0,036$ ). Pasirinkimui dažniau dirbti nuotoliu dėl didelio atstumo iki darbovietės arba sutrikus atvykimo galimybei iki jos darbuotoją įtakoja jam kuo labiau palankesnė suteikiama galimybė dirbti nuotoliu (atitinkamai  $r = 0,295$ ,  $p = 0,003$  ir  $r = 0,228$ ,  $p = 0,023$ ) ir labiau motyvuojanti paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybė (atitinkamai  $r = 0,231$ ,  $p = 0,021$  ir  $r = 0,221$ ,  $p = 0,027$ ). Darbui nuotoliniu būdu pandemijos (karantino) laikotarpiu taip pat turi

įtakos suteiktos didesnės galimybės dirbti nuotoliu ( $r = 0,233$ ,  $p = 0,019$ ) ir palanki organizacijos politika ( $r = 0,235$ ,  $p = 0,019$ ). Dažnesnį darbuotojo pasirinkimą dirbti nuotoliu dėl išvykos lemia tinkama organizacijos politika ( $r = 0,210$ ,  $p = 0,036$ ). Darbuotojas dažniau rinksis nuotolinį darbą esant prastai savijautai ar dėl artimojo priežiūros, kuomet labiau jį motyvuos galimybė dirbti nuotoliu (atitinkamai  $r = 0,304$ ,  $p = 0,002$  ir  $r = 0,245$ ,  $p = 0,014$ ) ir didesnė galimybė būti paaukštintam ar pereiti į kitas pareigas (atitinkamai  $r = 0,234$ ,  $p = 0,019$  ir  $r = 0,218$ ,  $p = 0,030$ ), kaip ir motyvuojanti organizacijos politika (atitinkamai  $r = 0,221$ ,  $p = 0,027$  ir  $r = 0,218$ ,  $p = 0,0029$ ). Be to, pasirinkimas dirbti nuotoliu, kai reikia prižiūrėti artimąjį, priklauso ir nuo to, kiek labai jį motyvuoja mokymai ar pristatymai ( $r = 0,217$ ,  $p = 0,030$ ) ir suteikiamos įgūdžių tobulinimo galimybės ( $r = 0,250$ ,  $p = 0,012$ ).

Toliau naudojant Spearman'o kriterijų nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp galimų nuotolinio darbo privalumų ir darbo motyvacijai įtaką darančių veiksnių (žr. 4 priedą).

Pagal gautus duomenis, atitinkamai su 99,5 ir 99,9 proc. garantija galime teigti, kad tarp išskiriamų nuotolinio darbo privalumų ir darbo motyvacijai įtaką darančių veiksnių yra statistiškai reikšmingas silpnas tiesioginis ryšys. Nuotolinio darbo privalumas, kad darbo laikas gali būti lankstus, teigiamai įtakoja darbuotojo motyvaciją tuomet, kai yra tinkama darbo aplinka ir sąlygos ( $r = 0,211$ ,  $p = 0,035$ ), sudaroma galimybė dirbti nuotoliu ( $r = 0,203$ ,  $p = 0,042$ ), užtikrinta gera darbinė komunikacija ( $r = 0,276$ ,  $p = 0,005$ ) ir kada darbuotojas jaučia, kad jo darbo rezultatai yra įvertinami ( $r = 0,262$ ,  $p = 0,008$ ). Galimybę pačiam pasirinkti kaip atlikti pavestą užduotį, darbuotojas labiau priima kaip nuotolinio darbo privalumą, kuomet jį labiau tenkina organizacijos vykdoma politika ( $r = 0,222$ ,  $p = 0,026$ ), vadovavimo stilius ( $r = 0,318$ ,  $p = 0,001$ ) ir motyvuojanti darbinė komunikacija ( $r = 0,320$ ,  $p = 0,001$ ) ir kada jis jaučia didesnę pripažinimą ( $r = 0,219$ ,  $p = 0,028$ ) ir jo darbo rezultatų įvertinimą ( $r = 0,235$ ,  $p = 0,018$ ).

Tam, kad darbuotojas galėtų pritariti, kad dirbti nuotoliu yra gerai, nes galima labiau susikaupti ir neblaško pašaliniai, priklauso nuo jį motyvuojančios suteikiamos galimybės dirbti nuotoliu ( $r = 0,329$ ,  $p = 0,001$ ) ir paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas tikimybės ( $r = 0,266$ ,  $p = 0,007$ ), taip pat priklausomai nuo organizacijos politikos ( $r = 0,289$ ,  $p = 0,004$ ), vadovavimo stiliaus ( $r = 0,303$ ,  $p = 0,002$ ) ir kiek gera darbinė komunikacija ( $r = 0,260$ ,  $p = 0,009$ ), ne mažiau įtakos turi ir suteikiamos mokymų ar pristatymų ( $r = 0,209$ ,  $p = 0,037$ ) ir įgūdžių tobulinimo galimybės ( $r = 0,207$ ,  $p = 0,039$ ).

Suteikiamą didesnę kūrybiškumą, kaip vieną iš privalumų nuotoliniame darbe, darbuotojas laikys tuomet, jei jis bus motyvuotas dėl paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybės ( $r = 0,245$ ,  $p = 0,014$ ), dėl tinkamos organizacijos politikos ( $r = 0,229$ ,  $p = 0,022$ ) ir geros darbinės komunikacijos ( $r = 0,258$ ,  $p = 0,010$ ), jaus savo darbo rezultatų įvertinimą ( $r = 0,248$ ,  $p = 0,013$ ) ir bus sudaryta galimybė tobulinti įgūdžius ( $r = 0,210$ ,  $p = 0,036$ ).

Jaučiamam mažesniai spaudimui iš vadovų ar kolegų ir mažesnei vadovo kontrolei, kaip nuotolinio darbo privalumams, įtakos turi kuo labiau darbuotoją motyvuojantis darbo užmokestis (atitinkamai  $r = 0,265$ ,  $p = 0,008$  ir  $r = 0,231$ ,  $p = 0,021$ ) ir papildomi piniginiai priedai už padidintą krūvį ar jo funkcijas viršijantį darbą (atitinkamai  $r = 0,331$ ,  $p = 0,001$  ir  $r = 0,366$ ,  $p = 0,000$ ).

Darbuotojo požiūris į nuotolinio darbo privalumą, kada yra suteiktos geros komunikacinės galimybės su vadovu ir kolegomis, gerėja kartu su augančia darbuotojo motyvacija galimybei dirbti nuotoliu ( $r = 0,253$ ,  $p = 0,011$ ) ir tikėtis paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas ( $r = 0,320$ ,  $p = 0,001$ ), tinkama organizacijos politika ( $r = 0,251$ ,  $p = 0,012$ ) ir vadovavimo stiliumi ( $r = 0,243$ ,  $p = 0,015$ ), motyvuojančia darbine komunikacija ( $r = 0,308$ ,  $p = 0,002$ ), vis labiau jaučiamu pripažinimu ( $r = 0,280$ ,  $p = 0,005$ ) ir darbo rezultatų įvertinimu ( $r = 0,313$ ,  $p = 0,002$ ) ir motyvuojančiomis mokymų, pristatymų ( $r = 0,210$ ,  $p = 0,036$ ) ir įgūdžių tobulinimo galimybėmis ( $r = 0,283$ ,  $p = 0,004$ ).

Kiek didelis nuotolinio darbo privalumas, kad darbuotojas turi visą reikiamą nuotoliui techninę ir informacinę įrangą, priklauso nuo to, kaip labai jį motyvuoja įstaigoje taikoma sąžininga atlyginimų politika ( $r = 0,282$ ,  $p = 0,005$ ), jo darbo rezultatų įvertinimas ( $r = 0,231$ ,  $p = 0,021$ ) ir mokymų ar pristatymų ( $r = 0,301$ ,  $p = 0,002$ ) ir įgūdžių tobulinimo galimybės ( $r = 0,204$ ,  $p = 0,042$ ).

Vienas iš nuotolinio darbo privalumų, kad dirbant nuotoliu sutaupomos išlaidos ir laikas kelionei, darbuotojui turi vis didesnę reikšmę tuomet, kuo jis yra labiau motyvuojamas dėl suteikiamos paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybės ( $r = 0,225$ ,  $p = 0,025$ ). Taip pat, kad sudaromos sąlygos profesiniam tobulėjimui, kaip nuotolinio darbo privalumas, darbuotoją įtakoja tiek stipriai, kiek darbuotojas jaučia motyvaciją dėl paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybės ( $r = 0,270$ ,  $p = 0,007$ ) ir tinkamos darbinės komunikacijos ( $r = 0,262$ ,  $p = 0,008$ ).

Toliau naudojant Spearman'o kriterijų nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp galimų nuotolinio darbo trūkumų ir darbo motyvacijai įtaką darančių veiksnių (žr. 9 pav.).

Nuotolinio darbo trūkumai		Motyvacijos veiksniai		
		Darbo užmokestis	Papildomi piniginiai priedai už viršijantį krūvį ar funkcijas	Galimybė dirbti nuotoliu
Neturite sąlygų darbui nuotoliu (darbo vietos ar erdvės)	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,115	,215*	-,210*
	p reikšmė	0,255	0,032	0,036
	N	100	100	100
Galimas darbo ir šeimos disbalansas	Spearman'o koreliacijos koeficientas	,282**	,264**	-0,050
	p reikšmė	0,005	0,008	0,622
	N	100	100	100
Iškreipiamas darbo rezultatų įvertinimas	Spearman'o koreliacijos koeficientas	,281**	,312**	-0,098
	p reikšmė	0,005	0,002	0,330
	N	100	100	100
Nejaučiamas grįžtamasis ryšys	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,130	,243*	-0,122
	p reikšmė	0,199	0,015	0,226
	N	100	100	100
Neturite pakankamai įgūdžių	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,182	,235*	-,200*
	p reikšmė	0,070	0,019	0,046
	N	100	100	100
Yra rizika, kad nebus sudaryta galimybė kilti karjeros laiptais	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,124	0,181	-,233*
	p reikšmė	0,221	0,071	0,020
	N	100	100	100

\* Koreliacija yra reikšminga esant 0,05 lygmeniui (dvipusė).

\*\* Koreliacija yra reikšminga esant 0,01 lygmeniui (dvipusė).

### 9 pav. Nuotolinio darbo trūkumų ir darbo motyvacijos veiksnių koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai

Pagal gautus duomenis (žr. 9 pav.), atitinkamai su 99,5 ir 99,9 proc. garantija galime teigti, kad tarp išskiriamų nuotolinio darbo trūkumų ir darbo motyvacijai įtakos turinčių darbo užmokesčio bei papildomų piniginių priedų už viršijantį krūvį ar funkcijas veiksnių yra statistiškai reikšmingas silpnas tiesioginis ryšys. Kuo stipresnė darbuotojo nuomonė, kad nuotolinio darbo trūkumas tas, kad jis neturi sąlygų dirbti nuotoliu, tuo daugiau jam reikia motyvuojančių papildomų piniginių priedų už viršijantį krūvį ar funkcijas ( $r = 0,215$ ,  $p = 0,032$ ). Kuo labiau didėja darbuotojo įsitikinimas, kad nuotolinis darbas nemotyvuoja dėl galimo darbo iš šeimos balanso, tuo daugiau tenka skatinti jį darbo užmokesčiu ( $r = 0,282$ ,  $p = 0,005$ ) ar papildomais piniginais priedais ( $r = 0,264$ ,  $p = 0,008$ ), norint sumažinti šio trūkumo reikšmingumą. Lygiai taip pat darbuotojo motyvacijos dydį per darbo užmokestį ir papildomas pinigines išmokas įtakoja jo nuomonės lygis apie nuotolinio darbo trūkumą dėl iškreipiamo darbo rezultatų įvertinimo (atitinkamai  $r = 0,281$ ,  $p = 0,005$  ir  $r = 0,312$ ,  $p = 0,002$ ). Kuo labiau darbuotojas išreiškia nuomonę apie nuotolinio darbo trūkumą dėl nejaučiamo grįžtamojo ryšio ( $r = 0,243$ ,  $p = 0,015$ ) ar dėl to,

kad neturi pakankamai įgūdžių ( $r = 0,235$ ,  $p = 0,019$ ), tuo jam svarbesnis papildomų piniginių priedų už padidintą krūvį skyrimas.

Be to, 9 pav. pateikiami duomenys rodo dar ir tai, kad atitinkamai su 99,5 proc. garantija galima teigti, kad tarp išskiriamų nuotolinio darbo trūkumų ir darbo motyvacijai įtakos turinčio galimybės dirbti nuotoliu veiksnio yra statistiškai reikšmingas silpnas netiesioginis ryšys. Kuo labiau reikšmingas darbuotojui nuotolinio darbo trūkumas dėl to, kad jis neturi sąlygų darbui nuotoliu ( $r = -0,210$ ,  $p = 0,036$ ) ar pakankamų įgūdžių ( $r = -0,200$ ,  $p = 0,046$ ), taip pat ir dėl rizikos, kad jam nebus sudaryta galimybė kilti karjeros laiptais ( $r = -0,233$ ,  $p = 0,020$ ), tuo labiau mažėja jo motyvacija galimybei dirbti nuotoliu.

Toliau naudojant Spearman'o kriterijų nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp nuotolinį darbą skatinančių sąlygų ir priemonių ir darbo motyvacijai įtaką darančių veiksnių (žr. 10 pav.).

Skatinančios sąlygos ir priemonės		Motyvacijos veiksniai			
		Paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybė	Organizacijos politika	Darbinė komunikacija	Savarankiško sprendimų priėmimo galimybė
Tiesioginio vadovo palaikymas ir pagalba	Spearman'o koreliacijos koeficientas	,209*	0,177	0,157	0,159
	p reikšmė	0,037	0,078	0,118	0,115
	N	100	100	100	100
Periodiniai nuotoliniai komandiniai susitikimai (garso ir vaizdo priemonėmis)	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,185	0,113	0,183	,232*
	p reikšmė	0,066	0,261	0,068	0,020
	N	100	100	100	100
Atliktų darbų įvertinimas iš vadovo ir kolegų pusės	Spearman'o koreliacijos koeficientas	,229*	0,163	,209*	0,178
	p reikšmė	0,022	0,106	0,037	0,077
	N	100	100	100	100
Galimybė dirbti ne dėl laiko, o dėl darbo rezultato	Spearman'o koreliacijos koeficientas	0,130	,280**	0,154	0,109
	p reikšmė	0,197	0,005	0,126	0,282
	N	100	100	100	100
Rodomas didesnis vadovo pasitikėjimas	Spearman'o koreliacijos koeficientas	,224*	,231*	0,104	0,188
	p reikšmė	0,025	0,021	0,304	0,062
	N	100	100	100	100
Suteikiamos skatinimo priemonės (nuotoliniai kursai, sveikatingumo programos)	Spearman'o koreliacijos koeficientas	,216*	0,135	0,068	0,177
	p reikšmė	0,031	0,180	0,501	0,078
	N	100	100	100	100

\* Koreliacija yra reikšminga esant 0,05 lygmeniui (dvipusė).

\*\* Koreliacija yra reikšminga esant 0,01 lygmeniui (dvipusė).

### **10 pav. Nuotolinį darbą skatinančių sąlygų ir priemonių ir darbo motyvacijos veiksnių koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai**

Pagal gautus duomenis (žr. 10 pav.), atitinkamai su 99,5 ir 99,9 proc. garantija galime teigti, kad tarp nuotolinį darbą skatinančių sąlygų ir priemonių ir darbo motyvacijai įtaką darančių veiksnių yra statistiškai reikšmingas silpnas tiesioginis ryšys. Tiesioginio vadovo palaikymas ir pagalba darbuotojui dirbant nuotoliu turi įtakos darbuotojo motyvacijai dėl jaučiamos galimybės būti paaukštintam ar pereiti į kitas pareigas ( $r = 0,209$ ,  $p = 0,037$ ). Kuo daugiau garso ir vaizdo priemonėmis arganizuojama periodinių nuotolinių komandinių susitikimų, tuo labiau darbuotoją motyvuoja ir galimybė savarankiškai priimti sprendimus ( $r = 0,232$ ,  $p = 0,020$ ). Kuo labiau darbuotojas dirbdamas nuotoliu jaus iš vadovo ir kolegų pusės įvertinimą dėl jo atliktų darbų, tuo labiau jis bus teigiamai nusiteikęs dėl galimybės būti paaukštintam ar pereiti į kitas pareigas ( $r = 0,229$ ,  $p = 0,022$ ), taip pat ir labiau patenkintas darbo komunikacija ( $r = 0,209$ ,  $p = 0,037$ ). Darbuotojo paskatinimui dirbti nuotoliu su mintim, kad galės dirbti ne dėl laiko, o dėl darbo rezultato, įtakos tam turi tai, kiek yra tinkama organizacijos politika ( $r = 0,280$ ,  $p = 0,005$ ). Darbuotoją skatins sąlyga rinktis dirbti nuotoliu dėl rodomo didesnio vadovo pasitikėjimo, kuo jis daugiau jaus galimybę būti paaukštintam ar pereiti į kitas pareigas ( $r = 0,224$ ,  $p = 0,025$ ) ir jei bus jį motyvuojanti organizacijos politika ( $r = 0,231$ ,  $p = 0,021$ ). Papildomai suteikiamos skatinimo priemonės rinktis nuotolinį darbą, tokios kaip nuotoliniai kursai ar sveikatingumo programos ir kt., darbuotoją motyvuos tuo labiau, kuo labiau jis bus patenkintas dėl turimos paaukštino ar perėjimo į kitas pareigas galimybės ( $r = 0,216$ ,  $p = 0,031$ ).

### **3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.**

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti vienos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų supratimą ir požiūrį į nuotolinį darbą ir jo teikiamas galimybes, kaip – teigiamai ar neigiamai – jie priima ir vertina nuotolinį darbą, kokie ir kaip stipriai pagal atliktą mokslinės literatūros šaltinių analizę išskirti atskiri nuotolinio darbo komponentai daro įtaką darbuotojų darbo motyvacijai, taip pat kokios priemonės ir sąlygos, jų nuomone, juos motyvuotų rinktis nuotolinį darbą.

Tyrimo dalyvavo 100 respondentų, jų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius aptartas šio darbo metodologinėje dalyje (žr. 2.3 poskyrį). Mokslininkai (Palidaukaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011; Tovmasyan, Minasyan, 2020; Amin, Raudhoh, 2021) pastebi, kad viešojo sektoriaus darbuotojų nuomonė apie turimų darbo išteklių, tokių kaip laikas, energija ir technologijų naudojimo įgūdžiai, daromą įtaką jų motyvacijai dirbti nuotoliu išsiskiria priklausomai nuo darbuotojo lyties, amžiaus, užimamų pareigų. Atlikus tyrimą ir paskaičiavus šių demografinių rodiklių Cronbach alfa koeficientus, nustatyta koreliacinė

reikšmė  $<0,02$ . Taigi, šiame tyrime darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių, pareigas ir kitus demografinius rodiklius nereikšmingas, todėl jie į tyrimo analizę netraukti.

Mokslinėje literatūroje (Mamun, Khan, 2020; Aransyah, ir kt., 2020; ir kt.) nurodoma, kad darbuotojo darbo motyvacijai didelės reikšmės turi tinkama organizacijos aplinka ir kultūra, kuri, anot mokslininkų (Wu, ir kt., 2021; Bekker, 2015), yra vertinama kaip sėkminga išorinė darbo motyvacinė paskata nenaudojant atlygio. Atlikus tyrimą respondentams visgi reikšmingiausi jų darbo motyvacijai įtaką darantys veiksniai yra susiję su piniginiu atlygiu. Tai visų pirma darbo užmokestis, dėl kurio daugiau kaip pusė tiriamųjų (61 proc.) išreiškė visišką ar iš dalies nepasitenkinimą. Antras pagal reikšmingumą veiksnys – darbuotojų motyvavimas dirbti papildomai skiriant piniginius priedus už viršijantį krūvį ar papildomai atliekamas funkcijas. Nedaug pagal reikšmingumą atsilieka ir tai, kaip įstaigoje taikoma sąžininga pinigų politika. Tai pagrindžia ir mokslininkų (Le, 2021) nuomonę, kad organizacija, norėdama motyvuoti darbuotojus dirbti per atlygio veiksnį, turi užtikrinti organizacijoje sąžiningą atlyginimų politiką, nustatant atlygio dydį, vertą darbuotojo įdedamų pastangų ir indėlio į organizacijos veiklą.

Atlikus tyrimą pastebima, kad dažniausiai dirbti nuotoliu respondentams teko dirbti pandemijos (karantino) laikotarpiu. Esant šioms aplinkybėms darbuotojų darbo motyvacijai įtakos turėjo sudaroma palanki darbo aplinka bei sąlygos ir suteikta galimybė dirbti nuotoliu. Tą patvirtina ir mokslininkų (Tovmasyan, Minasyan, 2020; Bočkova, Lajčin, 2021) atlikti naujausi tyrimai, parodantys darbuotojų poreikį iš naujo peržiūrėti ir įvertinti, kas juos motyvuoja darbe, o organizacijoms ieškoti ir priimti naujų sprendimų darbei atlikti. Respondentams kitos pagal dažnumą aplinkybės rinktis nuotolinį darbą yra prasta savijauta ir kai reikia prižiūrėti artimąjį. Respondentai, atsakydami į atvirą klausimą, nurodė dar vieną atvejį – vaikų atostogas. Rinktis dirbti nuotoliu esant prastai savijautai, kaip ir tuomet, kai tenka prižiūrėti artimąjį, darbuotojo motyvacijai įtaką daro tai, kiek yra sudaryta tam tinkama organizacinė aplinka ir galimybė dirbti nuotoliu, taip pat jam svarbu, kad būtų suteikiamos jo įgūdžių tobulinimo galimybės, jis turi jausti, kad ir dirbant nuotoliu gali tikėtis paaugštinimo ar turėti galimybę pereiti į kitas pareigas. Mokslininkai (Anderson, Kelliher, 2020) irgi pastebi, kad nuotolinis darbas labiau motyvuoja darbuotojus, ypač grįžusias po vaikų priežiūros atostogų moteris, nes sudaroma galimybė derinti darbą ir artimojo priežiūrą arba kartu su darbu derinti ir mokslus.

Įvardinant motyvuojantį nuotolinio darbo privalumą, respondentai dažniausiai išreiškė sutikimą, kad nuotolinis darbas motyvuoja dėl to, jog yra sutaupomos išlaidos ir laikas kelionei iki darbovietės. Antrą vietą užima teiginys, kad nuotolinio darbo privalumas yra tas, kad galima labiau susikaupti ir dirbti neblaškomam. Panašiai tiek pat respondentų sutinka ir dėl to, kad nuotolinis darbas motyvuoja dėl galimo lankstaus darbo laiko. Mokslinėje literatūroje (Bočkova, Lajčin 2021; Tovmasyan, Minasyan, 2020) taip pat pastebima, kad darbuotojai palankiai priima galimybę dirbti nuotoliu dėl teikiamų tokių privalumų,



kaip sutaupomų išlaidų transportui ir kelionės iki darbovietės laiko, taip pat ir dėl to, kad susikūrus savo asmeninę erdvę darbuotojų neblaško kolegos, taip susikaupia ties atliekamu darbu. Mokslininkai dėmesį ypatingai atkreipia į tai, kad nuotolinis darbas darbuotoją motyvuoja tik tuo atveju, jei yra sudaryta galimybė dirbti lanksčiai, tai yra jam pačiam pasirinktu laiku, todėl šiai sąlygai išpildyti reikia vadovų ryžto ir gerų darbuotojų derybinių įgūdžių. Atlikus tyrimą nustatyta, kad darbuotojų didesnę pasirinkimą dirbti nuotoliu dėl atstumo ir kelionės laiko iki darbovietės sutaupymo ir dėl galimybės labiau susikaupiti ties atliekamu darbu lemia tai, kaip stipriai jį motyvuoja jaučiama pati galimybė dirbti nuotoliu ir tinkama organizacijos politika, aplinka ir sąlygos. Darbuotojas taip pat turi jausti, kad dirbant nuotoliu jam vis tiek bus sudaryta galimybė pereiti į kitas pareigas ar kilti karjeros laiptais. Įtakos taip pat turi ir tinkama darbo komunikacija. Motyvacijai dirbti nuotoliu dėl lankstaus laiko, be visų kitų minėtų veiksnių, darbuotojui svarbu, kad jam dirbant nuotoliu būtų įvertinti jo darbo rezultatai.

Pagal atlikto tyrimo rezultatus, tik 8 proc. darbuotojų visiškai sutinka, kad juos motyvuoja dirbti nuotoliu dėl mažesnės vadovų kontrolės, o 29 proc. tiriamųjų pasisakė, kad jie visiškai ar iš dalies nesutinka, kad nuotolinis darbas motyvuoja dėl jaučiamos mažesnės vadovo kontrolės. Tačiau mokslinėje literatūroje (Mafini, ir Dlodlo, 2014; Jacobsen, ir kt. 2014; Nakrošienė, Butkevičienė, 2016) teigiama, kad darbuotojai viešajame sektoriuje, lyginant su privačiu, išreiškia žemesnę pasitenkinimo darbu lygį būtent dėl patiriamo didesnio spaudimo iš vadovų ir kontrolės, o darbą nuotoliu, Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojai vertina ir labiau motyvuoti dirbti tokiu būdu dėl patiriamo mažesnio streso ir valdžios kontrolės. Atlikto tyrimo metu respondentai nurodė, kad nuotolinio darbo privalumas dėl jaučiamo mažesnio spaudimo ar kontrolės būtų labiau priimtinas, kuo labiau darbuotoją tenkintų darbo užmokestis ir skiriami papildomi piniginiai priedai už padidintą krūvį ar jo funkcijas viršijantį darbą.

Mokslininkų (Tovmasyan, Minasyan, 2020; Bočkova, Lajčin, 2021; Dostert, Müller, 2021) atliktuose tyrimuose nustatyta, kad darbuotojams vis dar išlieka svarbi biuro vieta dėl jos teikiamų privalumų, kaip tiesioginio bendradarbiavimo, kuravimo ar mokymų ir galimybės lengviau naudotis technologijomis. Remiantis SDT teorija, technologijos daro didelę įtaką darbo motyvacijai per teorijoje išskiriamų savarankiškumo, kompetencijos ir ryšio poreikių patenkinimą. Todėl dirbant nuotoliu gerų technologijų turėjimas, jų įsisavinimas ir taikymas sudaro didelę reikšmę darbuotojams atliekant darbus ir siekiant tikslų. Mokslininkų (Amin, Raudhoh, 2021) teigimu, kad darbuotojas būtų motyvuotas dirbti iš namų, būtina turėti pilną paketą tiek iš paties darbuotojo turimų darbinių resursų (kompetencijų, įgūdžių), tiek gaunamų iš organizacijos (techninių priemonių ir kt.). Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad tarp visų išskirtų respondentus motyvuojančių nuotolinio darbo privalumų visos reikiamos techninės ir informacinės įrangos turėjimas yra vidutiniškai reikšmingas. Tačiau gaunamos panašios kaip ir moksliniuose šaltiniuose pateiktos išvalgos, t. y. kad darbuotojus labiau motyvuoja nuotolinis darbas dėl turimos visos reikiamos

techninės ir kompiuterinės įrangos, jei yra sudaromos tinkamos ir jo darbo motyvaciją didinančios įgūdžių tobulinimo galimybės, teikiami įvairūs mokymai ir pristatymai. Respondentai, išsakydami papildomą nuomonę apie skatinančias priemones ir sąlygas rinktis nuotolinį darbą, nurodė, kad juos motyvuotų dirbti nuotoliu ne tik aprūpinimas techninėmis priemonėmis, bet ir suteikiamos kompensacijos komunikacijos išlaidoms ar jų apmokėjimas.

Pagal respondentų pasirinkimą, kad jų nuotolinis darbas nemotyvuoja, nes neturi pakankamų įgūdžių, nustatytas antras pagal žemiausią vidurkis. Tai rodo, kad darbuotojams tai neturi labai reikšmingos įtakos. Visgi nustatyta, kad kuo darbuotojas labiau pritaria, kad jis neturi pakankamai įgūdžių dirbti nuotolyje, tuo labiau mažėja jo motyvacija dėl galimybės dirbti nuotoliu ir tam, kad jis ryžtųsi pereiti dirbti į nuotolį, jį motyvuos didesni skiriami piniginiai priedai už padidintą krūvį ar funkcijas. Be to, darbuotoją nuotolinis darbas labiau motyvuoja dėl sudaromų sąlygų profesiniam tobulėjimui, jei jį tenkina darbe esama darbo komunikacija, taip pat jei jis jaučia ir jį motyvuoja, kad gali būti paaukštintas ar turi galimybę pereiti į kitas pareigas. Pagal mokslininkų (Mafini, Dlodlo, 2014) analizes ir atliktus tyrimus, paneigiamas požiūris į tai, kad viešajame sektoriuje galimybė siekti karjeros prisideda prie darbuotojo darbo motyvacijos didinimo, kadangi viešosios organizacijos paprastai būna hierarchinio valdymo pobūdžio, o į pareigas darbuotojai skiriami per konkursus, todėl paaukštinimas, kaip motyvacinis veiksnys, jiems netenka galios.

Mokslinėje literatūroje (Ma'ruf, ir kt., 2019; Majerova, ir kt., 2021) nurodoma, kad darbuotojų darbo motyvacijai didelės įtakos turi komunikacijos procesas bendradarbiaujant ir keičiantis reikiama darbui informacija su vadovais ir kolegomis. Šis veiksnys dar labiau sustiprėja perkeliant darbuotojų darbo vietą į nuotolį, nes esant gerai komunikacijai darbuotojas gali išvengti klaidų ir yra labiau įtraukiamas į tinkamą darbų atlikimą. Pagal mokslininkų (Hitka, ir kt. 2022) atliktus tyrimus, perkeliant darbo vietą į nuotolį, vadovai turi atkreipti dėmesį į darbuotojų motyvaciją per tarpusavio santykius ir siekti palaikyti kuo geresnę komunikaciją. Atlikus tyrimą nustatyta, kad darbuotoją motyvuotų nuotolinis darbas dėl gerų esamų komunikacinių galimybių, jį visų pirma turi motyvuoti pati organizacijos politika ir vadovavimo stilius. Greta to darbuotojas vertins nuotolinį darbą, jei jaus pripažinimą ir jo darbų įvertinimą.

Mokslininkų (Gražulis, Markuckienė, 2013; Tandu, ir kt., 2016; Le, 2021) atlikti tyrimai rodo, darbuotoją motyvuoja dirbti vien tai, kad jo atliekamas darbas atitinka jo turimas kompetencijas ir įgūdžius, o jo darbo motyvacija dar labiau sustiprėja, kai darbuotojas gauna vadovo pripažinimą ir teigiamą įvertinimą dėl pasiektų darbo rezultatų. Susiduriama su grėsme, kad dirbant nuotoliu bus iškreipiamas darbuotojo darbo rezultatų įvertinimas. Todėl, pasak mokslininkų, viena iš motyvacinių priemonių yra darbuotojo indėlio ir darbo rezultatų įvertinimas, kitaip sakant suteikiamas grįžtamasis ryšys. Atlikus tyrimą taip pat nustatytas nuotolinio darbo trūkumo dėl iškreipiamo darbo rezultatų įvertinimo

reikšmingumas. Darbuotojai vidutiniškai dažnai sutinka, kad jų nemotyvuoja nuotolinis darbas dėl galimo iškreipto jų darbo rezultatų įvertinimo, taip pat ir dėl to, kad dirbant tokiu būdu jie nejaučia grįžtamojo ryšio iš vadovo ir kolegų. Kuo labiau darbuotojas išreiškia sutikimą, kad nuotolinis darbas jo nemotyvuoja dėl galimo iškreipto darbų rezultato ir nejaučiamo grįžtamojo ryšio, tuo stipriau jis turi būti motyvuojamas per darbo užmokestį ir papildomus piniginius priedus už galimą viršijantį darbo krūvį. Darbuotoją vis labiau motyvuos rinktis nuotolinį darbą dėl iš vadovų ir kolegų pusės jaučiamo savo darbų įvertinimo, kuo geresnė bus sudaryta vadovo ir kolegų darbo komunikacijos galimybė, taip pat jei darbuotojas matys, kad yra galimybė būti paaukštintam ar pereiti į kitas pareigas.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad dažniausiai respondentai pritaria, kad nuotolinis darbas jų nemotyvuoja dėl iškylančios tikimybės dirbti ilgesnes valandas ir galimo šeimos ir darbo disbalanso. Respondentų požiūris į galimą šeimos ir darbo disbalansą, kaip į nuotolinio darbo trūkumą, silpnėja, kuo stipriau jie motyvuojami darbo užmokesčiu ir papildomais piniginiiais priedais už padidintą krūvį. Mokslinėje literatūroje (Amin, Raudhoh, 2021; Nakrošienė, Butkevičienė, 2016; Tovmasyan, Minasyan, 2020) taip pat nurodoma, kad dirbant nuotoliu iškyla grėsmė, kad dėl nesamos tikslios skirties tarp darbo ir namų uždavinių galimas darbo ir šeimos disbalansas, kuris daro neigiamą įtaką darbuotojų darbo motyvacijai, taip pat kaip ir iššūkis patirti ilgesnes darbo valandas.

Tyrimė nustatyta, kad viena iš labiausiai respondentus motyvuojančių dirbti nuotoliu sąlygų – tai tiesioginio vadovo palaikymas ir pagalba. Taip pat reikšmingas ir rodomas didesnis vadovo pasitikėjimas darbuotojui dirbant nuotoliu. Darbuotoją tuo labiau motyvuos šios skatinančios nuotolinį darbą sąlygos, kuo labiau bus tenkinanti darbuotoją organizacijos politika, taip pat kuo labiau darbuotojas jaus motyvaciją dėl galimybės būti paaukštintam ar pereiti į kitas sąlygas. Papildomai kaip vieną iš nuotolinį darbą skatinančių priemonių respondentai nurodė teigiamą kolegų požiūrį į dirbančiuosius nuotoliu. Mokslininkai (Grublienė, Urbonaitė, 2014; Leite, ir kt., 2022) taip pat atkreipia dėmesį, kad darbuotojų nematerialiajai motyvacijai yra svarbi tinkamai kuriama organizacinė kultūra ir politika. Mokslininkų (Bočkova, Lajčin, 2021) atlikti tyrimai rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojui dirbant nuotoliu pasireiškia profesinės izoliacijos didėjimas, kuomet darbuotojas pradeda nuogąstauti, kad jam nebus sudaromos sąlygos kilti karjeros laiptais arba nebus įvertinti jo darbo rezultatai. Anot mokslininkų, darbuotojo darbo motyvacijai didelę reikšmę turi ir išreiškiamas vadovų pasitikėjimas darbuotojais, kuris dar labiau sustiprėja darbuotojui dirbant nuotoliu, nes vadovui nepasitikint darbuotoju atsiranda papildomų vertinimo kriterijų, o tai menkina darbuotojo darbo motyvaciją. Palaikomas didesnis bendradarbiavimas ir pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojo mažina neigiamą profesinės izoliacijos poveikį darbuotojui, todėl ši sąlyga, anot mokslininkų, yra būtina nuotoliniam darbui.

Respondentai vidutiniškai dažnai išreiškia požiūrį, kad jų darbo motyvacijai reikšminga suteikiama savarankiško sprendimų priėmimo galimybė, nors mokslinėje literatūroje (Miao, 2019; Ma'arif, ir kt., 2019) nurodoma, kad aukštai darbuotojų darbo motyvacijai įtakos turi didesnis savarankiškumo suteikimas, kai jie patys gali priimti sprendimus, labiau save išreikšti, jiems suteikiami didesni įgaliojimai. Atlikus tyrimą nustatyta, kad darbuotoją rinktis dirbti nuotoliu skatins, jei bus organizuojami periodiniai nuotoliniai garso ir vaizdo komandiniai susitikimai, tuomet jis bus motyvuotas ir dėl galimybės savarankiškai priimti sprendimus.

Mokslininkų (Tovmasyan, Minasyan, 2020; Aleksić-Glišović, ir kt., 2019) teigimu, darbuotojas bus motyvuotas dirbti nuotoliu tuomet, jei jam nereikės „atsėdėti“ visą darbo laiką, o bus suteikta galimybė tą patį darbą atlikti per trumpesnę laiką, kitaip sakant, leisti darbuotojui dirbti dėl rezultato. Todėl organizacijose reikėtų pasvarstyti dėl lankstaus grafiko įvedimo, norint, kad darbuotojai išlaikytų pasitenkinimą atliekamu darbu pasikeitus darbo sąlygoms. Atliktame tyrime respondentai taip pat pasisako, kad kuo labiau juos dirbti nuotoliu motyvuotų galimybė dirbti dėl rezultato, o ne dėl laiko, tuo labiau teigiamą darbo motyvaciją skatintų jam palanki organizacijos politika. Respondentai, atsakydami į atvirą klausimą dėl juos skatinančių priemonių ir sąlygų rinktis nuotolinį darbą, taip pat akcentavo laisvo darbo grafiko sudarymą ir suteikiamą savarankiškumą ir laiko planavimą savo nuožiūra.

Mokslininkų (Bočkova, Lajčin, 2021) atliktuose tyrimuose nurodoma, kad darbuotojams dirbant nuotoliu poreikiai, kurie buvo siektini biuro aplinkoje, dirbant nuotoliu nebetenka prasmės, todėl darbuotojams sunku išlaikyti darbo motyvaciją ir dar dirbti efektyviai. Darbdaviams kyla iššūkis papildomai motyvuoti darbuotojus, o labiausiai motyvuojančios priemonės būtų internetiniai seminarai, sveikatingumo kursai ar namų kino prenumeratos. Atlikus tyrimą taip pat matome, kad respondentų motyvacijai rinktis dirbti nuotoliu nemažai įtakos turėtų, jei jam dirbant nuotoliu būtų teikiamos įvairios skatinimo priemonės, pvz., nuotoliniai kursai ar sveikatingumo programos. Darbuotoją labiau motyvuotų žinojimas, kad dirbant nuotoliu taip pat būtų suteikiama paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybė.

# IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima daryti tokias išvadas:

1. Išanalizavus moksliniuose šaltiniuose nagrinėtas poreikių ir procesų motyvacijos teorijas, išskiriančias darbo motyvaciją veikiančius tiek vidinius, tiek ir išorinius veiksnius, galima teigti, kad jos visos tinka privataus sektoriaus darbuotojams, tačiau ne visos gali būti pritaikomos viešajame sektoriuje dėl čia išskiriamų savų ypatumų, tokių kaip išreiškiamas altruistinis požiūris, kuomet darbuotoją veikia ne tik egoistiniai, bet ir altruistiniai motyvai, todėl darbo motyvacija negali būti siejama vien tik su išorinių veiksnių, kaip darbo užmokestis ar kitos piniginės paskatos, patenkinimu. Siūloma labiau atsižvelgti į tas motyvacijos teorijas, kurios labiau orientuotos į viešąsias organizacijas ir jų darbuotojus. Kaip vienos iš tokių išskiriamos Savarankiško apsisprendimo teorija (*Self-Determination Theory*) (Deci ir Ryan) ir Valstybės tarnybos motyvacijos teorija PSM (*Public Service Motivation*) (Perry ir Wise).

2. Išnagrinėjus darbuotojų darbo motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje, išskiriami tokie pagrindiniai darbuotojų darbinę motyvaciją įtakojantys veiksniai, kaip organizacinė aplinka ir kultūra, savirealizacija ir saviraiška, kompetencijos, atlygis ir išmokos, mokymasis ir tobulinimasis, santykiai su vadovais ir kolegomis, darbinė komunikacija. Viešojo sektoriaus darbuotojo darbo motyvacijai įtakos taip pat turi įsitraukimo į organizacijos ir visuomeninę veiklą pojūtis, kai darbuotojas įsitraukdamas į veiklą savo asmeninius pasiekimus tapatina su organizaciniais tikslais.

3. Sudarant motyvacijos veiksmų ir priemonių planą, skirtą palaikyti ar didinti darbuotojų darbo motyvaciją, būtina atsižvelgti, kad motyvacinių veiksmų seka nuolat kinta dėl esamos nestabilios ir kintančios išorinės aplinkos. Viena iš jų, kuomet darbuotojui tenka keisti darbo pobūdį iš darbo vietos į nuotolinį darbą, nes keičiasi ir darbuotojo motyvacijai įtaką darantys šaltiniai ar veiksniai, pvz., darbo ir šeimos balansas, turimos kompetencijos ir įgūdžiai, darbinė komunikacija ir kt.

4. Analizuojant motyvacijos teorijas, orientuotas į nuotolinį darbą, matyti, kad jose didelis dėmesys skiriamas tiek darbuotojo vidinei motyvacijai, atsižvelgiant į kompetencijas, savarankiškumą, tikslų siekimą, tiek ir į darbuotojų poreikių patenkinimą per išorinius veiksnius, pvz., technologinių išteklių poreikių patenkinimą, atlygį ir gaunamą naudą, vadovų palaikymą ir bendravimą.

5. Apžvelgiant moksliniuose šaltiniuose nagrinėtus nuotolinio darbo motyvacijai įtaką darančius veiksnius ir lyginant juos su viešajame sektoriuje išskiriamais motyvuojančiais veiksniais, pastebimi panašūs darbo motyvacijai įtaką darantys veiksniai: saviraiška, kompetencijos, atlygis, santykiai su vadovais ir kolegomis ir darbo komunikacija. Nuotoliniam darbui minimas ir dar vienas svarbus papildomas veiksnys – darbo saugumas.

### Atlikus tyrimą darytinis tokios išvados:

1. Nors darbuotojų darbo motyvacijai ir turi reikšmės tinkama įstaigos darbo aplinka, palaikoma gera darbo komunikacija, jaučiamas jo darbų rezultatų įvertinimas, sudaromos sąlygos savarankiškai pačiam priimti sprendimus, kitaip sakant, visa tai, kas kelia jų vidinę motyvaciją, tačiau visgi daugiausiai reikšmės darbuotojų darbo motyvacijai turi gaunamas darbo užmokestis ir papildomi piniginiai priedai už viršijantį darbo krūvį ar papildomai atliekamas funkcijas, ypačingai darbuotojams jaučiant riziką dėl tikimybės patirti ilgesnes darbo valandas dirbant nuotoliu. Taip pat svarbi organizacijoje vykdoma sąžininga atlyginimų politika, nustatant atlygio dydį, vertą darbuotojo įdedamų pastangų ir indėlio į organizacijos veiklą. Motyvaciją dirbti nuotoliu didintų ir teikiamos įvairios papildomos skatinimo priemonės, kaip nuotoliniai kursai ar kt.

2. Daugelis respondentų nuotolinį darbą vertina dėl galimybės labiau susikaupti ties atliekama užduotimi ir dirbti neblaškomam kitų, ypač nuotolinis darbas motyvuoja dėl galimybės sutaupyti išlaidas ir laiką kelionei iki darbovietės. Atlikus tyrimą taip pat nustatyta, kad nuotolinis darbas turi teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai, jei dirbant nuotoliu galimas lankstus darbo grafikas, jam pačiam pasirenkant laiką, kitaip tariant, dirbti ne „dėl laiko“, o dėl „darbų rezultato“.

3. Nustatyta, kad viena iš nuotolinį darbą skatinančių sąlygų, kuri labiausiai respondentus motyvuotų dirbti nuotoliu – tiesioginio vadovo pasitikėjimas, palaikymas ir pagalba. Pastebima ir tai, kad nuotoliu dirbantys darbuotojai jau dabar susiduria su keliamu nepasitikėjimu ir neįaučiamu palaikymu tiek iš tiesioginių vadovų, tiek ir iš kolegų pusės, dėl ko nuotolinis darbas turi neigiamos įtakos darbuotojų darbo motyvacijai. Todėl nuotoliniam darbui būtina sąlyga gerų vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykių palaikymui – kuo geresnė darbo komunikacija.

4. Įvertinus bendrai darbuotojų darbo motyvacijai įtaką darančius veiksnys, gauti duomenys rodo, kad vidutiniškai dažnai darbuotojai darbe yra patenkinti jaučiamu jų pripažinimu ar jų darbų rezultatų įvertinimu, todėl galima būtų manyti, kad motyvacijos didinimas per šiuos veiksnys darytų mažai įtakos. Tačiau pereinant darbuotojui dirbti nuotoliniu būdu, jis iš karto pradeda jausti didesnę riziką dėl galimo iškreipto jo darbų rezultatų įvertinimo, todėl darbuotojo darbo motyvacijai didelę įtaką daro jo atliktų darbų įvertinimas tiek iš vadovų, tiek ir iš kolegų pusės, kitaip sakant, jaučiamas grįžtamasis ryšys.

5. Nepaisant to, kad moksliniuose šaltiniuose kai kurie mokslininkai pasisako, kad viešojo sektoriaus darbuotojams neturi reikšmės toks motyvacinis veiksnys, kaip karjeros siekimas ar pareigų paaukštinimas, dėl viešajame sektoriuje dažniausiai taikomo hierarchinio valdymo pobūdžio, kai valstybės tarnautojai į pareigas skiriami konkurso būdu. Tačiau atlikus tyrimą matyti, kad darbuotojams visgi svarbu turėti galimybę būti paaukštintam ar pereiti į kitas pareigas, ypačingai jiems šis klausimas aktualus dirbant nuotoliniu būdu, kai atsiranda didesnė rizika būti tinkamai įvertintam ir tikėtis karjeros.

## PASIŪLYMAI

Remiantis mokslinės literatūros analizės ir atlikto tyrimo gautų rezultatų išvadomis, išsiaiškinant kas ir kaip dirbant nuotoliu daro įtaką darbuotojų darbo motyvacijai, parengtos šios rekomendacijos:

1. Skatinant darbuotojus dirbti nuotoliu, stengtis suteikti jiems kuo daugiau darbui nuotoliu reikiamų darbo išteklių, t. y. ne tik aprūpinti darbuotojus visa reikiama technine ir informacine įranga, bet ir tobulinti darbuotojų darbo įgūdžius, vykdant įvairias mokymų programas ar organizuojant pristatymus. Be to, aukštesnei darbo motyvacijai palaikyti, rekomenduojama apsvarstyti galimybę nuotoliu dirbantiems darbuotojams kompensuoti komunikacines išlaidas.

2. Siekiant užtikrinti tinkamą vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimą, siūlytina periodiškai organizuoti nuotolinius komandinius susitikimus vaizdo ir garso priemonėmis, jų metu aptarti darbuotojams paskiriamas užduotis, suteikti pagalbą, kad jos būtų tinkamai atliktos ir aptarti, kokių darbo rezultatų siekiama.

3. Rekomenduojama gerinti darbo komunikaciją įvedant sistemą per kurią darbuotojai galėtų gauti grįžtamąjį ryšį ir jausti savo atliktų darbų įvertinimą tiek iš vadovų, tiek ir iš kolegų pusės. Tai galėtų būti tiek tie patys nuotoliniai komandiniai susitikimai, tiek asmeniniai susitikimai su vadovu ryšio priemonėmis.

4. Siūlytina tiesioginiam vadovui rodyti didesnę pasitikėjimą darbuotojais, juos palaikyti ir bendradarbiauti, suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo patiems priimti sprendimus.

5. Sudaryti organizacijoje galimybę pereiti prie lankstaus darbo grafiko nuotoliu dirbantiems darbuotojams, suteikiant jiems galimybę dirbti ne dėl laiko, o dėl rezultato. Ši nuostata turėtų būti įtvirtinta įstaigos darbo laiką reglamentuojančiuose teisės aktuose.

6. Tam, kad būtų palaikoma darbuotojo darbo motyvacija dirbant nuotoliu, nebūtina tai daryti finansinėmis priemonėmis, turint omeny, kad viešajame sektoriuje tokia galimybė yra labai ribota. Siūlytina darbuotojus papildomai skatinti nuotoliniais kursais ar seminarais, ypač organizacijos veiklai aktualiomis temomis – gautas žinias darbuotojai galės pritaikyti organizacijos viduje.

7. Rekomenduojama visiems darbuotojams prieinamu būdu teikti aktualią informaciją, pvz., skelbti įstaigos intranete ar persiųsti darbo el. paštais informaciją apie laisvas darbo vietas, taip sudarant darbuotojams galimybę pretenduoti į galimas aukštesnes ar kito darbo pobūdžio pareigas.

## LITERATŪRA

1. Aleksić-Glišović, Marijana, Gorica Jerotijević, ir Zoran Jerotijević. "Modern Approaches to Employee Motivation." *Ekonomika (Niš, Serbia)* 65, Nr. 2 (2019): 121-133.
2. Amin, Shofia, ir Siti Raudhoh. "The Role of Readiness of Work-Home Resources and Work Motivation in Minimizing Work-Family Conflict in the Covid-19 Pandemic Era." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 19, Nr. 4 (2021): 738-750.
3. Anderson, Deirdre, ir Clare Kelliher. "Enforced Remote Working and the Work-life Interface during Lockdown." *Gender in Management* 35, Nr. 7/8 (2020): 677-683.
4. Anguelov, Kiril, ir Miglena Angelova. "Home Office Effects on the Motivation of ICT Companies' Employees." *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8, Nr. 4 (2021): 10-28.
5. Aransyah, M.F., E.A. Widyanto, ir A.A. Hetami. "Exploring Competing Value Framework on how Professionals' Job Satisfaction Affected by Organization Culture." *Russian Journal of Agricultural and Socio-economic Sciences* 99, Nr. 3 (2020): 126-134.
6. Bakker, Arnold B. "A Job Demands—Resources Approach to Public Service Motivation." *Public Administration Review* 75, Nr. 5 (2015): 723–732. <http://www.jstor.org/stable/24757445>.
7. Bočková, Kateřina, ir Daniel Lajčín. "Home Office and Its Influence on Employee Motivation." *GATR Journal of Management and Marketing Review* 6, Nr. 2 (2021): 94-109.
8. Breugh, Jessica, Adrian Ritz, ir Kerstin Alfes. "Work Motivation and Public Service Motivation: Disentangling Varieties of Motivation and Job Satisfaction." *Public Management Review* 20, Nr. 10 (2018): 1423-443.
9. Chen, Chun-Xiao, Jian Zhang, ir Faheem Gul Gilal. "Composition of Motivation Profiles at Work Using Latent Analysis: Theory and Evidence." *Psychology Research and Behavior Management* 12 (2019): 811-824.
10. Dirisu, Joy, Rowland Worlu, Adewale Osibanjo, Odunayo Salau, Taiye Borishade, Sandra Meninwa, ir Tolulope Atolagbe. "An Integrated Dataset on Organisational Culture, Job Satisfaction and Performance in the Hospitality Industry." *Data in Brief* 19 (2018): 317-321.
11. Dostert, Janik, ir Romy Müller. "Motivational Assistance System Design for Industrial Production: From Motivation Theories to Design Strategies." *Cognition, Technology & Work* 23, Nr. 3 (2021): 507-536.
12. Geldenhuys, Madelyn, ir Karolina Łaba. "Positive Interaction between Work and Home, and Psychological Availability on Women's Work Engagement : A 'shortitudinal' Study." *SA Journal of Industrial Psychology* 44, Nr. 1 (2018): 1-11.
13. Gražulis, Vladimiras, ir Elžbieta Markuckienė. "Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas." *Ekonomika Ir Vadyba : Aktualijos Ir Perspektyvos : Mokslo Darbai*, Nr. 3 (2013): 142-51.
14. Grublienė, Violeta, ir Audronė Urbonaitė. "Organizational Culture Strengthening and Employee Motivation Improvement." *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 36, Nr. 3 (2014): 507-515.
15. Hitka, Miloš, Zaneta Balazova, Vladimiras Gražulis, ir Pavla Lejskova. "Differences in Employee Motivation in Selected Countries of CEE (Slovakia, Lithuania and the Czech Republic)." *Engineering Economics* 29, Nr. 5 (2018): 536-547.



16. Hitka, Miloš, Peter Štarchoň, Zdeněk Čaha, Silvia Lorincová, ir Mariana Sedliačiková. "The Global Health Pandemic and Its Impact on the Motivation of Employees in Micro and Small Enterprises: A Case Study in the Slovak Republic." *Ekonomika Istraživanja* 35, Nr. 1 (2022): 458-479.
17. Hope, Joan. "Working from Home? Follow These Tips for Successful Remote Work." *Student Affairs Today* 23, Nr. 2 (2020): 3.
18. Ypapanti, Aivalioti, ir Mary Constantoglou. "The Impact of Leadership on the Motivation of Hotel Employee During the Pandemic Era: Evidence from Greece." *Business Ethics and Leadership* 5, Nr. 3 (2021): 22-41.
19. Jacobsen, Christian Bøtcher, Johan Hvitved, ir Lotte Bøgh Andersen. "Command and Motivation: How the Perception of External Interventions Relates to Intrinsic Motivation and Public Service Motivation." *Public Administration (London)* 92, Nr. 4 (2014): 790-806.
20. Kanfer, Ruth, Michael Frese, ir Russell E Johnson. "Motivation Related to Work: A Century of Progress." *Journal of Applied Psychology* 102, Nr. 3 (2017): 338-355.
21. Le, Doan Hong, Perfecto G. Aquino, Revenio C. Jalagat Jr, Nguyen Thanh Truc, Le Khac Quang Si, ir Le Thi Hoang My. "Factors Affecting Employees' Motivation." *Management Science Letters* (2021): 1063-1070.
22. Leite, Eduardo Dias, João De Araújo Guimarães Neto, ir Raimundo Otávio Nogueira Dias. "Satisfaction and Motivation: A Study with Servers from the Traffic Department of Federal District." *Independent Journal of Management & Production* 13, Nr. 5 (2022): 1093-1110.
23. „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016/Nr. XII-2603“. TAR. Žiūrėta 2023 m. sausio 18 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89>.
24. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymas „Dėl Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, 2010/Nr. A1-242“. TAR. Žiūrėta 2023 m. kovo 22 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CD4C320344C1/ErZEWZYNN>.
25. Mafini, Chenedzai, ir Nobukhosi Dlodlo. "The Relationship between Extrinsic Motivation, Job Satisfaction and Life Satisfaction amongst Employees in a Public Organisation." *SA Journal of Industrial Psychology* 40, Nr. 1 (2014): 1-12.
26. Majerova, Jana, Lubica Gajanova, Margareta Nadanyiova, ir Anita Kolnhofer Derecskei. "Intrinsic Motivation Sources as Pillars of Sustainable Internal Marketing Communication in Turbulent Post-Pandemic Times." *Sustainability (Basel, Switzerland)* 13, Nr. 16 (2021): 8799 (1-17).
27. Mamun, M. Z. A., ir M. Y. H. Khan. "A Theoretical Study On Factors Influencing Employees Performance, Rewards And Motivation Within Organisation." *SocioEconomic Challenges* 4, Nr. 3 (2020): 113-124.
28. Ma'ruf, Farid, Ita Reinita Hadari, ir Dini Amalia. "Employee Motivation and Performance Models." *International Review of Management and Marketing* 9, Nr. 6 (2019): 80-86.
29. Маслова, Світлана Олексіїва, ir Катерина Євгенівна Кононюк. «Мотивація як фактор ефективності праці». «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, вип. 2 Nr. 84 (2018): 85-89. [https://doi.org/10.26642/jen-2018-2\(84\)-85-89](https://doi.org/10.26642/jen-2018-2(84)-85-89).

30. Miao, Qing, Nathan Eva, Alexander Newman, ir Gary Schwarz. "Public Service Motivation and Performance: The Role of Organizational Identification." *Public Money & Management* 39, Nr. 2 (2019): 77-85.
31. Nakrošiene, Audronė, ir Eglė Butkevičienė. "Nuotolinis Darbas Lietuvoje: Samprata, Privalumai Ir Iššūkiai Darbuotojams." *Filosofija, Sociologija* 27, Nr. 4 (2016): 364-372.
32. O'Leary, Chris. "Public Service Motivation: A Rationalist Critique." *Public Personnel Management* 48, Nr. 1 (2019): 82-96.
33. Palidauskaitė, Jolanta, ir Aušra Vaisvalavičiūtė. "Analysis of Public Servants' Working in Municipality Administration Motivation Research." *Viešojo Politika Ir Administravimas* 10, Nr. 1 (2011): Viešojo Politika Ir Administravimas, 2011, Vol.10 (1).
34. Panait, Costin Alexandru. "Study of Employee Motivation in Organizations." *Global Economic Observer* 8, Nr. 1 (2020): 114-119.
35. Peters, Dorian, Rafael A Calvo, ir Richard M Ryan. "Designing for Motivation, Engagement and Wellbeing in Digital Experience." *Frontiers in Psychology* 9 (2018): 797.
36. Razak, Abdul, Sarpan Sarpan, ir Ramlan Ramlan. "Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar." *International Review of Management and Marketing* 8, Nr. 6 (2018): 67-71.
37. Sitthiwarongchai, Cholpassorn. "Impact of Organization's Leadership Style on Motivation of Its Employees." *Systematic Reviews in Pharmacy* 11, Nr. 3 (2020): 48-57.
38. Taylor, Jeannette, ir Jonathan H. Westover. "Job Satisfaction in The Public Service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations " *Public Management Review* 13, Nr. 5 (2011): 731-751.
39. Tandu, Egbe Ojong, Abeki Sunny Okoro, Sunday Offum Ogun, ir Peter Tawor Etta. "Human Resource Management Tool of Motivation and Employees Job Satisfaction in an Organization." *Global Journal of Social Sciences* 15, Nr. 1 (2016): 47-54.
40. Tovmasyan, Gayane, ir Diana Minasyan. "The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers and Employees Also During COVID-19 Pandemic: Case Study from Armenia." *Business Ethics and Leadership* 4, Nr. 3 (2020): 25-35.
41. Vries, Hanna, LG Tummers, ir Victor Bekkers. "The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?" *Review of Public Personnel Administration* 39, Nr. 4 (2019): 570-593.
42. Wu, Chien-Hung, Hsiao-Hsien Lin, Sin-Yu Lai, Kuan-Chieh Tseng, ir Chin-Hsien Hsu. "A Study of Leisure Constraints and Job Satisfaction of Middle-Aged and Elderly Health Care Workers in COVID-19 Environment." *Healthcare (Basel)* 9, Nr. 6 (2021): 713 (1-18).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema „Nuotolinio darbo įtaka viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvacijai“ yra aktuali viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms vykdyti sėkmingą veiklą prisitaikant prie aplinkos pokyčių ir naujovių ir tuo pačiu išlaikyti teigiamą darbuotojų darbo motyvaciją. Tai ypač aktualu pastaruosius keletą metų, kai dėl įvairių aplinkybių tenka vis dažniau svarstyti ir priimti sprendimus dėl darbuotojų darbo vietos perkėlimo į nuotolį. Darbas nuotoliu, lyginant su darbo vietoje atliekamu darbu, daro atitinkamą įtaką darbuotojų darbo motyvacijai. Atsižvelgiant į tai, iškeltas pagrindinis probleminis šio baigiamojo darbo klausimas – kaip ir kiek nuotolinis darbas turi įtakos darbuotojų darbo motyvacijai. Tyrimo objektas – nuotolinio darbo įtakos darbuotojų motyvacijai analizė vienoje viešojo sektoriaus organizacijoje. Šio darbo tikslas – išsiaiškinti nuotolinio darbo niuansus, kurie daro įtaką darbuotojų, dirbančių viešajame sektoriuje, darbo motyvacijai. Tikslui pasiekti iškelti tokie uždaviniai: apžvelgti mokslinėje literatūroje apibrėžiamą darbo motyvacijos sampratą ir galimybes; išanalizuoti teoriniu aspektu nuotolinio darbo ypatumus viešajame sektoriuje; išnagrinėti darbo motyvacijos iššūkius nuotolinio darbo kontekste; atlikti tyrimą išsiaiškinant viešojo sektoriaus įstaigos darbuotojų motyvacinę požiūrį į nuotolinį darbą. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), lyginamoji analizė, apibendrinimo metodas, aprašomosios statistikos metodas.

Tyrimo rezultatai atskleidė organizacijos darbuotojams svarbius motyvacinius veiksnius, tokius kaip tinkama darbo aplinka, darbo komunikacija, darbo rezultatų įvertinimas, grįžtamasis ryšys, tačiau labiausiai darbuotojų motyvacijai įtaką darančiu veiksmu išlieka piniginis atlygis, ypač darbuotojams jaučiant riziką patirti ilgesnes darbo valandas. Analizuojant rezultatus, išryškinti darbuotojų motyvacijai įtakos turintys nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai. Nuotolinis darbas teigiamai motyvuoja dėl to, kad sutaupomos išlaidos ir laikas kelionei iki darbo vietos, galima labiau susikaupti ties atliekamu darbu. Darbo motyvacijai įtakos turi ir lankstaus darbo grafiko dirbant nuotoliu sudarymas ir galimybė dirbti ne dėl laiko, o dėl rezultato. Neigiami įtaka darbuotojų motyvacijai dirbant nuotoliu jaučiama dėl sumažėjusios įvertinimo ir karjeros galimybės. Darbuotojų motyvacijai dirbant nuotoliu svarbų vaidmenį atlieka vadovų ir kolegų pasitikėjimas ir palaikymas.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai dėl sąlygų ir priemonių, kurios palaikytų ir didintų darbuotojų motyvaciją dirbti nuotoliu.

Raktiniai žodžiai: viešojo sektoriaus darbuotojas, viešojo sektoriaus organizacija, motyvacija, darbo motyvacija, nuotolinis darbas, darbas nuotoliu.

## SUMMARY

The topic of the master's thesis is The impact of remote working on the motivation of public sector employees. These are relevant for public organizations seeking to carry out successful activities while adapting to environmental changes and innovations, moreover they can keep positive employee motivation for the work they do. At the moment, it has become especially relevant, due to various circumstances, and it is necessary to think more about decisions regarding to transfer the employees' workplace remotely. Remote work comparing with work performed at the workplace, affects the work motivation of employees in a different way. In viewing of this, the main problematic question of this thesis is raised – what and how remote work affects employees' work motivation. The object of this research is to analyze the impact of remote working on the motivation of employees in one public sector organization. The purpose of this work is to clarify the most things of remote work influencing the motivation of employees work in the public sector. To achieve the goal, the following tasks have been set: to review the concept and possibilities of work motivation defined in the scientific literature; to analyze the features of remote work in the public sector from a theoretical point of view; to examine the challenges of work motivation in the context of remote work; to conduct a survey to find out the motivational approach of public sector institution employees of remote work. Methods of investigation is the analyses of scientific literature, quantitative research (questionnaire), comparative analysis, summarizing method, descriptive statistics method.

The results of the investigation revealed important motivational factors of the organization employees, such as suitable work environment, work communication, assessment of work results, feedback, however the most influencing factor of employees' motivation remains salary, especially remote working gives the feeling to have longer working hours. Analyzing the results the main advantages and disadvantages of remote work influence motivation are highlighted. Remote work is positively motivating due to expenses and travel time to the workplace savings, higher concentration at work. Creating a flexible work schedule at remote work also affects work motivation, also opportunity to work not for the time, but for the result. The negative impact of the motivation for remote work employees is felt due to the decreased probability of evaluation and career. The trust and support of managers and colleagues are important roles for remote work employees.

At the end of the master's thesis, conclusions and recommendations are presented to maintain and increase the motivation for employees to work remotely.

Keywords: public sector employee, public sector organization, motivation, work motivation, remote work.

# **PRIEDAI**

## MOTYVACIJOS TEORIJOS IR JŲ APIBŪDINIMAI

**Poreikių teorija.** Bene visų anksčiausiai išvesta Maslow (1954) žmogaus motyvacijos teorija, kuri išskiria pagal hierarchinį modelį struktūruotą poreikių rinkinį ir apibrėžia, kad asmenis motyvuoja noras patenkinti įvairius poreikius pradedant nuo pagrindinių sąlygų, sudarančių pirminių poreikių grupę, iki pačių aukščiausių troškimų (Leite, Neto, ir Dias 2022, 1099). Išsakoma tokia idėja, kad žmonės skatina veikti nepatenkintų poreikių siekimas. Taigi, pirmiausiai siekiama patenkinti būtinausius fiziologinius ir saugumo poreikius. Patenkinus žemesnius poreikius pereinama prie aukštesnių – antrinių poreikių grupės tenkinimo, tai būtų priklausomumo ir patinkamumo poreikiai, po jų seka pagarbos poreikiai ir galiausiai siekiama patenkinti savirealizacijos poreikius (Mamun, ir Khan 2020, 118).

**ERG teorija.** Alderfer (1969) Maslow teoriją toliau išplėtojo į ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) teoriją, apjungdamas ją į tris pagrindinius poreikių rinkinius: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo poreikiai), santykio (tarpasmeninių santykių ir statuso troškimo poreikiai) ir augimo (savirealizacijos poreikis). ERG teorija nesivadovauja griežta hierarchine tvarka iš apačios į viršų ir parodo, kad galima ir atvirkštinė eiga. Be to teigia, kad nepatenkinus aukštesnės eilės poreikius galima sukelti labiau pageidaujamus žemesnės grupės poreikius (Dostert, ir Müller 2021, 513; Маслова, ir Кононюк 2018, 87).

**Lūkesčių teorija.** Viena iš plačiausiai priimtinių motyvacijos teorijų yra V. Vroom lūkesčių teorija (1964), pagal kurią išskiriami tikėtini lūkesčiai, kad darbuotojas priklausomai nuo jo tikėjimo dirbs tam tikru būdu ir sieks tam tikro rezultato, kurį jis vertina. Taikant šią teoriją siekiama išsiaiškinti, kodėl darbuotojas konkrečioje situacijoje elgiasi taip ir ne kitaip (Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 125-126). Iškeliama nuomonė, kad jei darbuotojas tikės, kad jo poelgis ir atliekamas darbas leis gauti tam tikrą atlygį, kurį jis vertina ar jo siekia, tai pats asmuo bus motyvuotas atlikti darbą taip, kaip iš jo tikimasi (Mamun, ir Khan 2020, 119).

**Teisingumo teorija.** Organizacija taikydama J. S. Adams teisingumo teoriją gali siekti pagerinti darbuotojų pasitenkinimą per tai, jog visi nori vienodo ir teisingo elgesio. Taigi, organizacijos vadovai turėtų išsiaiškinti kaip darbuotojai suvokia sąžiningumą ir vadovaujantis tuo imtis priemonių, kad sumažinti situaciją, kurioje yra nelygybės (Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 124).

**Tikslų nustatymo teorija.** E. Locke ir Latham tikslų nustatymo teorija (1990), kurią nagrinėjo ir Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević (2019, 125) bei Dostert, ir Müller (2021, 514), sutelkia dėmesį ne į užduočių atlikimą, o į tikslus ir nurodo kaip pagrindinį motyvacijos šaltinį – tai norą pasiekti tikslą. Teorija daro prielaidą, kad galima padidinti našumą, jei tikslai bus konkretūs, kadangi darbuotojui gali būti žinomas darbo procesas, bet jei jis nežino savo atliekamo darbo tikslo, jo motyvacija bus žema. Taip pat tikslai turi būti sunkūs, bet tuo pačiu ir labai vertinami. Taigi, būtina aiškiai apibrėžti siekiamą tikslą ir kokie veiksmai būtini jam pasiekti, be to asmenys turi jaustis kompetentingais atlikti šiuos veiksmus.

**Sustiprinimo teorija.** B. F. Skinner sustiprinimo teorija remiasi tuo, kad darbuotojus galima motyvuoti per darbo aplinkos planavimą ir atlygį už pasiektus rezultatus, nes taikomas bausmės akcentas duoda neigiamus rezultatus. Remiamasi prielaida, kad darbuotojai imasi tam tikros veiklos, žinodami jos pasekmes ir kokiomis pasekmėmis jie vadovaujasi, nuo to priklauso ar priima jie tam tikrą elgesį ar jo vengia (Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 124).

**Tikėtinos vertės teorija.** Eccles ir kt. (1983); Wigfield ir Eccles (2000) tikėtinos vertės teorija nusako, kad veiksmus lemia sėkmės lūkesčių ir užduoties atlikimo subjektyvios vertės santykis. Taigi, motyvaciją įtakoja tai, kiek darbuotojas jaučia asmeninės svarbos ir vidinio susidomėjimo atlikti tam tikrą užduotį ir kiek jis tiki, kad atlikdamas užduotį pasieks norimą tikslą (Dostert, ir Müller 2021, 511).

**SDT apsisprendimo teorija.** Deci ir Ryan (1985) apsisprendimo SDT (*Self-Determination Theory*) teorijoje atskiriamos savarankiška ir kontroliuojama motyvacijos. Savarankiška, vadinama vidine motyvacija, kyla iš asmens vidaus, kuomet jaučiamas pasitenkinimas

atliekamam darbu ir atitikimas su vidiniais interesais, pomėgiais ir gebėjimais, kas yra savaime naudinga. Kontroluojamoji motyvacija vadinama išorine, nes užduoties atlikimą veikia veiksniai iš išorės, kaip atlygis ar bausmės (taikoma per finansines ar paaukštinimo galimybes), darbo aplinka, kolegų įtaka ir kt. (Amin, ir Raudhoh 2021, 740).

**Kognityvinio vertinimo teorija**, kaip SDT subteorija, išreiškiama trimis pagrindiniais poreikiais. *Savarankiškumo* poreikio patenkinimo lygis priklauso nuo *kompetencijos* ir *ryšio* poreikių, t. y. koks nustatytas ir taikomas reguliavimas (Dostert, ir Müller 2021, 513).

**X ir Y motyvacijos teorija**. Taip pat paminėtina X ir Y motyvacijos teorija, kurią išvedė D. McGregor. Šioje teorijoje asmenys skirstomi į dvi grupes. X grupei priskiriami darbuotojai, kurie labiau suinteresuoti kompensacijomis ir atlygiu už savo atliktą darbą. Tuo tarpu Y grupės darbuotojus labiau imponuoja nauji iššūkiai ir daugiau savarankiškumo savo atliekamose užduotyse (Sitthiwarongchai 2020, 49).

**Dviejų veiksnų teorija**. Herzberg dviejų veiksnų teorijos principas panašus į Maslow ir Alderfer poreikių teorijas, tik šioje teorijoje nėra hierarchinio išsidėstymo ir išskiriamos dvi motyvuojančių veiksnų kategorijos: 1) higienos veiksniai, apimantys išorinius motyvuojančius veiksnius; 2) motyvatoriai, priskiriami vidiniams veiksniams (Sitthiwarongchai 2020, 49; Mafini, ir Dlodlo 2014, 2). Higieniniai veiksniai nusako asmens fiziologinius poreikius tokius, kaip atlyginimas, organizacijos politika ir darbo sąlygos, kurių buvimas darbuotojų motyvacijai įtakos neturi ir jie dažniausiai net nepastebimi, tačiau, anot Leite, Neto, ir Dias (2022, 1098), juos reikia valdyti, kad nesumažėtų darbo našumas, nes jų nebuvimas iškart sukelia darbuotojams neigiamas reakcijas. Motyvatoriai, kaip pvz. pasiekimai, pripažinimas, paaukštinimas, atsakomybė – daugiausiai susiję su asmenybės profesiniu augimu. Jiems esant juntamas didelis pasitenkinimas, motyvacija ir darbo našumas, bet jų nebuvimas neiššauks nepasitenkinimo, blogiausiu atveju sukels tik apmaudą (Tandu, ir kt. 2016, 49). Kitų mokslininkų tyrimuose išsakyta, kad motyvatorių nebuvimas irgi gali sukelti nepasitenkinimą, visgi išlieka ta pati mintis, kaip teigia Dostert, ir Müller (2021, 518), jog tinkamas šių dviejų veiksnų kategorijų derinys lemia palankius pasitenkinimo, motyvacijos ir sėkmės rezultatus. Daroma prielaida, kad taikant šią teoriją darbo vietoje ir sutelkiant dėmesį į tinkamą higienos veiksnų lygio palaikymą galima sėkmingai padidinti darbuotojų motyvaciją.

**Poreikių patenkinimo teorija**. Kita motyvacijos teorija, kuri anot Dostert, ir Müller (2021, 518) yra tiesiogiai orientuota į darbo vietą – tai McClelland poreikių patenkinimo teorija (1962), kuri siejama su asmens poreikiu užimti aukštesnes pareigas organizacijoje (Маслова, ir Кононюк 2018, 87). Čia išskiriami trys pagrindiniai asmens motyvacijos šaltiniai: *įvykdymo poreikis*, kuomet patenkinami lūkesčiai dėl užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo ir sugebėjimų atlikti sudėtingas užduotis; *priklausomybės poreikis*, susijęs su draugiškų santykių ir bendradarbių priėmimo bei priklausymo darbo komandai jausmu; *galios poreikis*, kuomet išreiškiamas noras pranokti kitus ir vadovaujant įtakoti ir keisti kitų elgseną (Leite, Neto, ir Dias 2022, 1098). Apibrėžiant teoriją, anot Dostert, ir Müller (2021, 518), įvairūs darbuotojai šiuos poreikius priima skirtingai, pvz. asmuo siekiantis labiau patenkinti valdžios poreikį, gali būti mažiau linkęs siekti patenkinti priklausomybės poreikį, todėl ieškos darbo pozicijos, kur galėtų daryti įtaką kitiems.

**JCM modelis**. Hackman ir Oldham (1980) darbo charakteristikų modelis JCM, kurį Dostert, ir Müller (2021, 518) savo tyrimuose išskyrė kaip dar vieną į darbo vietą orientuotą motyvacijos teoriją, telkia dėmesį ne į darbuotojo poreikius, o į pačią užduotį ir jos atlikimą. Anot Le, ir kt. (2021, 1070), darbuotojo motyvacijai įtakos turi aiškiai parodoma jo atliekamo darbo ir pačio darbuotojo vaidmens organizacijoje svarba. Skiriant užduotį iškeliami tikslai turėtų atitikti SMART sąlygas, t. y. užduotys privalo būti konkrečios (*specific*), išmatuojamos (*measurable*), įveikiamos (*achievable*), realistiškos (*realistic*), atliktos laiku (*time*). Taigi, JCM modelis apima penkis darbo charakteristikų blokus: užduoties tapatumą, užduoties reikšmę, įgūdžių įvairovę, savarankiškumą, grįžtamąjį ryšį (Tovmasyan, ir Minasyan 2020, 26), kurie lemia rezultatus: aukštą vidinę motyvaciją, augimą ir bendrą pasitenkinimą, aukštą darbo efektyvumą. Įtakos visoms šio modelio dedamosioms turi darbuotojų žinios ir įgūdžiai, jų augimo poreikis ir konteksto kintamieji, tokie kaip atlygis, pasitenkinimas valdžia ir bendradarbiais, darbo saugumas (Dostert, ir Müller 2021, 518).

**Teisingumo teorija** (J.S. Adams) reiškia lygybę pagal tai, kaip su darbuotojais elgiamasi ir kokio atlygio jie nusipelno. Darbuotojai įvertina savo tikslų (atlyginimų ar papildomų išmokų pavidalu) sąryšį su jų indėliu į organizacijos veiklą (atsižvelgiant į darbo valandas, išsilavinimą, kvalifikacijos kėlimą ir pan.) (Aleksić-Glišović, Jerotijević, ir Jerotijević 2019, 123). Tai, kad darbuotojams yra svarbu ir jų motyvacijai reikšmingą įtaką daro organizacijoje užtikrinama sąžininga atlygio politika, parodo ir Le, ir kt. (2021, 1069) atliktas įtakojančių veiksnių darbuotojų motyvacijai tyrimas, kuriame pateikiama išvada, jog organizacijai, norint palaikyti darbuotojų motyvaciją, rekomenduojama atkreipti dėmesį, kad darbuotojo atlygio dydis būtų vertas jo pastangų ir indėlio į organizacinę veiklą.



## ANKETA

Mielas(-a) respondente,  
esu Mykolo Romerio universiteto studentė Jolita Stakauskaitė. Rašau magistrinį darbą apie nuotolinio darbo įtaką viešojo sektoriaus darbuotojo motyvacijai.

Prašau Jūsų sudalyvauti mano atliekamame tyrime ir užpildyti anketą. Tai užtruks apie 10–15 min., o Jūsų nuomonė man bus labai naudinga. Anketa yra anoniminė, gauti duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslais, o viešai gali būti pateikti tik apibendrinti ir statistiškai apdoroti.

Prašau pažymėti atsakymus į visus pateiktus klausimus ar teiginius.

Dėkoju, kad dalyvaujate tyrime!

**1. Jūsų lytis:**

- Moteris    Vyras

**2. Jūsų amžius:**

- 18-25 m.    26-35 m.    36-45 m.    46-55 m.    56 ir daugiau

**3. Išsilavinimas:**

- Vidurinis    Spec. vidurinis ar aukštesnysis    Aukštasis bakalauro laipsnis    Aukštasis magistro laipsnis    Nebaigtas aukštasis    Kita

**4. Darbo stažas dabartinėje darbovietėje:**

- Iki 1 m.    1-5 m.    6-10 m.    11-15 m.    16 m. ir daugiau

**5. Darbuotojo statusas:**

- Valstybės tarnautojas    Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį

**6. Jūsų užimamos pareigos:**

- Vadovas/Vedėjas    Patarėjas    Vyr. specialistas    Vyresn. specialistas    Kita

**7. Kodėl pasirinkote dirbti viešojo sektoriaus organizacijoje (galimi keli variantai):**

- Dėl valstybės tarnybos statuso ir jo teikiamų garantijų
- Įgyta specialybė daugiau tinkama darbui viešajame sektoriuje
- Lengvesnės darbo sąlygos lyginant su privačiu sektoriumi
- Patinka užsiimti veikla, kuri leidžia padėti gyventojams ir visuomenei
- Užtikrintos atostogos ir laisvadieniai
- Nėra skirtumo viešasis ar privatus – tiesiog lėmė tuo metu buvusios aplinkybės
- Neturite nuomonės
- Kita (pažymėti ir įrašyti) .....

**8. Kuo šioje darbovietėje esate patenkinti ar atvirkščiai (įvertinkite kiekvieną teiginį):**

	Visiškai patenkintas	Iš dalies patenkintas	Iš dalies nepatenkintas	Visiškai nepatenkintas	Neturiu nuomonės ar nenoriu atsakyti
Darbo pobūdis (pareigybė)					
Darbo aplinka ir sąlygos					
Darbo užmokestis					
Sąžininga atlyginimų politika					
Papildomi piniginiai priedai už viršijantį krūvį ar funkcijas					
Galimybė dirbti nuotoliu					
Paaukštinimo ar perėjimo į kitas pareigas galimybė					
Organizacijos politika					
Vadovavimo stilius					
Santykiai su tiesioginiu vadovu					
Santykiai su kolegomis					
Darbinė komunikacija					
Jaučiamas pripažinimas					
Darbo rezultatų įvertinimas					
Savarankiško sprendimų priėmimo galimybė					
Turimos darbui kompetencijos					
Mokymai, pristatymai					
Įgūdžių tobulinimo galimybės					

**9. Ar šioje organizacijoje teko dirbti nuotoliniu būdu?**

Taip  Ne

**10. Jei teko dirbti nuotoliu, ar Jums patinka (patiko) toks darbo pobūdis?**

Labai patinka(-o)  Iš dalies patinka(-o)  Nei patinka(-o), nei nepatinka(-o)  
 Iš dalies nepatinka(-o)  Visiškai nepatinka(-o)  Neteko

**11. Ar dabartiniu laikotarpiu tenka dirbti nuotoliu ir kaip dažnai?**

Visada nuotoliu  Dažniau nei darbo vietoje  Apylygiai, lyginant su darbu darbo vietoje  
 Rečiau nei darbo vietoje  Niekada

**12. Ar norėtumėte dirbti nuotoliu ir kaip dažnai?**

Visada  Dažniau nei darbo vietoje  Apylygiai, lyginant su darbu darbo vietoje  Kartais  Niekada

**13. Koku atveju Jums teko (tenka) dirbti nuotoliu ir kaip dažnai (įvertinkite kiekvieną teiginį):**

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Neturiu nuomonės ar nenoriu atsakyti
Kad galėtumėte paskirtą užduotį atlikti neblaškomi					
Dėl komforto dirbti iš namų jausmo					
Dėl didelio atstumo iki darbovietės					
Sutrikus atvykimo iki darbovietės galimybei					
Pandemijos (karantino) laikotarpiu					
Dėl prastos savijautos (ligos)					
Dėl vaiko (artimojo) priežiūros					
Dėl išvykos					

**14. Kokios kitos galimos priežastys, kuomet Jums teko (tenka) arba Jūs norėtumėte dirbti nuotoliu:**

Įrašyti.....

**15. Šiuo klausimu noriu sužinoti Jūsų nuomonę apie galimus nuotolinio darbo privalumus.**

**Nuotolinis darbas Jus motyvuoja, nes (įvertinkite kiekvieną teiginį):**

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbo laikas gali būti lankstus					
Galima pačiam pasirinkti, kaip atlikti pavestą darbą					
Neblaško kiti darbuotojai, galima labiau susikaupti atliekant darbą					
Suteikiamas didesnis kūrybiškumas					
Juntamas mažesnis spaudimas iš vadovo ar kolegų					
Suteiktos geros komunikacinės galimybės su vadovu ir kolegomis					
Jaučiama mažesnė tiesioginio vadovo kontrolė					
Turite visą reikiamą techninę ir informacinę įrangą darbui nuotoliu					
Vienu metu galima ir dirbti, ir susitvarkyti buitines darbus ar asmeninius reikalus					
Galima derinti darbą ir laisvalaikį					
Sutaupomos išlaidos ir laikas kelionei iki darbovietės					
Sudaromos sąlygos profesiniam tobulėjimui					

**16. Šiuo klausimu noriu sužinoti Jūsų nuomonę apie galimus nuotolinio darbo trūkumus.**

**Nuotolinis darbas Jūsų nemotyvuoja, nes (įvertinkite kiekvieną teiginį):**

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Neturite sąlygų darbui nuotoliu (darbo vietos ar erdvės)					
Galimas darbo ir šeimos disbalansas					
Nepakanka turimos techninės ir (ar) informacinės įrangos					
Yra rizika nesugebėti savarankiškai susitvarkyti su IT priemonėmis					
Ilgesnių darbo valandų tikimybė					
Iškreipiamas darbo rezultatų įvertinimas					
Nejaučiamas grįžtamasis ryšys					
Ilgesnė ar sunkesnė komunikacija su kolegomis ir vadovu					
Darbo vietoje lengviau išspręsti iškilusius klausimus					
Su kolegomis kontaktuojant tiesiogiai lengviau priimami nauji sprendimai					
Neįmanoma visus darbus atlikti nuotoliu					
Neturite pakankamai įgūdžių					
Trūksta kuravimo ir mokymų					
Yra rizika, kad nebus sudaryta galimybė kilti karjeros laiptais					

**17. Ar toliau išvardintos suteikiamos sąlygos ar priemonės Jus motyvuotų rinktis dirbti nuotoliu (įvertinkite kiekvieną teiginį):**

	Labai motyvuotų	Iš dalies motyvuotų	Nemotyvuotų	Neturiu nuomonės ar nenoriu atsakyti
Geras darbų organizavimas				
Sąžiningas užduočių delegavimas				
Galimybė pačiam susiplanuoti atliekamus uždavinius				
Suteikiamas savarankiškumas priimti sprendimus				
Aprūpinimas techninėmis ir informacinių sistemų priemonėmis ir jų veikimo užtikrinimas				
Tiesioginio vadovo palaikymas ir pagalba				

Geros komunikacijos su vadovu ir kolegomis užtikrinimas				
Periodiniai nuotoliniai komandiniai susitikimai (garso ir vaizdo priemonėmis)				
Pristatymai ir mokymai, kaip atlikti užduotis dirbant nuotoliu				
Atliktų darbų įvertinimas iš vadovo ir kolegų pusės				
Galimybė dirbti ne dėl laiko, o dėl darbo rezultato				
Laisvas laiko pasirinkimas užduotims atlikti				
Mažesnė vadovo ir (ar) kolegų kontrolė				
Rodomas didesnis vadovo pasitikėjimas				
Suteikiamos skatinimo priemonės (nuotoliniai kursai, sveikatingumo programos)				

**18. Kokios kitos galimos motyvacinės priemonės ar paskatos motyvuotų Jus rinktis dirbti nuotoliu?**

Įrašyti.....

**DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS!**

## Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administracijos struktūra

