

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

LIGITA BLAŽINSKIENĖ

**MOTYVAVIMO GALIMYBĖS IR IŠŠŪKIAI DIRBANT
NUOTOLIU: FINANSINIŲ IR DRAUDIMO PASLAUGŲ
ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. dr. *Aistė Dromantaitė*

VILNIUS
2023

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
SĄVOKŲ ŽODINĖLIS	8
I. MOTYVAVIMO GALIMYBĖS IR IŠŠŪKIAI DIRBANT NUOTOLIU TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1. Motyvacijos samprata ir galimybės organizacijose	9
1.1.Esminės motyvacijų teorijos	11
1.2.Motyvacijos procesas, motyvatoriai, vidinė motyvacija darbo vietoje.....	26
2. Motyvacijos galimybės ir iššūkiai dirbant nuotoliu	33
2.1.1. Nuotolinio darbo samprata	33
2.1.2. Teigiamas ir neigiamas nuotolinio darbo modelio poveikis.....	34
II. TYRIMO METODOLOGIJA.....	40
II.1. Tyrimo metodai, etika ir eiga	40
III. MOTYVAVIMO IŠŠŪKIAI IR GALIMYBĖS DIRBANT NUOTOLIU FINANSINIŲ ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	44
III.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė.....	44
III.2. Tyrimo išvados	64
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS.....	66
LITERATŪRA.....	67
SANTRAUKA	75
SUMMARY	76
PRIEDAI.....	77

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> A. Maslow – Poreikių piramidė.....	12
<i>2 pav.</i> Maslow poreikių piramidė organizacijose.....	13
<i>3 pav.</i> Maslow poreikių piramidė ir H. Herzberg dviejų veiksmių motyvacijos teorijų palyginimas	17
<i>4 pav.</i> Turinio motyvacijų teorijų apibendrinimas	19
<i>5 pav.</i> V. Vroom lūkesčių motyvacijos teorijos modelis	20
<i>6 pav.</i> Pasitenkinimas ir ateities motyvacija pagal tikslų nustatymo teoriją.....	22
<i>7 pav.</i> Psichologinio kapitalo komponentai	24
<i>8 pav.</i> Motyvacijos procesas (konceptuali sistema)	28
<i>9 pav.</i> Galimos nenumatytos laukiamo atlygio pasekmės.....	31
<i>10 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių (%)	44
<i>11 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (%)	45
<i>12 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (%)	45
<i>13 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (%).....	46
<i>14 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal taikomą darbinį modelį ir pasiskirstymą kiek kartų per savaitę dirbama nuotoliu (%)	47
<i>15 pav.</i> Nuotolinio darbo vertinimas ir respondentų pasiskirstymas pagal šeimos padėtį (%).....	47
<i>16 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas ar sutinka su nuotolinio darbo teigiamo poveikio teiginiais (%)	49
<i>17 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas ar sutinka su nuotolinio darbo neigiamo poveikio teiginiais (%)	52
<i>18 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas kas jiems svarbu darbe (%)	54
<i>19 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas vertinant dabartinę situaciją darbe (%)	56
<i>20 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas vertinant organizacijose naudojamų motyvavimo priemonių veiksmingumo (%)	58
<i>21 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas vertinant pagal svarbą motyvavimo priemones, tai yra kurios iš jų motyvuoja labiausiai ir, kurios mažiausiai - 1 - nemotyvuoja visai, o 5 motyvuoja labai (%).....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Motyvacijos sąvokos	10
<i>2 lentelė.</i> Motyvacijos teorijų klasifikacija	11
<i>3 lentelė.</i> Herzbergo veiksmų teorijos santrauka	16
<i>4 lentelė.</i> Klausimų sudarymo pagrindimas (demografiniai)	41
<i>5 lentelė.</i> Klausimų sudarymo pagrindimas (nuotolinio darbo ypatumai)	42
<i>6 lentelė.</i> Klausimų sudarymo pagrindimas (motyvacija)	42
<i>7 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, darbo stažą, pareigas ir kt. ar sutinka su teigiamo poveikio teiginiais	50
<i>8 lentelė.</i> Ryšio stiprumas	50
<i>9 lentelė.</i> Koreliacijų matrica tarp teigiamo nuotolinio darbo aspekto teiginių	51
<i>10 lentelė.</i> Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių teigiamo aspektų	51
<i>11 lentelė.</i> Koreliacijų matrica tarp neigiamų nuotolinio darbo aspekto teiginių	53
<i>12 lentelė.</i> Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių neigiamo aspekto teiginių	53
<i>13 lentelė.</i> Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių teiginių darbo vietoje	55
<i>14 lentelė.</i> Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių kintamųjų susijusių su dabartine darbuotojų situacija	57
<i>15 lentelė.</i> Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių kintamųjų susijusių su motyvacinių priemonių veiksmingumu	59
<i>16 lentelė.</i> Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp vidutinį ryši turinčių kintamųjų (motyvacijos priemonių vertinimas)	61
<i>17 lentelė.</i> Naujų kintamųjų koreliacijų matrica	62
<i>18 lentelė.</i> Naujų kintamųjų koreliacinis ryšis ir statistinis reikšmingumas	62

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Anketa.....	78
2 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, darbo stažą, pareigas ir kt. ar sutinka su pateiktais teiginiais susijusiais su aspektais kas jiems svarbu darbe.....	84
3 PRIEDAS. Koreliacijų matrica tarp teiginių susijusių su svarbiais aspektais darbo vietoje	85
4 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, darbo stažą, pareigas ir kt. ar sutinka su pateiktais teiginiais susijusiais esama dabartine situacija darbo vietoje	86
5 PRIEDAS. Koreliacijų matrica tarp teiginių susijusių su dabartine situacija darbo vietoje (motyvacinėmis priemonėmis).....	87
6 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal grupes kaip vertina organizacijose naudojamų motyvavimo priemonių veiksmingumą.....	88
7 PRIEDAS. Koreliacijų matrica tarp motyvacinių priemonių veiksmingumo	89
8 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal grupes kaip vertina motyvacines priemones.....	90
9 PRIEDAS. Koreliacijų matrica tarp motyvacinių priemonių.....	91

IVADAS

Temos aktualumas. Prieš prasidedant pasaulinei Covid-19 pandemijai buvo galima rasti mokslinių šaltinių, kuriuose yra analizuojamas darbas iš namų, kokią įtaką daro toks darbas darbuotojams ir ar jis yra naudingas, ir ar įmanom motyvuoti ir skatinti darbuotojus tokiu būdu. Kiselicki (2018) jau atliko tyrimus su darbuotojais, kurie dirba iš namų, ir pateikė tyrimo išvadas, kad iškyla tam tikrų problemų, susisijusių su motyvavimu ir produktyvumu. Kitos problemos, kurios yra įvardinamos, tai tokios, kaip socializacijos, grįžtamojo ryšio, progreso, vidinės motyvacijos trūkumas.

Vis dėlto įsibėgėjus Covid-19 pandemijai, prasidėjusiai 2020 metais, daugeliui darbdavių ir darbuotojų iškėlė tam tikrų iššūkių – nuotolinis darbas tapo priverstinis tam, kad pilnai apsisaugotų darbuotojus nuo plintančio viruso. Daugumai žmonių, kurie visą laiką dirbo iš biuro, toks perversmas buvo nepaprastai sunkus. Daugelis tyrimų ir apklausų rodo, kad tokio tipo darbas gali būti vertinamas dviprasmiškai. Kai kuriems dirbti iš namų patinka, nes jie turi lankstų tvarkaraštį, neilgai važinėja į darbą ir atgal ir daugiau laiko praleidžia su šeima, kiti yra nepatenkinti dėl nuolatinės vienatvės, socializacijos trūkumo ir dėl neaiškios ribos tarp darbo ir laisvalaikio (Sako, 2021). Kaip galima pastebėti, nuomonių šiuo klausimu gali būti skirtingų, tačiau kiekvienai organizacijai yra svarbu išsiaiškinti, kaip ji gali konkrečiai padėti savo darbuotojams neprarasti motyvacijos ir noro dirbti. Tad vienas iš svarbesnių veiksnių yra išsiaiškinti, kokią motyvacinę sistemą galėtų taikyti tam tikra organizacija, kad tiek norintys dirbti iš namų ir tiek nenorintys būtų patenkinti ir motyvuoti dirbti.

Nepaisant to, kad pandemijos laikotarpis yra pasibaigęs ir darbuotojai galėtų grįžti į savo fizines darbo vietas, vis tik išlieka aktuali darbuotojų motyvavimo dirbti problema, kadangi dauguma organizacijų nori taikyti būtent hibridinį darbo modelį. Šis modelis leidžia darbuotojams dalį laiko dirbti iš namų, dalį – iš organizacijos fizinės vietos. Dėl šios pakitusios darbo rutinos išlieka aktualus klausimas, kaip tinkamai motyvuoti darbuotojus, kurie galėtų sėkmingai ir toliau dirbti ne tik iš darbo vietos, bet ir iš namų.

Darbo objektas: motyvavimo sistemos taikymas dirbant nuotoliniu būdu.

Problema: kaip motyvuoti darbuotojus, dirbančius iš namų?

Darbo uždaviniai:

1. Teoriniu lygmeniu išnagrinėti motyvavimo sistemą.
2. Apibūdinti darbo nuotoliu ypatumus remiantis moksliniais šaltiniais.
3. Atliekant kiekybinį darbuotojų tyrimą iširti, su kokiais iššūkiais susiduria finansų ir draudimo paslaugų organizacijose dirbantys darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu.
4. Išanalizuoti, kokios motyvavimo priemonės yra naudojamos finansų ir draudimo paslaugų organizacijose šiuo metu ir išsiaiškinti, su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai dirbdami nuotoliu.

5. Pateikti konkrečias motyvavimo rekomendacijas ir priemones finansų ir draudimo paslaugų organizacijoms, kurios leistų pagerinti ir padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti nuotoliu.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinė šaltinių ir teorijos analizė,
2. Kiekybinis tyrimas – apklausa.
3. Aprašomosios statistikos metodas (Koreliacijos, patikimumas, Cronbach's alpha metodas)

Darbą sudaro 3 dalys: pirmoje darbo dalyje „Motyvavimo galimybės ir iššūkiai dirbant nuotoliu teoriniai aspektai“ atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje tiriamos motyvacijos teorijos ir jų efektyvumas, motyvacijos principas bei nuotolinio darbo samprata, teigiami ir neigiami šio modelio ypatumai mokslinės literatūros kontekste. Antroje „Tyrimo metodologija“ dalyje aptariami metodai, kurie bus naudojami trečioje dalyje, pateikiamas anketos sudarymo principas. Trečioje „Motyvavimo iššūkiai ir galimybės dirbant nuotoliu finansų ir draudimo paslaugų organizacijų pavyzdžiu tyrimo duomenų analizė“ pateikiama išsami tyrimo analizė aprašomosios statistikos metodu. Darbas užbaigiamas pateikiant išvadas ir rekomendacijas, kad finansų ir draudimo paslaugų organizacijos turėtų atsižvelgti į savo darbuotojų poreikius norėdami tinkamai juos motyvuoti. Labiausiai išryškėja, kad darbuotojams svarbu, kad atlyginimas būtų peržiūrėtas daugiau nei kartą per metus bei būtų suteikiamas darbo inventorių dirbant namuose, kadangi didžioji dauguma šių organizacijų darbuotojų dirba hibridiniu darbo modeliu.

Darbo apimtis: 91 p.

SAVOKŲ ŽODINĖLIS

Motyvacija – apima visas žmogaus savybes tiek geriausias tiek blogiausias, tai procesas, kuris stimuliuoja žmogų veikti ir siekti užsibrėžto tikslo.

Motyvacinė teorija – yra kaip metodas, kurį galima taikyti motyvuojant žmones veikti. Yra daug skirtingų motyvacijos teorijų, kurias aprašo skirti mokslininkai.

Motyvas – tai yra priežastis darant ką nors. Tam, kad žmogus imtųsi veiksmų – jam reikalingas motyvas, stimuliacija.

Motyvacijos procesas – motyvacijos procesas susideda iš poreikio, įtampos ir tuomet jau atsiranda motyvas ir po motyvo pasitenkinimas ir viskas prasideda vėl iš naujo. Taigi motyvacijos procesas yra išorinės aplinkos įtaką vidiniam žmogaus elgesiui.

Vidinė motyvacija – ši motyvacija kyla iš individo/žmogaus vidaus, noro atlikti tam tikrą veiksmą ar elgseną.

Išorinė motyvacija – tai aplinkos poveikis individui, tai būtent veikia išoriškai. Ši motyvacija neateina iš žmogaus vidaus, tokią motyvaciją visada skatina išorinės aplinkybės, individas jausis motyvuotas, kai žinos, kad už padarytą darbą gaus atitinkamą atlygį.

Nuotolinis darbo modelis – tai modelis, kurio metu darbuotojas dirba ne iš darbo vietos, tai gali būti : namai, kavinė ir t.t.

Hibridinis darbo modelis – tai darbo modelis, kai darbuotojai dirba tiek iš namų tiek iš darbo vietos pagal nustatytas arba nenustatytas darbo tvarkos taisykles.

I. MOTYVAVIMO GALIMYBĖS IR IŠŠŪKIAI DIRBANT NUOTOLIU TEORINIAI ASPEKTAI

1. Motyvacijos samprata ir galimybės organizacijose

Mokslinėje literatūroje nesuskaičiuojama daugybė koncepcijų ir apibrėžimų, kuriais bandoma savarankiškai apibrėžti motyvų ir motyvacijos sąvokas, todėl, norint suprasti šių apibrėžimų reikšmę ir skirtumus, būtina išryškinti atitinkamas pagrindines šių apibrėžimų mintis. Be to, svarbu paaiškinti ir paskatų reikšmę.

Motyvacija apima visas žmogaus savybes - geriausias ir blogiausias. Motyvaciją galima analizuoti bet koku kampu, tačiau dažnai yra neatsižvelgiama į žmogaus supratimą ir aiškinimą. Pavyzdžiui, jei stebėtume, kaip tą pačią užduotį atlieka to paties amžiaus jaunų suaugusiųjų grupė, neabejodami pastebėtume, kad kai kurie iš jų yra greitesni ar tiesiog geresni darbe nei kiti (R. Parjoleanu, 2020). Atsižvelgiant į tai, kad kartais vienos žmonių grupės gali būti geresnes už kitas galima teigti, kad skirtingus žmonės motyvuoja skirtingi motyvatoriai.

Pats žodis „motyvuoti“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *mover*, kurio reikšmė yra *judinti, skatinti*. Žodis *motyvacija* iš savęs gali būti apibrėžiamas kaip tiek išorėje tiek viduje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti tiek asmeninių, tiek darbo tikslų. Įvairūs motyvai sukelia paskatinimo procesą (Martinkėnaitė, 2016).

K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008) knygoje „Elitas ir lyderystė“ pateikia motyvacijos apibrėžimą - žodis „motyvacija“ apibrėžiamas ir sulyginamas su galia, kuri asmenį veikia iš išorės arba iš vidaus, ir būtent ji lemia atitinkamus asmens veiksmus. Būtent pastangų intensyvumas siekiant užsibrėžto tikslo priklauso nuo motyvavimo proceso (Masiulis, Sudnickas, 2008). Šie autoriai teigia, kad dažniausiai analizuojant motyvaciją labiausiai yra pabrėžiamos pastangos, tačiau reiktų pastebėti, kad taip pat labai svarbi yra ir pačių pastangų kryptis. Juk individas, bandydamas pasiekti tikslą, dėl vieno ar kitų priežasčių gali jo siekti ne tik savo darbo vietoje, bet ir bet kurioje savo asmeninėje veikloje (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2008)

Pagal D. Šavareikienę (2008), pasitelkiant vidinius ir išorinius veiksnius darbuotojas yra skatinimas konkrečiai veikti, tai pati motyvacija yra ir kaip skatinimo procesas. Noras kažką daryti ir padaryti lemia poreikio patenkinimą ir tai yra vadinama motyvacija (Robbins, 2003).

Motyvacija taip pat gali būti suprantama kaip individo troškimas, kuris yra nukreiptas veiklai, kuri sužadina ir išlaiko individo elgesį tikslui siekti (A. Dromantaitė, A.G. Raišienė ir kt., 2012).

Amie Naomhán (2019) teigia, kad motyvacijai veiklos siekis yra labai svarbus, kadangi jis yra neatsiejamas nuo žmogaus prigimties.

Galime pastebėti, kad įvairūs moksliniai autoriai motyvacijos sąvoką apibrėžia kaip procesą, kuris skatina veikti ir yra veikiamas įvairių išorinių ir vidinių veiksnių. Atsižvelgiant į sąvokas pateiktas 1 lentelėje, galime matyti, kaip skirtingais laikotarpiais buvo apibrėžiama motyvacijos sąvoka. Taigi motyvacijos sąvoką turi vieną ir ta pačia reikšmę, kad tai yra individo noras siekti rezultatų, o, kad individas turėtų noro veikti reikalingas - skatinimas, aplinkos poveikis. (žr. 1 lentelė)

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos

A. Maslow, 1943	Motyvacija tai vidinių žmogaus troškimų patenkinimas, kai yra patenkinami žemiausi poreikiai tuomet žmogus turi noro tenkinti kitus savo poreikius. (A. H. Maslow, 1943)
F. Herzberg, 1987	Motyvacija grindžiama augimo poreikiais. (F. Herzberg, 1987)
A. J. Elliot, M. V. Cvington, 2001	Motyvacija apibrėžiama, kaip elgsenos skatinimas, kurstymas ir nukreipimas. (A. J. Elliot, M. V. Cvington, 2001)
D. G. Myers, 2008	„Motyvacija – tai troškimas ką nors padaryti, siekiant gauti išorinį atpildą ar išvengti gresiančios bausmės.“ (D. G. Myers, 2008)
G. A. Riak ir D. B. A. Bill, 2022	Darbuotojų motyvacija, tai procesas, kurio metu organizacija įkvepia darbuotoją apdovanojimais, premijomis ir kt. Siekti organizacijos tikslų. (G. A. Riak ir D. B. A. Bill, 2022)
D. Urhahne ir L. Wijnia, 2023	Motyvacija – tai procesas, kurio metu skatinama ir palaikoma į tikslą nukreipta veikla. (D. Urhahne ir L. Wijnia, 2023)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Motyvaciją taip pat galima apibūdinti kaip tikslingą elgesį. Gerais motyvuoti yra tie žmonės, kurie konkrečiai apibrėžia savo tikslus ir elgiasi taip, kad tikslus pasiektų. Rajah, Tan ir Wan Yusoff (2014) motyvaciją įvardina kaip kažką, kas suteikia energijos individams imtis veiksmų ir kas susiję su pasirinkimais, kuriuos individas daro kaip savo elgesio, orientuoto į tikslą, dalį. Šie mokslininkai taip pat įvardina, kad motyvacija - tai asmens pastangų intensyvumas, kryptingumas ir atkaklumas siekiant konkretaus tikslo. Iš pateikto teiginio matyti, kad intensyvumas, kaip toliau detalizuojama, yra tai, kaip stipriai asmuo stengiasi pasiekti konkretų tikslą, o kryptis yra intensyvumo kanalas, kuriuo siekiama tinkamo tikslo, tuo tarpu atkaklumas - kaip ilgai asmuo išlaiko pastangas pasiekti konkretų tikslą. Taigi motyvacijos sąvoką galima apibrėžti kaip aktyvuotą asmens elgesio pasirengimą įgyvendinti konkrečius tikslus (arba poreikius / motyvus). Motyvacija turi lemiamą reikšmę tam, ar veiksmas bus atliktas, ar ne, nes ji suteikia psichinės energijos.

Apibendrinus bendrinę motyvacijos sąvoką, svarbu pabrėžti, kad organizacijoje darbuotojų motyvacija yra taip pat labai svarbus reiškinys, kadangi tai turi įtakos organizacijos rezultatams. Tam, kad rezultatai

būtų geresni reikia surasti motyvuotus darbuotojus arba juos motyvuoti organizacijos viduje. Moksliniuose šaltiniuose motyvacija yra labai glaudžiai siejama su motyvacijos teorijomis. Vienos teorijos nėra kurią būtų galima taikyti, todėl labai svarbu pasigilinti į pagrindines motyvacijos teorijas.

1.1. Esminės motyvacijų teorijos

Mokslinėje literatūroje galime pastebėti, kad egzistuoja daug įvairių motyvacijos teorijų. Organizacijoms viena svarbiausių užduočių yra užtikrinti, kad darbuotojai dirbtų kuo efektyviau ir produktyviau, tačiau, kaip organizacijoms žinoti, kaip skatinti savo darbuotojus ir užtikrinti jų pastovią motyvaciją? Atsižvelgiant į aukščiau išanalizuotą motyvacijos sąvoką galime pastebėti, kad darbuotojų poreikių patenkinimas, skatinimo priemonės, padeda padidinti darbuotojų motyvaciją. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijose dirba skirtingi darbuotojai su skirtingais poreikiais ir norais labai svarbu gebėti suprasti, kokias veiksmingas motyvavimo priemones organizacija galėtų taikyti. Tam ir yra veiksminga ir naudinga išanalizuoti motyvacinės teorijas, kurios gilinasi į darbuotojų motyvaciją.

Literatūroje motyvacinės teorijos yra klasifikuojamos. Daugiausia literatūroje motyvacijos teorijos klasifikuojamas pagal pobūdį – turinio ir proceso. (E. E. Jančauskas, 2011). Kaip matome 2 lentelėje yra pateikiama turinio ir proceso teorijų skirtumai. Turinio teorijos koncentruojasi labiau kas individui duoda impulsą veikti, o proceso teorijos gilinasi, kaip skatinti elgesį ir kaip poreikius būtų galima transformuoti. Toliau yra labai svarbu išanalizuoti teorijas, kaip jas būtų galima taikyti organizacijos lygmenyje ir kaip jos veikia bendrame motyvacijos kontekste.

2 lentelė. Motyvacijos teorijų klasifikacija

Turinio teorijos	Proceso teorijos
Koncentruojasi į bendrus veiksnius, gilinasi labiau į vidinius poreikius, kurie priverčia elgtis taip, kaip reikia. Stengiasi identifikuoti vidinius poreikius.	Koncentruojasi labiau elgseną, pažinimą ir suvokimą. Elgsenos palaikymas ir plėtojimas.
A.Maslow – Poreikių piramidė F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. D. McClelland trijų poreikių teorija; Alderfer ERG teorija. McGregor – teorija X ir teorija Y (žmonių išteklių modelis)	V. Vroom lūkesčių teorija; Skinner – Pastiprinimo teorija Locke - Tikslų nustatymo teorija;

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis G. Adomaitytė, V. Girdvainytė ir J. Martinkėnaite (2016); I. Skačkauskienė, A. Kisielvskaja (2014); E. E. Jančauskas (2011)

A. Maslow – poreikių piramidė. Pirmoji ir viena geriausiai žinomų teorijų yra A. Maslow – poreikių piramidė. Dėl savo paprastumo ir intuityvios logikos Maslow poreikių piramidė yra viena populiariausių turinio teorijų apie motyvaciją, kuri sulaukia daugiausia dėmesio. Maslow teigia, kad žmogus yra skatinamas veikti per įvairius poreikius, kurie yra suskirstyti į 5 lygius: fizinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir savirealizacijos (saviraiškos). (Staniulienė, Kuriene, 2022). (žr. 1 pav.)



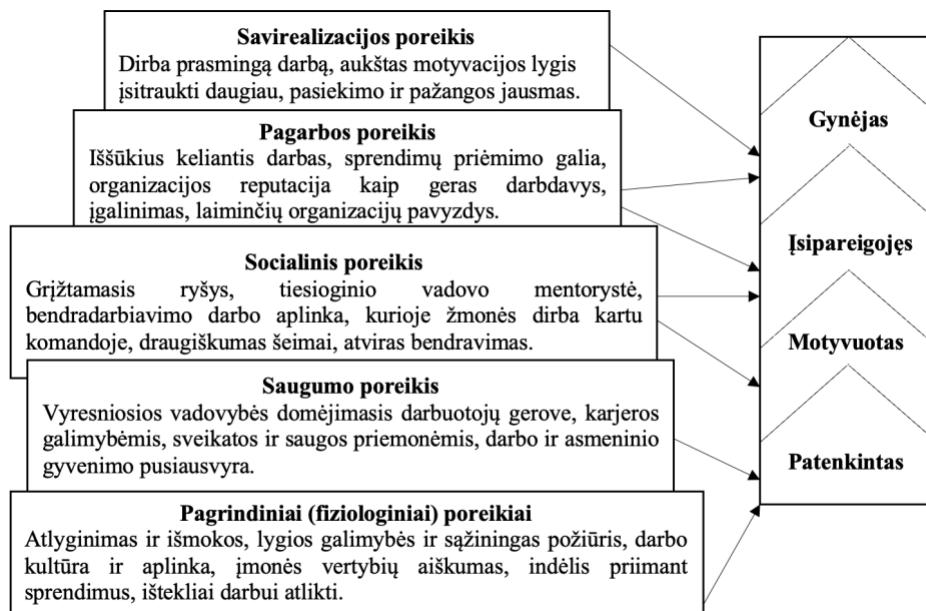
1 pav. A. Maslow – Poreikių piramidė

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Staniulienė, Kuriene (2022)

Remiantis A. Maslow poreikių piramide, mokslininkės Staniulienė ir Kuriene pateikė penkių lygmenų apibūdinimus organizacijoje moksliniame žurnale „Darbuotojų poreikių tenkinimas Lietuvos organizacijose“:

1. Žemiausiame lygmenyje yra fiziniai (fiziologiniai) ir pagrindiniai poreikiai, tokie kaip vanduo ir maistas. (žr. 2 pav.) Jeigu bus patenkinti paminėti poreikiai, žmogus stengsis daryti ir siekti daugiau. A. Maslow'o teigimu šie poreikiai užima svarbiausią vietą poreikių piramidės lygmenyje. Priskiriant prie darbinės aplinkos, fiziologiniai poreikiai būtų patenkinti, kai darbo vietoje yra naudojama tinkama įranga bei sulaukiamas tinkamas atlygis už atliktą darbą, kuris leidžia darbuotojui patenkinti visus fiziologinius poreikius - išmaitinti šeimą, sumokėti mokesčius.
2. Kai yra patenkinamas pirmas lygmuo, tuomet jau galima prieiti prie saugumo jausmo. Saugumas taip pat yra svarbus žmogaus poreikis, tačiau ne toks svarbus, kaip pirmasis. Saugumas šiuo atveju gali būti suprantamas, kaip saugus rajonas, draudimai ir t.t. Atsižvelgiant į darbuotoją, tai šį poreikį būtų galima patenkinti skiriant papildomą sveikatos draudimą, vadovas vykdytų savo įsipareigojimus ir nekeistų planų ar darbo grafiko, kas įtakotų nesaugumo jausmą.

3. Kitas lygmuo – jausmai – kas reikštų būti priklausomam nuo kito žmogaus, turėti gerus santykius. A. Maslow'o teigia, kad šis poreikis nėra toks svarbus kaip kiti du pirmieji. Anot jo, svarbiau yra patenkinti bendravimo poreikius, dar kitaip įvardintus kaip socialinius poreikius. Darbo aplinkoje tai būtų bendravimas su kolegomis, jungimasis prie įvairių komitetų organizacijoje ir pan.
4. Pagarba – tai ketvirtasis poreikis pagal A. Maslow. Tam, kad būtų pasiektas šis lygmuo, pirmiausia turi būti patenkinami aukščiau išvardintieji. Darbo aplinkoje tai būtų galima priskirti, kad darbuotojas gautų grįžtamąjį ryšį, užduotis, kurios reikalauja daugiau atsakomybės, kas darbuotojui reikštų esanti pasitikėjimą jo kompetencijomis. Leidimas dirbti iš namų taip pat gali būti priskirtas prie pasitikėjimo.
5. Penktasis lygmuo ir aukščiausiai esantis yra poreikis savirealizacijai. Kai yra pasiekiamas šis lygmuo, žmogus gali rūpintis, kaip realizuoti save – tas pats galioja ir darbo aplinkoje.



2 pav. Maslow poreikių piramidė organizacijose

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Silky Madan, 2017

Avneet Kaur (2013) taip pat mini, kad A. Maslow piramidė gali būti taikoma organizacijos aplinkoje. Šio autorių teigimu, poreikių piramidė organizacijos vadovams gali padėti suprasti, kaip patenkinti darbuotojų poreikius. Avneet Kaur (2013) išskiria 4 poreikių grupes:

1. Darbuotojų pasiekimų pripažinimas. Verta paminėti, kad Lietuvoje yra organizacijų, kurios turi tokias programas, kai darbuotojai gauna taškus sistemoje už padarytus projektus ar pasiektus tikslus ir paskui tuos taškus gal iškeisti į dovanas arba gauti pinigines premijas. A.

Kaur (2013) teigimu – tokios programos gali padėti darbuotojams jaustis labiau patinkintiems savo darbo vieta bei patenkinti pagarbos poreikį.

2. Užtikrinti darbuotojų finansinį saugumą. Finansinis saugumas yra svarbus darbuotojams, nes taip jie jausis saugiai. A. Kaur (2013) teigimu, organizacijos tokiu atveju turėtų dalintis savo akcijų dalimis, taip užtikrinami darbuotojų saugumą, kad jie išliks darbo vietoje, bei užtikrinti jeigu darbuotojas yra atleidžiamas jam būtų išmokomos išėtinės. Lietuvoje akcijų dalinimosi praktika nėra taikoma, nebent darbuotojams užimantiems aukštesnes pareigas, tačiau Lietuvos darbo kodeksas užtikrina tai, jeigu darbuotojas atleidžiamas jam yra išmokama išėtinė priklausomai nuo atleidimo situacijos.
3. Užtikrinti darbuotojų socializaciją. Organizacijos gali užtikrinti darbuotojų socializaciją rengdami įvairius neformalius renginius ir suteikti darbuotojams galimybę dirbti komandoje.
4. Užtikrinti, kad darbo vieta rūpinasi darbuotojų sveikata. Ši poreikių grupė sutampa su 2 pav. antra kategorija – saugumo jausmu. Kaip ir paminėta pavyzdyje organizacija turėtų užtikrinti sveikatos draudimą. Lietuvoje peržvelgus darbo skelbimus galime tikrai labai dažnai pamatyti, kad tokia praktika yra taikoma.

Taigi, kaip matome A. Maslow piramidė turi teigiamų aspektų motyvacijoje, tačiau, kaip ir visos teorijos ši taip pat susilaukia kritikos. A. Maslow teigė, kad jeigu žmonės augo aplinkoje, kurioje jų poreikiai nebuvo patenkinti, jie greičiausiai nebus psichologiškai sveiki ir gebantys gerai prisitaikyti aplinkoje. Remiantis A. Kaur (2013) tyrimu, buvo atskleista, kad ne visi žmonės gali patenkinti savo aukštesnio lygio poreikius darbe. Pasak jo, teoriškai šis modelis yra labiau veiksmingas tik tuo atveju kai žmogus turi aukštą savirealizacijos poreikį, kitų atveju, jeigu žmogus yra kitoks – šios teorijos veiksmingumas gali būti ne toks, koks yra tikimasis. (Kaur, 2013)

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. Kita turinio motyvacijos teorija, kuri dažnai yra lyginama su A. Maslow poreikių piramidės teorija yra - F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. F. Herzberg savo teorija išskiria du veiksniai – tai motyvacijos veiksniai ir higienos veiksniai. Šis modelis teigia, kad darbuotojų motyvacija yra pasiekama, kai darbuotojai susiduria su sudėtingu, bet maloniu darbu, kuriame gali siekti užsibrėžtų tikslų, tobulėti, kilti karjeros laiptais. Visa tai reiškia, kad, kai darbuotojų pastangos yra pripažįstamos, atsiranda pasitenkinimas darbu ir motyvacija. (Dartey-Baah ir Amoako, 2011) Dviejų veiksnių teorijoje motyvacija yra kintanti ir labiausiai susijusi su darbo pasitenkinimu, kadangi Herzbergo nuomone, norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, reikia tobulinti motyvacinius veiksniai (žr. 2 lentelę). Herzbergo motyvacijos teorija teigia, kad šie veiksniai yra neatsiejami nuo darbo ir lemia pozityvų požiūrį į darbą, nes tenkina augimo ir savęs realizavimo poreikį. Toliau pateikiamas trumpas kiekvieno motyvacinio veiksnio paaiškinimas (Alshmemri ir kt. 2017):

Motyvacinių veiksnių paaiškinimai pagal 2 lentelę yra pateikiami žemiau:

1. *Pažanga* - asmens ar darbuotojo aukštesnis statusas ar padėtis darbo vietoje. Neigiama arba neutrali būsena darbe laikoma neigiama pažanga.
2. *Darbo turinys*. Užduočių turinys turi teigiamą arba neigiamą poveikį darbuotojams. Tai gali turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui ar nepasitenkinimui darbo vietoje.
3. *Augimo galimybė* - yra realios galimybės žmogui patirti asmeninį augimą ir būti paaugštinam darbo vietoje. Tai sudaro sąlygas profesiniam augimui, didesnėms galimybėms įgyti naujų įgūdžių, mokytis naujų metodų ir įgyti naujų profesinių žinių.
4. *Atsakomybė* - šis veiksnys apima ir atsakomybę, ir įgaliojimus, susijusius su darbu. Atsakomybė susijusi su pasitenkinimu dėl atsakomybės ir laisvės priimti sprendimus. Atsakomybės ir valdžios atotrūkis neigiamai veikia pasitenkinimą darbu ir sukelia nepasitenkinimą.
5. *Pripažinimas*. Teigiamas pripažinimas atsiranda tada, kai darbuotojai sulaukia pagyrų ar atlygio už konkrečių tikslų pasiekimą savo darbe arba kai jie dirba aukštos kokybės darbą. Organizacijos šiuo atveju galėtų taikyti premijavimo sistemą.
6. *Pasiekimai* – teigiami apima konkrečios sėkmės pasiekimą, pavyzdžiui, sunkios užduoties užbaigimą laiku, su darbu susijusios problemos sprendimą ar teigiamų savo darbo rezultatų matymą. Neigiamas pasiekimas susijęs su nesugebėjimas padaryti pažangos darbe ar prastas sprendimų priėmimas darbe.

Higienos veiksniai yra kintamieji, susiję su nepasitenkinimo darbu lygio mažinimu, o ne motyvaciniai veiksniai, kurie tiesiogiai veikia darbuotojo motyvaciją ir pasitenkinimą. Higienos veiksniai yra susiję su sąlygomis, susijusiomis su darbo ar darbo vietos darbu. Herzbergas teigia, kad higienos veiksniai yra išoriniam darbui ir, jei jie yra, padeda išvengti nepasitenkinimo darbu, nes higienos veiksniai reaguoja į aplinką ir darbo vietą dėl būtinybės vengti nemalonumų. Higienos veiksniai mažina darbuotojų nepasitenkinimą darbu (žr. 3 lentelę). Paminėti aspektai yra susiję su darbo kontekstu ir apima tarpasmeninius santykius, atlyginimą, įmonės politiką ir administravimą, tarpusavio santykius su vadovu ir atitinkančias normalias darbo sąlygas, kurie yra paaiškinami žemiau: (žr. 3 lentelė)

1. *Tarpasmeniniai santykiai* - šie santykiai apsiriboja asmeniniais ir darbiniais santykiais tarp darbuotojo ir jos/jo viršininko, pavaldinių ir bendraamžių. Tai apima su darbu susijusią sąveiką ir socialines diskusijas darbo aplinkoje ir pertraukos metu.
2. *Atlyginimas* - tai apima visas kompensavimo formas - darbo vietą, pvz., darbo užmokesčio ar atlyginimo padidinimą, arba nepateisinti lūkesčiai, susiję su darbo užmokesčio ar atlyginimo didinimu, arba mažinimu.
3. *Įmonės politika ir administravimas* – tai apima tiek tinkamas arba netinkamas įmonės organizavimas ir valdymas, politikos kryptys ir gairės. Šis veiksnys susijęs su gėriu arba prasta organizacinė politika, kuri veikia darbuotojus. Pavyzdžiui, tai gali būti autoritetų delegacijų trūkumas, prasta politika ir procedūros ir prastas bendravimas.

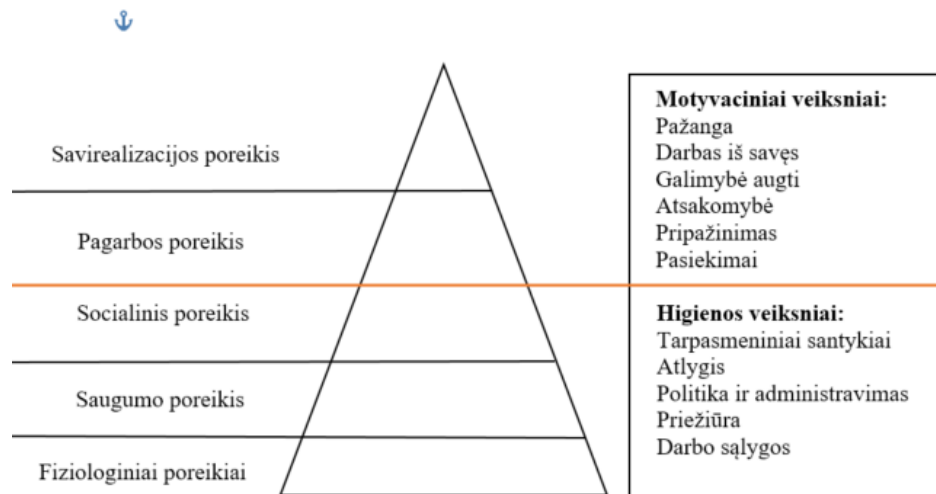
4. *Priežiūra* - susijusi su vadovo ar priežiūros kompetencija ar nekompetencija, teisingumu ar nesąžiningumu. Tai apima vadovo norą deleguoti atsakomybę arba mokyti sąžiningumo ir darbo žinių. Norint padidinti darbuotojo pasitenkinimo darbu lygį, svarbu turėti gerą vadovą arba galimybę gauti priežiūrą. Prastas vadovavimas gali sumažinti pasitenkinimo darbu lygį darbo vietoje.
5. *Darbo sąlygos* - šis veiksnys susiję su fizine darbo aplinka ir tuo, ar yra gerų, ar prastų patalpų. Darbo sąlygos gali apimti darbo kiekį, erdvę, vėdinimą, įrankius, temperatūrą ir saugą. Gera aplinka, o ne prasta aplinka verčia darbuotojus būti patenkintus ir didžiuotis (Y. Liu, S. Wang ir kt 2022).

3 lentelė. Herzbergo veiksmų teorijos santrauka

Motyvacijos veiksniai	Higienos veiksniai
Pažanga	Tarpasmeniniai santykiai
Darbas iš savęs	Atlygis
Galimybė augti	Politika ir administravimas
Atsakomybė	Priežiūra
Pripažinimas	Darbo sąlygos
Pasiekimai	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Mohammed Alshmemri; Lina Shahwan-Akl ir Phillip Maude, 2017.

Taigi, H. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija, taip pat orientuojasi į poreikių patenkinimus, kaip ir A. Maslow. Tik šiuo atveju dviejų veiksmų teorijoje poreikiai yra suskirstomi į du veiksmus – motyvacijos ir higienos. Toliau 3 pav. galime matyti palyginimą šių dviejų teorijų. Atsižvelgiant į panašumus galime pastebėti, kad higienos veiksniai sutampa su žemiausiais trims piramidės lygiais – fiziologiniais, saugumo, socialiniais, H. Herzberg teorijoje – poreikiai turi vieną apibūdinimą, kaip higienos veiksniai. Aukščiau esantys poreikiai A. Maslow piramidėje yra pagarbos ir savirealizacijos poreikis – H, Herzberg juos išskiria, kaip motyvacinius veiksmus. Kuri teorija yra veiksmingesnė – to nėra įrodyta, kadangi viskas priklauso nuo pačių darbuotojų asmeninių savybių.



3 pav. Maslow poreikių piramidė ir H. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorijų palyginimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

A. Alderfer ERG motyvacijos teorija. Trečioji turinio motyvacijos teorija yra Alderfer ERG – motyvacijos teorija. Ši turinio teorija taip, kaip ir pirmosios dvi yra susijusios su poreikiais. Alderfer adaptavo Maslow poreikių piramidę tik šiuo atveju jis išskyrė tris poreikių klases:

1. Egzistencijos poreikiai (Existence) – apibendrina fiziologinius ir saugumo poreikius A. Maslow poreikių piramidės. (Aquah ir kt. 2021)
2. Bendravimo poreikiai (Relatedness) – atitinka A. Maslow piramidės – saugumo ir socialinių poreikius. (Aquah ir kt. 2021)
3. Augimo poreikiai (Growth) – atitinka savęs realizavimo poreikį pagal A. Maslow. (Aquah ir kt. 2021)

Pasak Alderferio, reikšmingas skirtumas yra ne poreikių perklasifikavimas, o jo prielaida. Joje teigiama, kad vienu metu galima siekti ne vieno, o kelių poreikių. Taigi trys poreikių skirstymai nėra hierarchiškai suskirstyti, todėl šiuo atveju yra kitaip nei A. Maslow piramidėje, kai visi poreikiai turi būti tenkinami iš eilės. Taip pat šioje teorijoje yra teigiama, kad jei poreikis laikui bėgant nepasiekiamas, jis tampa dominuojantis ir gali sukelti nepasitenkinimo būseną. (Aquah ir kt. 2021) Taigi ERG teorija galima teigti, yra A. Maslow patobulinta teorija, kadangi šios teorijos pagrindinis motyvas yra taip tenkinti žmogaus poreikius tik ne iš eilės.

McGregor – teorija X ir teorija Y dar kitaip vadinama kaip žmonių išteklių modelis. Ketvirtoji turinio teorija yra - McGregor – teorija X ir teorija Y dar kitaip vadinama kaip žmonių išteklių modelis. Tai yra teorijos, kurios buvo suformuluotos XX a. septintajame dešimtmetyje. Priešingai nei Maslow ar Alderferio teorijos, jos remiasi dviem visiškai skirtingais požiūriais į žmones. Šie du požiūriai į žmones išreikšti X ir Y teorijose.

Pagal Y teoriją darbas darbuotojams turi didelę vertę ir yra esminis pasitenkinimo šaltinis, nes jie iš prigimties nori dirbti ir turi vidinę motyvaciją. Svarbiausios darbo paskatos yra, kai yra patenkinami savigarbos ir savirealizacijos poreikiai. Atsižvelgiant į šią teoriją reikia sudaryti sąlygas, kurios motyvuotų žmones. Jeigu žmonės susitapatintų su organizacijos tikslais, jie prisiimtų atsakomybę ir išsiugdėtų savikontrolę ir iniciatyvą.

Priešingai, X teorijoje darbuotojai turi įgimtą priešišumą darbui ir stengiasi jo išvengti, kur tik gali. Kadangi darbuotojams būdinga ryški nemeilė darbui, paprastai juos reikia priversti, nukreipti, vadovauti ir grasinti bausmėmis, kad jie būtų priversti siekti įmonės nustatytų tikslų. Dėl to jie nori vengti atsakomybės, turi palyginti nedaug ambicijų ir pirmiausia rūpinasi saugumo poreikiais. (Laufer, 2013)

Apskritai šie du požiūriai į žmones yra plataus spektro, kadangi vadovas gali matyti darbuotoją įvairiai. Tačiau ekspertai teigia, kad vadovo požiūris visada bus artimas vienai iš dviejų teorijų, kurios daro įtaką jo asmeniniam elgesiui. Pavyzdžiui, jei vadovas savo pavaldinius laiko labiau priklausančiais X teorijos sričiai, jis laikysis požiūrio, kad gali motyvuoti juos daryti tai, ko reikalaujama, duodamas griežtus nurodymus, finansiškai skatindamas ir griežtai kontroliuodamas. Dėl šios priežasties tokie darbuotojai turės mažiau laisvės ir galimybių veikti savarankiškai. Jų veiksmai apsiribos tik darbu, kurį jie bus paprašyti atlikti ir bus veikiami išorinės motyvacijos. Tokiu atveju susitapatinimas su organizacijos tikslais ir vertybėmis bus minimalus, todėl nebus vidinės motyvacijos, kuri paskatintų darbuotoją dirbti. X teorija visiškai skiriasi nuo Y teorijos perspektyvos. Y teorijoje atsispindi požiūris, kad darbuotojai yra savarankiški ir gali imtis iniciatyvos patys. Tokiu atveju vadovas galėtų ir toliau deleguoti užduotis ir perduoti juos savo darbuotojams dirbti savarankiškai. Vis dėlto organizacijose tarp vadovų retai kada 100 proc. vyraus vienas iš dviejų darbuotojų požiūrių. Šiuo atveju vadovams labai svarbu žinoti savo požiūrį ir peržiūrėti savo elgesį, kad geriau suprasti, kokių lūkesčių jie kelia savo darbuotojams. Tikėtina, kad ne visada *teorijos Y darbuotojai* ateis į įmonę visiškai motyvuoti ir pasieks laukiamų rezultatų, kai jiems bus suteiktas savarankiškumas. Vadovams reikia atskirti kiekvieną asmenį, nes ne kiekvienas gali susidoroti su didele atsakomybe ir savarankiškumu. Tokiais atvejais, siekiant pažadinti darbuotojų motyvaciją, reikalinga tikslinga ir tinkama vadovo kontrolė ir parama. McGregoras pripažino, kad vadovavimo tikrovėje visada egzistuoja abiejų teorijų taikymas vienu metu. Viskas priklauso nuo vadovo vadovavimo kompetencijos ir konkrečios situacijos. (Laufer, 2013)

McClelland - trijų poreikių motyvacijos teorija. Paskutinė turinio motyvacijos teorija yra – McClelland – trijų poreikių teorija dar kitaip vadinama, kaip pasiekimų teorija. Ji šia teorija siekia paaiškinti, kaip motyvacija daro įtaką elgesiui. Ši teorija apibūdina pagrindines priežastis lemiančias žmogaus elgesį įskaitant jo poreikius, norus ir troškimus. (Abiola, 2023) Trys motyvai, kuriuos įvardina McClelland yra šie: (Awit ir Marticio, 2022)

1. Pasiekimai: šis poreikis yra apibrėžtas, kaip sudėtingos užduoties įvykdymas, kuris padeda tobulinti asmeninius gebėjimus ir kompetencijas. Anot McClelland – atsirandantis noras siekti sėkmės, būtent atsiranda dėl dedamų pastangų norint įveikti iššūkius keliančias užduotis. Remiantis šia teorija tikslų siekimas gali motyvuoti darbuotojus dirbti efektyviau. (Abiola, 2023)
2. Priklausymo – tai labiau susiję su socialiniu poreikiu būti priklausomam nuo ko nors, jausti meilės jausmą.
3. Valdžios – poreikis kuris nurodo norą kontroliuoti savo darbą ir kitų žmonių darbą. (Awit ir Marticio, 2022)

Awit ir Marticio (2022) teigia, kad nuotolinio darbo kontekste darbuotojai dirbantys namuose žymiai pagerino savo motyvaciją dėl vienos pagrindinės priežasties – tai yra patogumas. Tai reiškia, kad žmogus gali pasirinkti iš kur dirbti ir taip susikurti sau tinkamą darbo erdvę. Šie autoriai teigia, kad būtent darbuotojų produktyvumą įgalino nuotolinis darbas, kadangi darbuotojai patenkino savo valdžios poreikį – galėjo kontroliuoti savo darbą ir tuo pačiu pasiekimus savo įvykdyti be jokių trikdžių.

	Motyvacijos veiksniai (Herzberg 1966)	Higienos veiksniai (Herzberg 1966)
Aukštesnio lygio poreikiai (Maslow 1943)	Savirealizavimo (Maslow) Pagarbos (Maslow) Augimo (Alderfer, McClelland)	Bendravimo (Alderfer) Priklausymo (McClelland)
Žemesnio lygio poreikiai (Maslow 1943)	Valdžios (McClelland) Pasiekimų (McClelland)	Socialiniai (Maslow) Saugumo (Maslow) Fiziologiniai (Maslow) Egzistensijos (Alderfer)

4 pav. Turinio motyvacijų teorijų apibendrinimas

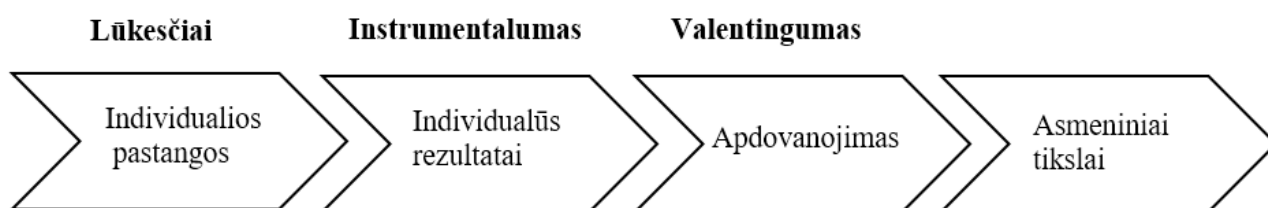
Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi apibendrinant galima teigti, kad turinio motyvacijų teorijos yra susijusios su darbuotojo, individo poreikiais. 4 pavyzdyje galime pamatyti, kaip tarpusavyje atrodo išanalizuotos teorijos ir, kad jos viena su kita yra susijusios. McGregor X ir Y teorija šiame pavyzdyje neatsispindi, nes yra kitokia – ji susijusi su poreikiais, tačiau labiau koncentruojamasi į 2 grupes darbuotojų – į tuos kurie iš prigimties nemėgsta darbo ir į tuos, kuriems darbas yra svarbi gyvenimo dalis.

V. Vroom – lūkesčių motyvacijos teorija. Sekančios trys teorijos yra proceso motyvacijos teorijos. Viena iš jų yra V. Vroom lūkesčių teorija. V. Vroom yra laikomas procesinės motyvacijos teorijos pradininku. Ši motyvacijos teorija ir jos sudėtinės dalys yra abstrakčios ir mokslinėje literatūroje interpretuojamos įvairiai. (Van Erde ir Thierry, 1996) Vroomo lūkesčių teorija apima daugialypį ryšį tarp trijų sąvokų (Swain, Kumlien ir kt. 2020):

1. Lūkesčių;
2. Instrumentalumo;
3. Valentingumo.

Lūkesčiai – tai įsitikinimas, kad dėl savo elgesio ir pastangų bus pasiektas norimos veiklos rezultatas. Instrumentalumas – tai įsitikinimas, kai žmogus tikisi gauti apdovanojimą dėl savo įdėtų pastangų. Valentingumas – tai vertė, kurią žmogus teikia atlygio rezultatui, kuris, turi būti suteiktas, atsižvelgiant į tai, kad bus įvykdyti reikalaujami veiklos rezultatai. (Swain, Kumlien ir kt. 2020) Toliau žemiau yra pateiktas V. Vroom motyvacijos modelis, būtent kokia yra jo seka. (žr. 5 pav.)



5 pav. V. Vroom lūkesčių motyvacijos teorijos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Swain, Kumlien ir kt. (2020)

Pagal pateiktą modelį 5 paveikslėlyje vadovai taikydami V. Vroom lūkesčių teoriją gali apsvarstyti klausimus tam, kad nustatytų žemą motyvacijos lygį turinčius darbuotojus ir taip juos paskatindami imtis atitinkamų veiksmų: (Swain, Kumlien ir kt. 2020)

- *Lūkesčių* – ar darbuotojas yra tinkamai apmokytas ir turi reikiamą kvalifikaciją?
- *Instrumentalumo* – ar darbuotojas pasitiki, kad gaus tai, kad jam buvo pažadėta, jei padarys tai ko buvo paprašytas?
- *Valentiškumas* – ar darbuotojas vertina pažadėtą atlygį?

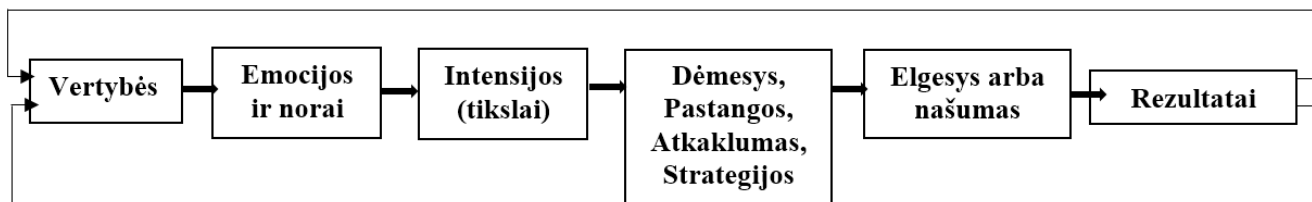
Taigi kaip galima pastebėti, V. Vroom lūkesčių teorija yra labiau orientuota ne į poreikius, kaip turinio motyvacijos teorijos, o į tam tikro elgesio tobulinimą. Remiantis šiuo teorijos modeliu svarbu, kad vadovai savo pavaldiniams suteiktų tinkamą informaciją, laikytusi žodžio apie atlygį, nes tai turės įtakos kitom ateitiems užduotims ir taip bus užtikrina tinkama darbuotojų motyvacija.

Skinner – pastiprinimo teorija. Bihevioristas Skinneris sukūrė pastiprinimo teorija – ši teorija yra viena seniausių proceso motyvacijos teorijų, kuria yra siekiama paaiškinti elgesį ir tai, kodėl darome tai ką darome. Teorijoje yra teigiama, kad individo elgesys yra jo pasekmių funkcija. (Susanto, Lim ir kt. 2021) Remiantis Skinner teorija jis išskiria keturis pagrindinius pastiprinimo požiūrius:

1. Teigiamas pastiprinimas;
2. Neigiamas pastiprinimas;
3. Teigiama bausmė;
4. Neigiama bausmė.

Teigiamas pastiprinimas - tai metodas, kuriuo siekiama paskatinti ir sustiprinti elgesį pridant apdovanojimus ir paskatas. Jis gali būti taikomas darbo vietoje per papildomas lengvatas, paaukštinimo galimybes ir darbo užmokestį. Teigiamas pastiprinimas - tai bet kokia maloni ar pageidaujama pasekmė, po atliktos užduoties, o neigiamasis pastiprinimas yra tuomet, kai pašalinamas nemalonus stimulus. Bausmės sukuria sąlygas, kurios gali padėti panaikinti atitinkamą nepageidaujamą elgesį. (Susanto, Lim ir kt. 2021) Cawangan Kedah (2022) teigia, kad darbuotojams išsakomi pagyrimai ir pastabos gali turėti didesnę naudą nei piniginės išraiškos apdovanojimai ar bausmės – kadangi pastabas ir pagyrimus žmogus atsimins ilgiau ir labiau į tai atsižvelgs nei į suteiktą piniginę priemonę. Taigi Skinner teorija yra susijusi su individų elgesiu, giliniama į tai, kaip paveikti atitinkamai darbuotojų elgesį taikant įvairius paskatinimo, bausmės būdus, o koks tai paskatinimas būtų ar bausmė jau turi pasirinkti tai darantis žmogus atsižvelgdamas į individo elgesį.

Locke ir Latham - tikslų nustatymo teorija. Tikslų nustatymo teorija buvo sukurta dėl kelių organizacinės psichologijos tyrimų, susijusių su darbo užduočių atlikimu. Tai dar viena procesinė motyvacijos teorija. Pagal pirminę teoriją tikslų nustatymas skatina elgesio pokyčius, kai tenkinami du reikalavimai: tikslas (uždavinys) turi būti sąmoningas ir konkretus ir tikslas turi būti santykinai sudėtingas (ne per sunkus ir ne per lengvas). (Gkizani ir Galanakis 2022) 6 paveiksle pavaizduotas supaprastintas tikslų nustatymo teorijos vaizdas. Remiantis šia teorija, atrodo, kad yra du elgesį lemiantys kognityviniai veiksniai: vertybės ir ketinimai (tikslai). Tikslas apibrėžiamas tiesiog kaip tai, ką individas sąmoningai siekia padaryti. Locke'as ir Lathamas teigia, kad forma, kuria žmogus patiria savo vertybinius sprendimus, yra emocinė. Tai reiškia, kad vertybės sukelia norą daryti pagal jas atitinkančius dalykus. Tikslai veikia elgesį (darbo rezultatus). Taigi Locke'o ir Lathamo nuomone, tikslai nukreipia dėmesį ir veiksmus. Be to, sudėtingi tikslai mobilizuoja energiją, lemia didesnes pastangas ir didina pastangas. Tikslai motyvuoja žmones kurti strategijas, kurios leistų jiems pasiekti reikiamą tikslų lygį. Galiausiai tikslo pasiekimas gali sukelti pasitenkinimą ir tolesnę motyvaciją arba nusivylimą ir mažesnę motyvaciją, jei tikslas nėra pasiektas. (Lunenburg, 2011)



6 pav. Pasitenkinimas ir ateities motyvacija pagal tikslų nustatymo teoriją

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lunenburg (2011).

Taigi pasitenkinimo tikslų nustatymo teorija yra skirta tikslų nusistatymui. Šios teorijos tikslas yra orientuotis į individo elgesį, anot Locke ir Latham – tikslai padeda kontroliuoti darbuotojų elgesį. Tikslų nustatymo metodus taiko ne viena organizacija Lietuvoje, kadangi tai padeda ne tik darbuotojams žinoti savo pareigas, bet ir organizacijai taip yra lengviau vertinti darbuotojus.

Apbendrinant visas motyvacijos teorijas galima pateikti intervencinių priemonių, kurios gali būti taikomos darbo vietoje siekiant pagerinti svarbius su darbu susijusius atvejus, pavyzdžiui, padidinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, pagerinti darbo rezultatus ir sumažinti su darbu susijusio streso lygį. Toliau pateikiamos intervencinės priemonės remiantis išanalizuotomis motyvacijos teorijomis:

Finansinė motyvacija. Piniginis atlygis yra veiksnys, leidžiantis darbuotojams užtikrinti tokį gyvenimo lygį, kokio jie siekia. Darbo užmokesčio dydis gali parodyti darbuotojui, kiek vertingu jis yra laikomas savo organizacijoje. Taip pat reiktų pažymėti, kad žmonės darbo užmokesčio vertę laiko karjeros sėkmės matavimo vienetu. (Jex, 2002). Didelio darbo užmokesčio dydžio taikymas gali pasirodyti esąs veiksmingas aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo būdas. Pârjoleanu (2020) pažymi, kad šis procesas gali būti labai rizikingas įmonei, todėl jei šie nauji darbuotojai nepateisins lūkesčių, kurie siejami su atlyginimo dydžiu, organizacija iš to darbuotojo negaus laukiamo pelno. 2008 m. kovo 18 d. žurnale "Capital" ("The Secrets", 2018) pateikiamas priešingas modelis, atspindintis darbo užmokesčio situaciją Rumunijos viešajame administravime, kai darbuotojai mėnesio pabaigoje gauna labai dideles grynąsias pajamas (dėl premijų, priedų ir premijų sistemų), tačiau jos per mažai siejamos su darbo rezultatų lygiu. Kai kurioms vadovaujančioms pareigybėms šios finansinės paskatos gali patrigubinti bazinį darbo užmokestį. Šis modelis yra visiškai nepakankamas, nes darbuotojai neskatinami atlikti savo pareigų. vis dėlto privačioje sistemoje dažniausiai atlyginimo dydį lemia darbo rezultatai. Taigi aukštus pasiekimus ir rezultatus pasiekę darbuotojai renka šią rezultatais pagrįstą darbo užmokesčio sistemą. Tačiau pasitaiko ir tokių situacijų, kai darbuotojai labai vertina harmoniją ir solidarumą ir nori vienodos darbo užmokesčio sistemos. (Deckop ir Cirka, 2000). Negalima išleisti iš akių fakto, kad dėmesys (išoriniam) finansiniam atlygiui gali sumažinti tam tikros kategorijos žmonių vidinės motyvacijos lygį.

Atlygio sistemos, kuriomis siekiama motyvuoti darbuotojus. Finansinio skatinimo planai - tai sistemos, kuriomis atlyginimo dydis siejamas su darbo rezultatais tiesiogiai produktyvaus darbo atveju. Pasak Johns (1998), tokio tipo planai buvo grindžiami darbuotojo mokėjimu už kiekvieną atliktą gaminio vienetą. Dar labiau paplitęs yra valandinis apmokėjimas, kai kiekvienas darbuotojas už valandą gauna tam tikrą pinigų sumą, prie kurios pridedamas procentas, susijęs su per tą laiką pagaminta produkcija. tačiau yra tam tikrų problemų. Visų pirma, taikant tokią darbo užmokesčio sistemą darbuotojas skatinamas didinti savo pagamintų gaminių skaičių, neatsižvelgiant į pagamintų gaminių kokybę. Šį aspektą galima neutralizuoti diegiant valdymo sistemas ir kokybės kontrolę. Johns (1998) atkreipia dėmesį į kitą galimą neigiamą aspektą, kuris gali būti poveikis darbo aplinkai, sukuriant labai konkurencingą atmosferą, arba, priešingai, darbuotojų lygmeniu gali būti skleidžiamas susitarimas dėl to, kokios pastangos bus pakankamos per dieną, tai kyla iš žmonių baimės, kad dėl labai aukšto produktyvumo lygio gali tekti mažinti darbuotojų skaičių, siekiant sumažinti gamybos sąnaudas. Finansinio skatinimo planai turi didelę nesėkmės tikimybę, jei darbuotojų produktyvumo lygis nėra panašus arba jei individualus indėlis į produktyvumą nėra konkrečiai išmatuojamas.

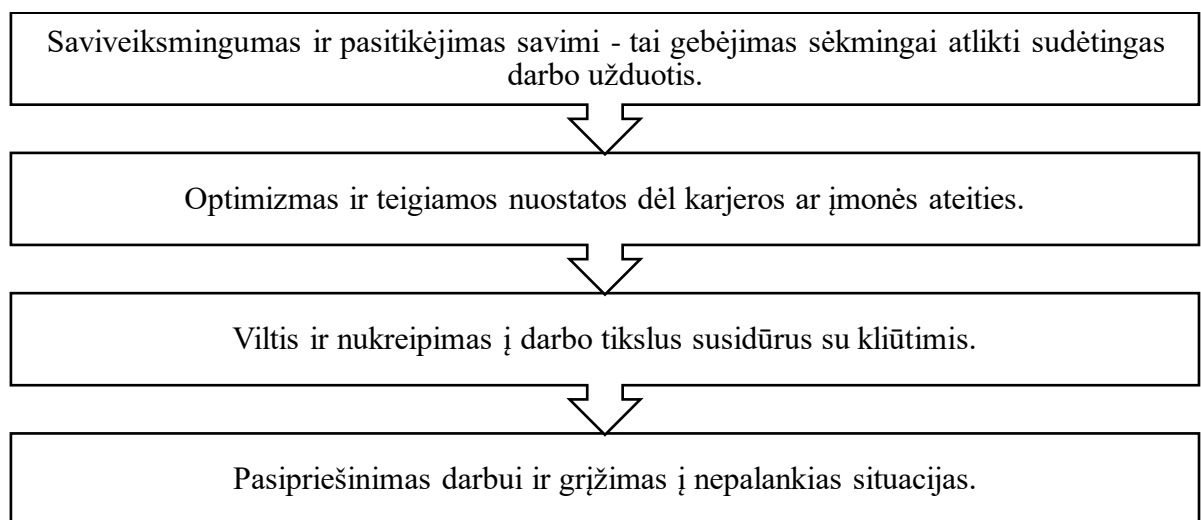
Intelektinio darbo rezultatais pagrįstos atlyginimo sistemos trūkumas yra tas, kad intelektinio darbo sistema suteikia mažiau objektyvių veiklos rodiklių, kuriuos būtų galima susieti su atlyginimo dydžiu. Daugeliu atvejų pavaldinio darbo rezultatai paliekami tiesioginio vadovo asmeniniam vertinimui. Taigi vadovai yra tie, kurie, remdamiesi metiniu personalo vertinimu, teoriškai objektyviai, bet su stipriais subjektyviais akcentais, rekomenduos koreliacijos su darbo užmokesčio dydžiu tipą. Pagrindinis šios sistemos trūkumas yra tas, kad neįmanoma realiai ir objektyviai palyginti ir atskirti. Todėl organizacijose, kuriose nėra aiškaus ir tikslaus darbuotojų veiklos ir nuopelnų vertinimo proceso, kai kurie vadovai galiausiai nebeskiria, kokių lygiu darbuotojai dirba. Tokios situacijos pavojus slypi tame, kad bus pasiektas atlyginimų lygio suvienodinimo efektas, mokant per daug tiems, kurie dirba prastai, arba per mažai tiems, kurie dirba gerai. (Deckop ir Cirka, 2000)

Kvalifikacija pagrįstos darbo užmokesčio sistemos. Jos reiškia, kad darbuotojo pajamų lygis turi būti tiesiogiai proporcingas užduočių, kurias jis gali atlikti, skaičiui, nepriklausomai nuo atliekamo darbo. Kad ši darbo užmokesčio sistema būtų veiksminga, būtinos dvi išankstinės sąlygos (Johns, 1998): a) aiškiai nustatyti įgūdžius ir gebėjimus, būtinus sėkmei pasiekti, ir nustatyti apmokėjimo lygio skalę; b) įgyvendinti gerai parengtas darbuotojų vertinimo ir profesinio mokymo procedūras. ši sistema turi ir privalumų, ir trūkumų.

Privalumas - didesnis lankstumas, įmonė gali dirbti su nedideliu darbuotojų skaičiumi. Darbuotojai turės aiškesnę veiklos perspektyvą, lengviau įveiks galinčias iškilti kliūtis. Pagrindinis trūkumas - padidėjusios išlaidos darbo užmokesčiui, kai darbuotojai yra itin gerai apmokyti, taip pat padidėjusios išlaidos, susijusios su darbuotojų mokymu ir lavinimu.

Motyvuoti dirbti komandoje galima siūlant pelno dalį arba suteikiant galimybę įgyti teisę tapti įmonės akcininku. Dalijimasis pelnu reiškia, kad gaus darbuotojai metinę premiją iš organizacijos pelno gryniaisiais pinigais arba indėliais privačiuose pensijų draudimo fonduose. Geriausias argumentas už šios atlyginimų sistemos taikymą yra tai, kad ja lengva naudotis tik tada, kai įmonė užregistruoja tam tikrą pelną, todėl kova dėl nustatyto pelno tampa bendra ir įmonės savininkams, ir darbuotojams. Priešingas argumentas susijęs su situacijomis, kai darbuotojai neturi tiesioginės įtakos pelnui. Su tuo susiję daugybė kitų veiksnių, taip pat ir tai, kad, taikydamos šią sistemą, įmonės privalo darbuotojams parodyti savo metinį balansą. kaip minėta, darbuotojų dalyvavimas pelne atsiranda tik tada, kai pasiekiamas tam tikras iš anksto nustatytas pelno lygis. Kaip išankstinė sąlyga, įmonės vadovybė turi nustatyti išmatuojamus tikslus, vadovai turi skatinti aktyvų pavaldinių dalyvavimą, jie turi labai pasitikėti vadovybe (Pârjoleanu (2020). Argumentai "už" būtų skatinti komandos veiklą, darbuotojų suvokimą, kad jie kovoja dėl bendro gėrio, įsitraukimą labiau nei įprastai ir įmonės veiklos dinamikos supratimą. Argumentai prieš yra susiję su tuo, kad kai kurie darbuotojai gali sutelkti dėmesį į produktyvumą, o tai gali pakenkti kokybei, kuri atsispindės rinkoje, taip pat su tuo, kad, jei įmonė nenustatys protingos pelno paskirstymo politikos, ji gali atsidurti tokioje situacijoje, kai teks mokėti premijas net ir tada, kai pelnas nepasieks gero lygio.

Motyvacinės intervencijos. Tyrimai rodo, kad psichologinės intervencijos gali atnešti nemažai naudos, pavyzdžiui, pagerinti veiklos rezultatus, įsipareigojimą ir organizacinę pilietinę elgseną (Avey ir kt., 2010).Psichologinio kapitalo komponentai pavaizduoti 7 paveiksle.



7 pav. Psichologinio kapitalo komponentai

Šaltinis: vaizdavimas pagal Luthans ir Youssef-Morgan (2017)

Darbo modeliavimo intervencijos. Tyrimai parodė, kad darbo modeliavimo intervencijos, kai darbuotojams leidžiama patiems kurti ir kontroliuoti savo užduotis, gali padėti optimaliai suderinti darbo

reikalavimus ir asmenines stipriąsias puses, o tai gali lemti aukštesnį darbo našumo lygį ir didesnę įsitraukimą į darbą. (Bakker ir Demerouti, 2017) Darbo modeliavimo koncepcija yra pagrįsta darbo ir išteklių poreikių teorija ir rodo, kad darbuotojų motyvacijai, įsipareigojimui ir veiklos rezultatams gali turėti įtakos tokia praktika, kaip:

- grįžtamojo ryšio ir instruktavimo naudojimas;
- tobulėjimo galimybių darbo vietoje siūlymas;
- iššūkių kėlimas darbo vietoje, pavyzdžiui, darbo krūvio mažinimas ir naujų projektų kūrimas (Tims ir kt., 2012).

Darbo modeliavimas yra aktyvus procesas, kurį inicijuoja darbuotojas, siekdamas pakeisti savo darbo elementus, kad pagerintų atitikimą tarp savo darbo reikalavimai ir asmeniniai poreikiai, įgūdžiai ir stipriosios pusės (Wrzesniewski ir Dutton, 2001).

Lanksčiu darbo grafiku naudojasi įmonės, kurios siekia pritraukti įvairių profesijų darbuotojų ir nori padidinti darbuotojų pasitenkinimą, sumažinti pravaikštų skaičių ir išlaikyti daugiau darbuotojų. Kai kurios įmonės suteikia darbuotojams galimybę dirbti iš namų, jei tik jie yra pasiekiami darbo valandomis arba kai reikia. Pârjoleanu (2020) nurodo, kad leidimas darbuotojams dirbti iš namų yra naudingas įmonei, nes sumažina kai kurių kategorijų netiesiogines išlaidas, taip pat leidžia pritraukti lanksčią ir įvairią darbo jėgą. Rizika yra susijusi su būtinybe labai kruopščiai planuoti įmonės veiklą ir darbuotojus, taip pat su būtinybe skaitmenizuoti veiklą, kad būtų sudarytos sąlygos darbuotojų ir trečiųjų šalių bendravimui. Pažymėtina, kad 2020 m., prasidėjus COVID-19 pandemijai, pasaulyje padaugėjo nuotolinio darbo. Taigi daugelyje šalių įvesti drastiški žmonių judėjimo apribojimai privertė darbdavius sutikti siūsti savo darbuotojus dirbti iš namų. Įmonės, kuriose skaitmeninimo lygis buvo pakankamas, šiuo laikotarpiu nepajuto poveikio darbuotojų atliekamo darbo kokybei. O darbuotojams galimybė dirbti namuose buvo motyvuojantis veiksnys ir padėka įmonei, kuri rūpinasi savo darbuotojais ir nesukelia jiems pavojaus sveikatai.

Darbo dienų per savaitę skaičiaus suspaudimas - tai sistema, kai darbuotojai dirba įprastą valandų skaičių per savaitę, tačiau skirtingomis dienos proporcijomis. Tokia darbo sistema motyvuoja darbuotojus, kurie nori sumažinti išlaidas ir laiko sąnaudas, prarandamas keliaujant į darbą ir iš jo (ypač perpildytuose miestuose), arba kurie nori tam tikras dienas per savaitę praleisti su šeima. Pagrindinis argumentas prieš tokį darbo stilių yra susijęs su darbuotojų išsekimu ir perdegimo sindromo rizika. (Pârjoleanu, 2020)

Karjeros planavimo programos. Pagrindinis darbuotojų pritraukimo, motyvavimo ir išlaikymo elementas yra aiški karjeros vystymo programa. Tokias programas sudaro: skaidri ir sąžininga paaukštinimo sistema, mentorystės ir instruktavimo programos, taip pat mokymų galimybės darbuotojų įgūdžiams kelti.

Darbuotojo požiūris į įmonės paaukštinimo sistemą atlieka svarbų vaidmenį didinant darbuotojo įsipareigojimą įmonei, stengiantis siekti geresnių rezultatų, taip pat ir įmonės darbuotojų išlaikymo laipsnį. Tyrimai išryškino keturis paaukštinimo įmonės lygmeniu kriterijus: išskirtiniai rezultatai, nuoseklūs rezultatai, asmeninės savybės ir sėkmė arba favoritizmas (Beehr ir kt., 2004). Beehr ir kt. (2004) nustatė paaukštinimo sistemų ypatybes: jos yra ribotos skaičiumi dėl hierarchinių struktūrų, paaukštinimas negali vykti kaip nuolatinis kilimas, kai paaukštinimas vyksta iš vidaus ir buvę kolegos galiausiai tampa pavaldūs, galimas iššūkis yra susijęs su paaukštinimo pripažinimu kaip nuopelnais pagrįsto paaukštinimo. Jei paaukštinimas nelaikomas pelnytu, tai bus de motyvuojantis veiksnys.

Mentorystės ir koučingo programos. Pagrindinės mentoriaus ir (arba) koučerio funkcijos, kaip teigia Johns (1998), yra padėti darbuotojams siekti karjeros ir paaukštinimo, suteikti jiems matomumą organizacijoje, patarti ir suteikti grįžtamąjį ryšį bei įtraukti juos į veiklą, kuri pagerintų jų profesinius įgūdžius.

1.2. Motyvacijos procesas, motyvatoriai, vidinė motyvacija darbo vietoje

Motyvai yra individualūs, todėl gali skirtis priklausomai nuo asmens. Žodį *motyvas* taip pat galima apibūdinti kaip poreikį, norą, varomąją jėgą ar net elgesio priežastį (konkretaus tikslingo veiksmo paskatą). Tačiau motyvai lemia ne tik elgesį, bet ir paskatos veikti stiprumą bei kryptį. Jie kyla iš poreikio, kurį sukelia trūkumo jausmas (Goyal, 2015). Vadinasi, tai reiškia, kad motyvas yra nepakankamai patenkintas poreikis, atsirandantis dėl tam tikro trūkumo. Pašalinus esamą trūkumą, poreikis bus patenkintas. Be poreikio, motyvas apima ir lūkestį dėl galimybės / tikimybės patenkinti šį trūkumo jausmą. Poreikis nebūtinai sukelia motyvą, tačiau motyvas visada remiasi poreikiu. Žmonės motyvus suvokia kaip fiziologinius arba psichologinius poreikius; be to, galima išskirti dvi motyvų formas. Pirma, pirminiai motyvai kaip alkis, troškulys, socialiniai ir seksualiniai - poreikiai. Taigi tokie motyvai tarnauja žmogaus gyvybei palaikyti. Antra, vadinamieji antriniai motyvai. Vadinasi, šie nėra įgimti ir vystosi visą gyvenimą (Goyal, 2015).

McClellandas taip pat bando paaiškinti, kokie darbo organizacijų veiksniai daro motyvuojantį poveikį darbuotojams. Jis nurodo šiuos tris pagrindinius poreikius ir motyvus:

1. Pasiekimų motyvai; poreikis dalyvauti sudėtingose užduotyse ir jas atlikti.
2. Priklausomybės motyvai; poreikis užmegzti ir palaikyti artimus draugiškus santykius.
3. Valdžios motyvai; poreikis daryti įtaką kitiems arba praktikuoti valdžią (Hentze, Graf, Kammel ir Lindert, 2005).

Taigi darbuotojai, turintys stiprų pasiekimų motyvą, pirmenybę teikia užduotims, kurias atlikdami jie siekia sėkmės naudodamiesi savo įgūdžiais. Šios orientacijos išraiškos yra sėkmės siekimas, iniciatyvumas ir pasitikėjimas savimi. Jei darbuotojams būdingas stipriai išreikštas poreikis

būti su kitais, jie siekia teigiamų socialinių santykių su vadovu, bendradarbiais ar pavaldiniais. Šio motyvo išraiškos yra darbuotojo pripažinimo, populiarumo, bendradarbiavimo ir harmonijos siekis. Galiausiai darbuotojai ar vadovai, turintys stiprų galios motyvą, siekia daryti įtaką savo kolegų elgesiui ir nuostatoms. Jo požymis yra statuso ir paaukštinimo siekis. Remiantis McClellando nuomone, poreikiai arba motyvai išmokstami ankstyvoje vaikystėje dėl individo socializacijos, o anksčiau susiformavusi poreikių struktūra daro įtaką elgesiui ir darbo rezultatams. Tai reiškia, kad atlygintinas elgesys darbe turi didelę tikimybę pasikartoti, nes jis buvo išmoktas vaikystėje mokykloje (Goyal, 2015).

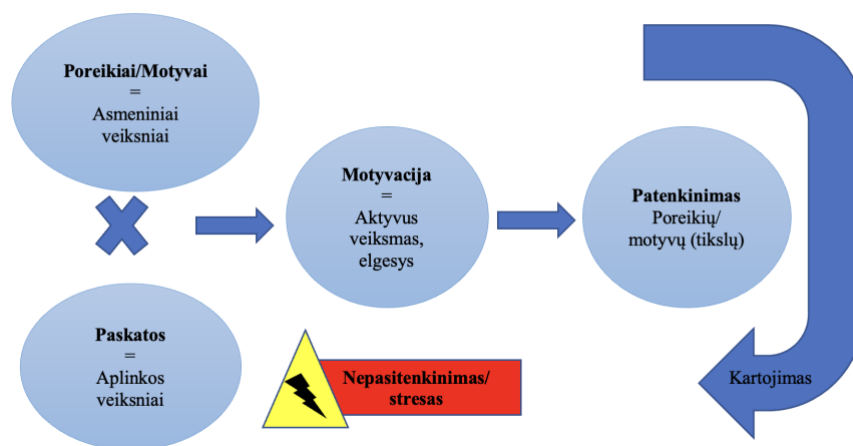
Vis dėlto daugumai žmonių, be motyvų, reikalingos ir motyvacinės paskatos, nes vien motyvų suma nelemia žmogaus elgesio. Paskatos - tai aplinkos veiksniai, dar vadinami *situacijos ypatybėmis*, kurie gali skatinti motyvus. Situacijos suteikia galimybę realizuoti poreikius, norus ir tikslus, tačiau jos taip pat gali pranešti apie kažką grėsmingo. Taigi yra teigiamų ir neigiamų paskatų. Teigiamos paskatos gali būti suprantamos kaip pranašumas, kurį kas nors nori įgyti (Rosenstiel, 2011). Anot Juneja (2021), paskatos suteikia teigiamą poreikių ir norų tenkinimo garantiją. Už teigiamų paskatų paprastai slypi optimistinis požiūris, jos paprastai skiriamos siekiant patenkinti darbuotojų psichologinius poreikius, kaip kad pavyzdžiui- paaukštinimas, pagyrimas, pripažinimas, privilegijos ir premijos. Neigiamos paskatos gali būti interpretuojamos kaip nepatogumai, kurių žmogus nori išvengti. Neigiamos paskatos yra tokios, kurių tikslas - ištaisyti darbuotojų klaidas. Klaidų ištaisymu būtų pasiektas rezultatas, pavyzdžiui: pažeminimas pareigose, perkėlimas, baudos (Juneja, 2021). Taigi paskatos skatina žmones atlikti tam tikrus veiksmus ir susilaikyti nuo kitų, tačiau reikia paminėti, kad motyvacijai didesnę poveikį turi teigiamos paskatos.

Motyvacijos proceso koncepcinė sistema (žr. 8 pav.). Konceptualioji sistema apima vieną ar daugiau formalių teorijų (iš dalies arba visiškai), taip pat kitas sąvokas ir empirinius literatūros duomenis. Ji naudojama siekiant parodyti šių idėjų ryšius ir tai, kaip jos susijusios su moksliniu tyrimu. Konceptualieji rėmai dažnai sutinkami, atliekant kokybinius tyrimus socialiniuose moksluose, nes dažnai viena teorija negali visiškai aprėpti tiriamų reiškinių. 8 paveiksle pateiktas motyvacijos procesas (konceptuali sistema), parodant ryšius tarp asmeninių ir aplinkos veiksnių, motyvacijos ir poreikio patenkinimo. Motyvacijos procese pirmiausia atsiranda poreikis. Tada susidaro poreikių įtampa ir susikuria motyvas. Todėl poreikio įtampa prilyginama motyvo atsiradimui. Toliau esamą motyvą paskatina (kartais dar ir suaktyvina) paskata, sukelianti tam tikrus asmeninius lūkesčius. Šie lūkesčiai grindžiami individualia prielaida, kiek konkretūs veiksmai yra tinkami norimam tikslui pasiekti. Vadinasi, motyvacija yra individualių veiksnių (poreikių / motyvų) ir aplinkos veiksnių, kai paskatos skatina motyvus ir lūkesčius. Vėliau su motyvo patenkinimu motyvacija (elgesys) baigiasi. Iš esmės poreikiai ir motyvai turi būti patenkinti pakartotinai. Pagrindžiant teorinę motyvacijos proceso analizę ją galima apibendrinti: (Withauer, 2011).

- Kuo stipresnis poreikis, tuo stipresnis motyvas.
- Kuo stipresnė paskata pagyvina šį motyvą, tuo didesni lūkesčiai, tad konkretus elgesys (motyvacija) gali lemti poreikio patenkinimą, ir atitinkamai stipresnę yra motyvaciją.

Įmonių kontekste tai reiškia, kad tam tikros skatinimo sistemos gali būti naudojamos siekiant paveikti darbuotojų norą atlikti darbą ir sukelti konkretų elgesį (motyvaciją). Skatinimo sistemos apibūdinamos kaip visų sąmoningai pasirinktų darbo sąlygų, skirtų motyvams skatinti, visuma. Todėl galima daryti prielaidą, kad organizacija gali sudaryti mikroklimatą, kad joje, o tiksliau – jos darbuotojams, būtų pasiektas aukštas motyvacijos lygis.

Verta paminėti, kad stresas daro didžiulį neigiamą poveikį motyvacijai. Stresas – tai intensyvi ir nemaloni individualaus subjekto suvokiama įtampos būseną, kurią sudaro baimė, kad asmuo patirs nemalonią, ilgai trunkančią situaciją. Asmuo jaučia, kad ši situacija, labai tikėtina, nebus jam visiškai kontroliuojama, tačiau jos vengimas atrodo subjektyviai labai svarbus. Be to, manoma, kad stresas reiškia būseną, susijusią su nerimu apimančią išsekimą. Ši būseną patiriama dėl grėsmės, pavyzdžiui, streso darbe. Be to, vadinamieji stresoriai gali būti susiję su streso objektu. Tai tokie veiksniai kaip nepalankios situacijos, turinčios stresą sukeltantį pobūdį (Eberhard, 2001).



8 pav. Motyvacijos procesas (konceptuali sistema)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Withauer (2011)

Apskritai galima išskirti dvi motyvacijos formas - vidinę ir išorinę motyvaciją. Vidinė motyvacija kyla iš individo vidaus - ji kyla iš jo paties noro atlikti tam tikrą veiksmą ar elgseną. Ji pirmiausia naudojama asmeniniam pasitenkinimui ir tampa veiksminga tik tada, kai asmuo jaučia vidinį poreikį. Taigi vidinei motyvacijai, ypač kalbant apie darbą, labai svarbūs tokie veiksniai kaip malonumas ir susidomėjimas darbu, veiklos ir mokymosi poreikis, atsakomybė, susitapatinimas su organizacijos kultūra ir bendri tikslai. Motyvuota veikla ir elgesys gali būti inicijuojami ir skatinami per laisvę ir

savarankiškus veiksmus (Swetlana, 2010). Smalsumas ir spontaniškumas yra nepakeičiami vidinę motyvaciją veikiantys veiksniai. Pažymėtina ir tai, kad asmuo už savo veiksmus negauna ir jam nereikia jokio atlygio piniginiu pavidalu. Taigi galima teigti, kad išorinės paskatos vidinei motyvacijai nevaicina jokio svarbaus vaidmens (Reiss, 2012).

Trijų C koncepciją sukūrė žmogaus elgsenos ekspertas Alfie Kohn (1997), joje kalbama apie darbuotojų vidinės motyvacijos skatinimą pasitelkiant tris veiksnius: bendradarbiavimą, turinį ir pasirinkimą.

1. Pirmasis veiksnys, bendradarbiavimas, susijęs su komandiniu darbu. Tai reiškia, kad reikia sukurti aplinką, kurioje darbuotojai galėtų bendradarbiauti kaip grupės nariai. Darbas komandoje gali paskatinti aukštesnę vidinės motyvacijos lygį. Tai ypač aktualu, jei komandos veiklos rezultatus sudaro bendrą atlygį, kuris priklauso nuo visos komandos, o ne nuo individualių užduočių.

2. Antrasis veiksnys – turinys – susijęs su prasmingumu. Jis apibūdina supratimą, kaip bet koks konkretus darbas suteikia vertę ir prisideda prie organizacijų sėkmės. Darbuotojai yra linkę dirbti daugiau, jei jų indėlis į sėkmę yra aiškus ir jie gali didžiuotis tuo, ką pasiekė. Šiuo atveju labai svarbus vaidmuo tenka teisingam atskiro darbuotojo pozicionavimui tinkamoje vietoje, nes didesnis susidomėjimas darbu lemia didesnę pasitenkinimą.

3. Trečiasis veiksnys – pasirinkimas, susijęs su savarankiškumu ir atsakomybe. Jis apima didesnės laisvės suteikimą darbuotojams sprendžiant jų pareigas ir platesnį jų dalyvavimą priimant sprendimus. Darbuotojai yra labiau motyvuoti, jeigu priima sprendimus individualiai/ savarankiškai savo galimybių ribose (Dudovskij, 2021).

Išorinė motyvacija grindžiama išoriniais poveikiais, kurie veikia asmenį iš išorės. Išoriškai motyvuotam elgesiui būdinga tai, kad asmuo gali tikėtis teigiamų pasekmių (dažnai atlygio ar pagyrimo) už tam tikro veiksmo atlikimą. Reikšmingi įtaką darantys veiksniai yra valdžia, pripažinimas ir prestižas. Skirtingai nuo vidinės motyvacijos, čia dėmesys sutelkiamas ne į malonumą dirbti, o visų pirma į norą gauti atlygį ir pripažinimą. Tačiau nagrinėjant šias dvi motyvacijos formas matyti, kad tarp jų egzistuoja tam tikra tarpusavio priklausomybė ir sutapimai. Tyrimai parodė, kad vidinė ir išorinė motyvacija viena kitą papildo ir daro viena kitai įtaką (Reiss, 2012).

Prie išorinės motyvacijos yra priskiriama ir perdėto teisingumo efektas Lepper ir Greene (1973) tyrė, kaip išoriniai motyvaciniai veiksniai (atlygis) pakeitė pradinę vidinę motyvaciją. Jie aiškiai tikrino iš savęs suvokimo teorijos išvestą pateisinimų efektą, pagal kurį asmenys nuvertina savo vidinę motyvaciją, kai tik už jų veiksmus pasiūlomos matomos išorinės paskatos. Ši situacija aiškinama tuo, kad, kai individai atsigręžia į savo veiksmus, jie nebegali nustatyti, kokios priežastys lėmė jų elgesį. Pagal pervertinimo efektą, kai išorinė įtaka yra pakankamai didelė, žmonės mano, kad jie vadovavosi tik išorinėmis paskatomis, nors iš pradžių galėjo būti ir vidinių motyvų. Jei vėliau išorinės paskatos vėl

būtų pašalintos, pradinė veiklos priežastis - vidinis interesas, jau būtų dingęs. Vadinasi, išoriniai veiksniai turi būti nuolat naudojami motyvacijai palaikyti (Lepper ir Greene, 1973).

Apskritai motyvacijos pagrindą sudaro individualūs asmens poreikiai ir motyvai. Pritaikant organizacijų kontekste, norint motyvuoti darbuotoją atlikti tam tikrą veiksmą, turi būti patenkinti atitinkami darbuotojo poreikiai. Konkrečiai tai reiškia, kad motyvacinės paskatos turi atitikti darbuotojo poreikius, tačiau kartu jos turi tarnauti įmonės tikslui ir gali būti įgyvendinamos pagrįstomis sąnaudomis. Darbuotojų motyvavimo būdų yra labai įvairių. Egzistuoja nesuskaičiuojama daugybė požiūrių ir tiek pat skirtingų metodų, kurie buvo paminėti praeitoje dalyje. Kiekviena organizacija remiasi savo filosofija, kaip teigiamai paveikti darbuotojus. Bene svarbiausi motyvacijos metodai yra per darbo aplinką ir vadovus. Jų pagalba galima tiesiogiai įsikišti į darbuotojų elgesį. Tačiau nesvarbu, kuris būdas pasirinktas, visada galioja principas, kad motyvacija įmanoma tik tada, kai yra motyvai ir poreikiai, kurie toliau skatinami atitinkamomis paskatomis (Albs, 2005).

2009 m. Daniel Pink savo knygoje „Vairuotojas: sukrečianti tiesa apie tai, kas mus motyvuoja“ pareiškė, kad išorinis atlygis turi sudėtingą pobūdį ir teigė, kad gavėjai tampa priklausomi, kuriems reikia vis daugiau ir daugiau, kad jie jaustųsi patenkinti (Pink, 2009). Be to, atlygis už užduoties atlikimą gali reikšti, kad užduotis yra nepageidaujama.

Svarbus aspektas, į kurį reikia atkreipti dėmesį, yra susijęs su darbuotojo vidine motyvacija ir dažnai jiems atrodo, kad mintis provokuojančios patrauklios užduotys, yra savaime naudingos. Atlygis lemia koncentruotą ir sumažėjusį dėmesį ir gerai dirbama yra tik tuo atveju, jei padidinamas gebėjimas padaryti ką nors asmeniškai vertingo darbuotojui. Taigi išorinė motyvacija labiau tinka motyvuoti darbuotojus, vykdančius algoritminę veiklą, tačiau ji gali turėti neigiamą poveikį darbuotojams, vykdančioms kūrybinę veiklą (Parjoleanu, 2020).

Tais atvejais, kai darbuotojai tikisi, kad gaus atlygį, tai gali visiškai pakeisti jų elgesį ir jie gali tapti mažiau racionalūs ir labiau linkę prisiimti nereikalingą riziką ir atsakomybę. Turėdami tiesioginę atlygio galimybę, žmonės nebeatsižvelgia į išorinius ir patvarius sprendimus. Remiantis anksčiau minėtu trumpalaikiu priklausomybės elgesiu, tyrimai atskleidė, kad darbuotojai, vaikydamiesi atlygio, dažnai renkasi lengviausią kelią ir gali pasirinkti iškart pergalę. (Parjoleanu, 2020).

Remiantis Daniel Pink, žemiau pateiktoje 4 pavyzdyje matomos galimos nenumatytos pasekmės, kurių galima tikėtis laukiant atlygio (žr. 9 pav.).



9 pav. Galimos nenumatytos laukiamo atlygio pasekmės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Pink (2009)

Pink (2009) teigia, kad, siekiant skatinti motyvaciją ir pripažinti, kad kai kurios užduotys yra monotoniškos, turėtų būti atlyginama tik už įprastinę veiklą, tačiau darbuotojams turėtų būti leidžiama vykdyti šią veiklą taip, kaip jie mano esant tinkama. Motyvacija dažnai didinama suteikiant daugiau įvairovės ir žinių darbo vietoje. Kitas svarbus aspektas atlyginimams už darbą yra tai, kad jis turėtų būti neduodamas iš anksto, prieš užduoties atlikimą. Taip pat, kad darbuotojas neturėtų tikėtis konkretaus atlygio. Tai galima padaryti skirtingu atlygio dažnumu ir svyravimu tarp materialaus ir nematerialaus atlygio. Įrodyta, kad daugeliu atvejų materialinis atlygis yra ne toks vertingas, kaip darbuotojo gauti reikšmingi ir konkretūs atsiliepimai apie darbo rezultatus ir jų gerinimo būdus (D. Pink 2009).

Darbo motyvacija yra individualus psichologinis procesas, panašus į nematomą rankos vadovavimą, energingumą ir palaikymą (Grant, 2007). Dėl šios priežasties organizacijoms ir vadovams sunku per išorinį stebėjimą tiksliai fiksuoti ir identifikuoti darbuotojų vidinės motyvacijos tipus. Šiuo atžvilgiu šie klausimai kelia esminę darbo savybių teorijos *job characteristics theory* integravimo į apsisprendimo teoriją (SDT) svarbą, kad būtų galima išsamiai suprasti, kaip darbo vietų kūrimas, orientuojantis į patį darbą, o ne į ryšį tarp darbo vietos ir platesnės darbo aplinkos, iš tikrųjų skatina darbuotojų savarankišką motyvaciją ir silpnina kontroliuojamą motyvaciją. (Y. Liu, S. Wang ir kt 2022)

Darbo charakteristikų modelis *Job Characteristics Model* yra plačiausiai naudojamas ir įtakingiausias modelis, padedantis suprasti, kaip darbo vietų kūrimas gali klestėti žmogaus psichologinėse būsenose (Parker ir kiti, 2017). Remiantis motyvacinės-higienos teorija, darbo dizainą sudaro penkios pagrindinės motyvacinės savybės (Hackman ir Oldamo, 1976). Pavyzdžiui: įgūdžių įvairovė, tai įvairių įgūdžių naudojimas atliekant darbą etapais (Yoo et al., 2019). Užduoties tapatumas

– tai galimybė užbaigti visą darbą (Catherine, 2018). Užduoties reikšmingumas susijęs su reikšmingu darbo poveikiu kitų žmonių gyvenimui (Grant, 2008). Autonomija aiškinama kaip laipsnis, kuriuo darbuotojai gali laisvai, savo nuožiūra ir savarankiškai dirbti savo darbą. (Morgeson ir kt., 2005) Grįžtamoji informacija laikoma tiesiogine ir skaidria informacija apie priežiūros institucijų pavaldiniams teikiamų darbo rezultatų veiksmingumą. (Chiu ir Chen, 2005) Nustatyta, kad šios darbo savybės skatina optimalų darbuotojų veikimą (pavyzdžiui: darbo našumą, pasitenkinimą darbu) ir mažina neigiamus požiūrio ir elgesio rezultatus (Humphrey et kt., 2007).

SDT - *self-determination theory* siūlo motyvaciją konceptualizuoti kaip tęsinį, atspindintį dvi plačias motyvacijos formas: vidinę motyvaciją ir išorinę motyvaciją. (Hodge ir Lonsdale, 2011) Šie motyvai skiriasi vienas nuo kito (Jowett ir kt., 2013). Konkrečiai, išorinę motyvaciją lemia išoriniai atskiri rezultatai, pavyzdžiui: išorinis spaudimas ar numatomi rezultatai - darbas siekiant išvengti kaltės, gėdos ar užsidirbti pinigų. Individą gali motyvuoti vidinė motyvacija, kilusi iš paties žmogaus pomėgio pačiai veiklai (darbas, nes veikla prasminga ir maloni). Remdamasis SDT, individas gali įsisavinti kitų vertybes ir nuostatas ir integruoti jas į save, kuris apibūdinamas kaip vidinis procesas. (Deci ir Ryan, 2004) Manoma, kad elgesys, veikiamas išorinių atsitiktinimų, yra kontroliuojamas. Darbas organizacijoje vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų pažinime, požiūryje ir elgesyje. (Morrow ir kt., 2012) Nustatyta, kad tai praktinis požiūris siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti. (Catherine, 2018) Praktikoje, nors savarankiška motyvacija ir yra kontroliuojama, labai svarbi optimaliam darbuotojų darbui dėl jos skirtingo poveikio. Vadovams dažnai sunku suvokti, kokią motyvacijos formą turi jų darbuotojas. Būtent todėl yra labai svarbu identifikuoti atpažįstamą ir matomą motyvą. Siekiant padėti organizacijoms geriau patenkinti psichologinius darbuotojų poreikius ir skatinti jų savarankišką motyvaciją bei slopinti jų kontroliuojamą motyvaciją, yra teigiama, kad organizacijos taip pat turėtų atkreipti dėmesį į individualius bruožus. Y. Liu (2022) patvirtina, kad yra asmenys, kurie yra labiau linkę teigiamai suvokti darbo savybes ir taip labiau patenkinti psichologinius poreikius. Kiti asmenys yra labiau linkę vertinti kaip darbas juos veikia, kokį stresą sukelia. Todėl darbo charakteristikos turėtų būti kuriamos atsižvelgiant į individualius bruožus. Pavyzdžiui, darbuotojams, kurie darbą linkę vertinti teigiamai - organizacija galėtų suteikti darbo vietoms daugiau įvairovės ir įgūdžių, kurie laikomi padedančiais gerinti darbuotojų gebėjimus, taip patenkinant jų psichologinius poreikius, skatinant jų savarankišką motyvaciją.

2. Motyvacijos galimybės ir iššūkiai dirbant nuotoliu

2.1.1. Nuotolinio darbo samprata

Dar prieš prasidedant Covid-19 pandemijai literatūroje darbas iš namų buvo analizuojamas ir pateikiamas kaip galimybė, kurią ši darbo forma suteikia – lanksčiai dirbti ir pasiekti darbo ir asmenio gyvenimo pusiausvyrą. Išskirtinis bruožas buvo tas, kad ši darbo forma buvo pristatyta, kaip pasirinkimas, lemiantis organizacijoms savo pastangomis sumažinti pridėtines išlaidas susijusias su biuro patalpomis, be to tuo pačiu leido samdyti darbuotojus užsienyje ir pritraukti talentus, kuriuos kartais sunku rasti vietoje arba nenorintiems siūlyti persikėlimo finansavimo (Liana ir kt. 2021).

Nuotolinio darbo sąvoka gali būti apibrėžta įvairiai. Dobrica Savic (2020) apibrėžia darbą namuose bendrai tai darbuotojai dirbantys ne įmonės, organizacijos biuruose. Taip pat nuotolinį darbą galima apibrėžti kaip lankstų darbo susitarimą, kai darbuotojai neturi asmeninio kontakto su bendradarbiais, bet gali bendrauti naudodami technologijas. Nuotolinis darbas taip pat ne visada turi būti specialiai namuose – tai gali būti ir kitose vietose (Liana ir kt. 2021). M. Biron (2020) taip pat teigia, kad nuotolinis darbas dažnai susijęs su lankstumu dirbti keliose vietose, pvz., namuose, bendrose darbo vietose, klientų svetainėse ir kavinėse, tačiau dažniausiai nuotolinio darbo vieta yra namai. Siekiant plėtos, toks darbo būdas buvo laikomas naudinga praktika tiek organizacijoms, tiek darbuotojams. Dar viena sąvoka susijusi su nuotoliniu darbu yra *darbas iš namu* (ang. WFH *work from home*). Ši sąvoka pradėta vartoti ir naudoti, tam, kad sumažinti riziką dėl plintančio Covid-19 viruso. (Biron, 2020) Taip pat panaši sąvoka (ang. *telecommuting*), kuri taip reiškia darbą iš namų pirmą kartą buvo pavartota 1988 metais - pats konceptas nuotolinio darbo buvo apibūdinamas ir vystomas jau keturis dešimtmečius. Jis buvo apibrėžiamas kaip lanksti darbo vieta ir darbas iš namų, kuris suteikia darbuotojams atlikti visas darbo užduotis, kurios atliekamos biure (Sultana ir kt. 2021).

Mladen Adamovic (2022) pastebi, kad pastaruoju metu nuotolinio darbo naudojimas labai išaugo dėl kelių priežasčių: COVID-19 pandemijos, jo poreikio šiandieninėje globalėjančioje ir sudėtingoje verslo aplinkoje, dėl galimų privalumų darbuotojų gerovei, darbuotojams suteikiama autonomija, sutaupoma kelionių ir biurų išlaidos. Nuotolinį darbą galima apibrėžti kaip darbą, kuris atliekamas namuose naudojant informacines ir ryšių technologijas.

2.1.2. Teigiamas ir neigiamas nuotolinio darbo modelio poveikis

Aptarus bendrąsias motyvacijos teorijas ir tai, kaip veikia motyvacija, šiame poskyriuje pateikiamas teigiamas ir neigiamas nuotolinio darbo motyvacijos poveikis. Nuotolinis darbas turi daugybę teigiamų savybių. Šiame poskyriuje aprašomi literatūros šaltiniuose dažniausiai minimi arba pasikartojantys poveikiai, tokie kaip darbo lankstumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir mažesnis konfliktų buvimas.

Vienas didžiausių nuotolinio darbo privalumų yra darbo lankstumas. Nuotolinis darbas suteikia galimybę lanksčiai pasirinkti, kur ir kada dirbti. Atsižvelgdami į verslo poreikius, tiek darbuotojai ir darbdaviai gali koreguoti darbo laiką ir tvarką. (Felstead ir Henseke, 2017) Kadangi darbuotojai gali organizuoti savo darbo grafiką pagal individualias aplinkybes, tai didina pasitenkinimą darbu, didina jų motyvaciją. (Virtanen, 2020) Visa tai savo ruožtu lemia labiau tenkinančią darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Darbuotojai, pasirinkę dirbti iš savo gyvenamosios vietos, sutaupo laiko, nes negaišta laiko keliuose keliaudami pirmyn ir atgal. (Blumberga ir Pylinskaja, 2019) Verta paminėti, kad tyrimais yra nustatyta, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra veiksmingesnė moterims, turinčioms vaikų ir turinčioms didesnę atsakomybę šeimoje. (Virtanen, 2020) Didesnė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra apsaugo darbuotojus nuo depresijos ir palaiko jų gerą savijautą, o tai gali paskatinti jų motyvacijos lygį. (Virtanen, 2020)

Antras teigiamas aspektas, kuris minimas literatūroje, kad nuotolinis darbas mažina konfliktus su kolegomis. Kai kurie tyrimai taip pat rodo, kad nuotolinis darbas paprastai sumažina konfliktus tarp darbuotojų. (Virtanen, 2020) Autoriaus teigimu, kai darbuotojai nuotolinio darbo metu sutaria su kolegomis, jie tampa efektyvesni ir didina teigiamą požiūrį į užduotį bei bendrą motyvaciją. Tai reiškia, kad ribotas pokalbis ir konfliktų mastas eina vienoda kryptimi. Kadangi dirbant nuotoliniu būdu dažniau ribojamos oficialios ar neoficialios diskusijos, galima daryti prielaidą, kad taip pat sumažėja darbuotojų nesutarimų tikimybė.

Trečias teigiamas aspektas yra - platesnės galimybės. Nuotolinis darbas taip pat praplečia darbdavių ir darbuotojų galimybes. Pavyzdžiui, darbuotojai gali kreiptis dėl darbo galimybių skirtinguose miestuose ar regionuose nepersikeldami iš savo dabartinės gyvenamosios vietos. Panašiai ir įmonės gali pasinaudoti įvairiapusiška ir išplėstine darbo jėga ir išsirinkti tinkamą kandidatą pareigoms užimti. (Blumberga ir Pylinskaja, 2019) (Felstead ir Henseke, 2017) Vadinasi, abiem šalims gali būti naudingos platesnės alternatyvos gauti tinkamus atitikmenis pagal jų profilius, vertybes, misiją ir kitus asmeninius aspektus. Tai iš esmės reiškia, kad darbuotojai gali ieškoti įvairių karjeros galimybių.

Siekiant suteikti paramą nuotolinio darbo darbuotojams, būtina spręsti neigiamą nuotolinio darbo poveikį ir iššūkius. Kadangi reikia apibrėžti ir suprasti galimas problemines sritis, kad būtų galima nustatyti paskatas, galinčias padėti įveikti neigiamas problemas. Apskritai šios problemos yra šios:

socialinė izoliacija, darbo saugumas, nedalyvavimas organizacijos kultūroje ir neformaliuose pokalbiuose, lėtesnė karjeros raida ir prasta technologinė infrastruktūra, yra pagrindinės nuotolinių darbuotojų motyvacijos slopinimo priežastys.

Pirmas neigiamas aspektas nuotolinio darbo yra nebuvimas organizacijos kultūroje. Pirmiausia, nuotolinio darbo darbuotojai netenka galimybės aktyviai dalyvauti organizacijos kultūroje. Palanki organizacinė kultūra, skatina darbuotojų motyvaciją, nes darbas tampa malonus ir tikslingas. Kai darbuotojai susieja savo tapatybę su organizacijos vertybėmis ir misija, jie randa motyvaciją pačiame darbe. (McGregor ir Doshi, 2020) Susitapatinimas su organizacija ypač susijęs su vidiniu motyvacijos tipu. Deja, tokia organizacijos kultūros nauda yra prarastos galimybės nuotoliniams darbuotojams, nes daugelis iš jų vis labiau pavargsta nuo nuolatinio vaizdo konferencijų susitikimų srauto, o tai neleidžia jiems pajusti darbo kultūros virtualiai. (Howard-Grenville, 2020) Nepakankamas įsitvirtinimas įmonės kultūroje lemia nepakankamą susitapatinimą su organizacijos vertybėmis ir tikslais, po to trūksta įsitraukimo ir motyvacijos. Be to, dar vienas įdomus aspektas, kurį rodo literatūra, yra - pagarbos kultūra bendroje darbo vietoje. Organizacinė pagarba yra giliai įsišaknijusi korporatyvinėje kultūroje ir matoma per narių balsus, fizinius gestus ir neverbalinius veiksmus. (Walker, 2014) Deja, telekomunikacijose tokios matomos pagarbos trūksta. Kitaip tariant, telekomunikacijos gali sukelti įvairių nesusipratimų dėl neverbalinių ženklų nebuvimo, neteisingo teksto, žinučių tono, emocijų interpretavimo

Kitas neigiamas aspektas yra socialinė izoliacija. COVID-19 sukėlė rimtų pasekmių šiam konkrečiam iššūkiui, kuris gali tęstis tol, kol tęsis pandemija. COVID-19 visame pasaulyje sukėlė nepageidaujamą poveikį visuomenei. Internetinės bendravimo platformos tapo neatsiejamomis priemonėmis, padedančiomis tęsti namų ūkyje uždaromus darbus. Toks ilgas uždarymo laikotarpis sukėlė nemažai sunkumų.

Nepaisant to, esami tyrimai teigia, kad bet kokiam į technologijas orientuotam (nuotoliniam) mokymui ar darbui, efektyviai atlikti reikia nemažai motyvacijos. (Lazar, Panisoara, Chirca, Ursu ir Panisoara, 2020) Socialinė izoliacija - kaip uždarumo produktas, laikoma pagrindine priežastimi, lemiančia silpną nuotolinio darbo motyvaciją, pandemijos metu. Socialinės sąveikos ar laisvalaikio lauke trūkumas sukelia emocinius ir fiziologinius praradimus. (Williams, Armitage, Tampe ir Dienes, 2020) Be to, nuotolinis darbas gali suklaidinti gavėją dėl neverbalinių užuominų nebuvimo, neteisingo teksto žinučių tono ar emocijų interpretavimo. Todėl pagarba profesionalumo kultūroje gali nutrūkti, o tai gali neigiamai paveikti darbuotojus, kurie yra motyvuojami dėl galios ar pagarbos poreikių.

Trečias neigiamas aspektas yra - darbo vietos ir neformalaus bendravimo nebuvimas. Be formalios darbo aplinkos, neformalūs pokalbiai taip pat yra esminis elementas siekiant išlaikyti tinkamą motyvaciją. Nors yra daugybė bendravimo priemonių, tarpasmeninio bendravimo svarba sprendžiant problemas, ugdant kūrybiškumą ir bendradarbiaujant, yra nepalyginama. (Howard-Grenville, 2020) Tyrimais nustatyta, kad neformalūs pokalbiai ir bendravimas akis į akį palaiko darbo grupių motyvaciją,

o asmeninių kontaktų trūkumas, priešingai, neigiamai veikia motyvaciją (Röcker, 2012). Tai pirmiausia kelia problemų dirbant darbą, reikalaujantį didesnio bendravimo ir bendradarbiavimo. (Larson, 2020) Dėl bendros fizinės vietos nebuvimo darbuotojai dažnai negali neformaliai dalytis informacija ar greitai patikrinti vienas kito. Be to, bendraujant tekstiniu būdu dažniausiai trūksta konteksto ar detalių ir atsiranda informacijos iškraipymų.

Tinkamo oficialaus ar neoficialaus bendravimo nebuvimas ir ribotas ar lėtesnis informacijos srautas nuotolinio darbo metu taip pat kelia įtampą tarp darbuotojų ir darbdavių. IBM Verslo vertės instituto atliktame tyrime pastebėtas įdomus darbuotojų ir vadovų požiūrių skirtingumas. (Brussewich, 2020) Vadovai įsitikinę savo veiksmais dėl darbuotojų gerovės. Kita vertus, tik 38 proc. darbuotojų mano, kad iš organizacijos gavo reikiamus mokymus, susijusius su naujuoju nuotolinio darbo modeliu. Be to, tik 46 % mano, kad buvo pasirūpinta jų emocine ir fizine sveikata. (Brussewich, 2020) Dėl to, daugelis darbuotojų nurodė, kad dėl mokymų ir tinkamos psichologinės paramos trūkumo, nuotolinio darbo metu jaučiasi labiau perdegę ir pervargę, o tai neigiamai veikia jų produktyvumą ir motyvaciją. Todėl vadovų paramos ir mokymo veiksmingumo pervertinimas, gali sukelti neigiamų padarinių darbuotojo motyvacijai. Atrodo, kad vadovai nemato tikrosios darbuotojų būsenos už ekranų ir nesugeba sukurti bendravimo su darbuotojais dėl jų asmeninių priežasčių ir žinių trūkumo.

Dar vienas esminis trūkumas - nuotolinių darbuotojų paaukštinimo galimybių trūkumas. Thorstensson (2020), nustatė, kad darbuotojai teigia, jog biure dirbantys bendradarbiai patiria didesnę ir greitesnę paaukštinimą nei nuotoliniai darbuotojai. Pagrindinė nurodyta priežastis - buvo ta, kad nuotolinių darbuotojų tarpasmeniniai įgūdžiai arba įgyti įgūdžiai lieka nežinomi vadovybei, priimančiai sprendimus. Tai taip pat turi didelę reikšmę darbo vietai arba finansiniam saugumui. Apskritai, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nerimauja dėl mažesnio darbo saugumo ir mažesnio atlyginimo nei jų kolegos, dirbantys biuruose. (Davis, 2011) Be to, dėl COVID-19 pandemijos sumažėjo pasitikėjimas pasaulio ekonomika ir dažniau buvo mažinamos darbo vietos arba mažinamas darbo užmokestis, todėl darbuotojai patiria nuolatinę įtampą ir stresą, o tai turi įtakos jų motyvacijai. (Szulc ir Smith, 2021)

Be pirmiau minėtų iššūkių, rimtas trūkumas yra ir techninės problemos. Kaip pavyzdys Vokietija garsėja technologinėmis naujovėmis, neseniai kilusi pandemija atskleidė skaitmeninės infrastruktūros trūkumus. Be to, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) paskelbtoje ataskaitoje "OECD Vokietijos ekonominė apžvalga" išryškėjo daugybė skaitmeninės infrastruktūros problemų Vokietijoje (OECD, 2020). Pavyzdžiui, vidutinis duomenų naudojimas ir ryšio sparta yra palyginti mažesni nei kitose Europos šalyse, nepasiekiamas didelės spartos internetas kaimo vietovėse, o mažose ir vidutinėse įmonėse (MVI) neprieinamos pažangiosios technologijos. Iš esmės nuotolinis darbas labai priklauso nuo interneto ir internetinio ryšio kokybės. Be to, nutrūkęs telekomunikacinis ryšys sukuria stresą keliančią aplinką, nes neigiamai veikia jų darbo kokybę arba pateikimą laikantis terminų. Taigi,

šiuo atveju kaip pavyzdys buvo naudojama Vokietija, tačiau su tomis pačiomis problemomis susiduria ir visos kitos pasaulio šalys.

Kaip aptarta anksčiau, esama literatūra yra praturtinta motyvacijos teorijomis ir joje nustatyta išsami kintamųjų ir moderatorių, darančių įtaką darbuotojų motyvacijos procesui, eilė. Vis dėlto teorijos nėra labai suderinamos su konkrečia šalimi. Tai reiškia, kad teorijos, pavyzdžiui, Herzbergo dviejų veiksnių teorija, neįtraukia visų veiksnių, kurie daro įtaką asmenų poreikiams konkrečioje šalyje, ir todėl atitinkamai struktūrizuoja motyvacines preferencijas. (Rehu, Lusk ir Wolff, 2005) Herzbergo teorija siekiant iš anksto suprasti darbuotojų paskatas, kad būtų sukurta motyvuojanti darbo atmosfera. Esamuose moksliniuose tyrimuose siūloma daugybė paskatų, padedančių motyvuoti nuotolinius darbuotojus. Ypač atsižvelgiant į nenumatytus iššūkius, kylančius dėl pandemijos, tyrėjai pasiūlė šiuolaikinių motyvacinių paskatų, tinkančių dabartinei verslo aplinkai. Be to, daugelis šių paskatų labai sutampa su institucine sistema pagrįstomis paskatų preferencijomis.

Keliuose tyrimuose nagrinėjami tarptautiniai tyrimai, kuriais siekiama nustatyti kultūrinius ar institucinius veiksnius, lemiančius skirtingą darbuotojų motyvaciją įvairiose šalyse. Galima pastebėti, kad skirtingų žmonių patirtys, lūkesčiai, vertybės ir poreikiai labai skiriasi. Pinigų vertė, reakcija į viešą pripažinimą, noras, kad būtų gerbiami kolegos, poreikis atlikti sudėtingas užduotis - visa tai priklauso nuo gyvenimo būdo ir kultūros. Šių atlygių svarba asmenims turi įtakos jų motyvacijai, produktyvumui ir pasitenkinimui. Akivaizdu, kad reikalinga didelė atlygio įvairovė. (Rehu, Lusk ir Wolff, 2005) Tai reiškia, kad motyvacijos paskatos skiriasi priklausomai nuo nacionalinės aplinkos. Todėl, siekiant nustatyti veiksmingas paskatas, apsaugančias nuo neigiamo nuotolinio darbo poveikio, reikia atsižvelgti į šalies institucinę sistemą. Institucinė sistema gali būti formali, susijusi su teisinėmis taisyklėmis ar reglamentais, ir neformali, susijusi su neoficialia aplinka, pavyzdžiui, kultūrinėmis ar socialinėmis normomis, religinėmis vertybėmis. (Rehu, Lusk, ir Wolff, 2005)

Hofstede's kultūrinės dimensijos teorija paprastai naudojama tyrimuose, siekiant suprasti šaliai būdingus paskatų pasirinkimus, grindžiamus neformalia sistema. (Rehu, Lusk ir Wolff, 2005) Kaip teigiama pirminėje teorijoje, yra penkios Hofstede'o kultūrinės dimensijos - galios atstumas, neapibrėžtumo vengimas, individualizmas, vyriškumas ir orientacija į ilgalaikę perspektyvą, kiekviena iš jų turi įtakos motyvacinių paskatų preferencijoms. Mladen Adamovic (2022) savo moksliniam žurnale analizuoja nuotolinio darbo tyrimus ir kultūrinių vertybių teoriją bei analizuoja darbuotojo kultūrinės kilmės - individualizmo ir galios distancijas. Remiantis jo teiginiais galima teigti, kad viską lemia darbuotojo įsitikinimas apie nuotolinio darbo efektyvumą ir izoliaciją, kad nuotolinio darbo poveikis darbuotojų gerovei priklauso nuo darbuotojo kultūrinės kilmės. (Adamovic, 2022)

Po COVID-19 pandemijos šie nauji nuotolinio darbo susitarimai virsta mišria nuotolinio darbo forma, pagal kurią darbuotojai turi galimybę kelias dienas per savaitę dirbti namuose ir kelias dienas iš biuro. Todėl labai svarbu suprasti, kodėl kai kurie darbuotojai praneša apie skirtingą darbo streso lygį

dėl nuotolinio darbo, kad būtų galima taikyti tokius hibridinius modelius arba pilnai - nuotolinį darbą. Taip pat verta paminėti, kad kultūros vertybės taip pat gali turėti įtakos nuotolinio darbo režimo poveikiui. Kaip skirtingai buvo paveiktos šalys dėl nuotolinio darbo atskleidė Emma Jacobs (2020) savo straipsnyje „Financial Times“ – kad dėl pandemijos nuotolinio darbo poveikis psichologinei sveikatai buvo didžiausias Honkonge net 63 procentai ir Italijoje (62 procentai), o Vokietijoje 44 proc. Taigi galime išvelgti, kad poveikis gali priklausyti nuo šalies ir žmonių kultūrinio suvokimo apie nuotolinį darbą. Mladen Adamovic (2022) savo straipsnyje darė detalesnę analizę, kurioje teigia, kad padidėjęs darbuotojo įsitraukimas į nuotolinį darbą, kaip tik sumažina stresą darbe ir, jeigu darbuotojas turi teigiamų įsitikinimų apie nuotolinio darbo efektyvumą – taip pat veikia teigiamai darbuotojo psichologinę sveikatą.

Darbuotojo kultūrinė kilmė dažnai fiksuojama vadybos tyrimuose per kultūrinės vertybes, kurios dažnai apibrėžiamos kaip individų prielaidos, turinčios įtakos jų kultūrinei aplinkai ir kurios lemia jų jausmus, mąstymą ir elgesį. (Hofstede, 2001) Taip pat galima rasti apibrėžimą - pageidaujami elgesio būdai. (Adamovic, 2022) 1984 m. Hofstede sukūrė ir patvirtino kultūros vertybių sistemą, pagrįstą keturiomis dimensijomis: galios distancija, individualizmu-kolektyvizmu, neapibrėžtumo vengimu ir vyriškumu-moteriškumu.

Mladen Adamovic (2022) remiasi Hofstede kultūros vertybių sistema ir pagrindinį dėmesį skiria galios distancijai ir individualizmui – nes būtent šios dimensijos turi didžiausią įtaką nuotolinio darbo efektyvumui. Galios distancija individo lygmenyje gali būti apibrėžtas kaip mastas, kuriuo individas tikisi ir priima galingą prižiūrėtoją. Nuotolinis darbas gali būti sudėtingas darbuotojui, kuris orientuojasi į didelį atstumą, nes tikisi, kad jis arba jo vadovas patars, o tai neabejotinai yra sudėtingiau ir rečiau dirbant nuotoliniu būdu, nes su vadovu būtų komunikuojama tik esant reikalui. Individualizmo orientaciją turintys darbuotojai gali mėgautis darbu namuose, nes tai yra individualus darbo režimas. (Taskin ir Devos, 2005) Anot Maznevskio ir kolegų (2002) individualizmo orientaciją turintys darbuotojai mano, kad pirminė atsakomybė yra už save, kaip individus. Toks mąstymas turėtų ypač gerai derėti su nuotolinio darbo kontekstu. Vyriškumo-moteriškumo ir neapibrėžtumo vengimo dimensijos yra mažiau susijusios su nuotoliniu darbu ir požiūriu, nes vyriškumas-moteriškumas reiškia darbuotojo įsitikinimus, o neapibrėžtumo vengimas apibūdina darbuotojo požiūrį į riziką ir taisykles (Adamovic, 2022).

Tyrimai apie nuotolinį darbą, kurie buvo dažniausiai vykdomi Vakarų šalyse ir daugiausia apėmė tik vienas šalis yra daugiau nei viso pasaulio šalių, todėl nebuvo ir dar nėra daug žinoma apie kultūrinius skirtumus susijusius su nuotoliniu darbu ir apie darbuotojo kultūrinį poveikį, vertybes ir įsitikinimus. Mladen Adamovic (2022) tyrimas pateikia tvirtų įrodymų kad nors kai kurie darbuotojai, turintys mažą galios atstumą ir aukštus individualumo balus, gali džiaugtis nuotolinio darbo susitarimais, kiti darbuotojai, turintys didelį galios atstumą ir žemus individualizmo balus, galėtų laikyti, kad darbas

nuotoliniu būdu yra disfunkcinis darbo režimas. Nuotolinio darbo poveikis darbuotojo stresui darbe priklauso nuo įsitikinimų apie nuotolinį darbą ir kultūrinės vertybes. (Adamovic, 2022) Nors daugelis praktikų ir mokslininkų tikisi, kad nuotolinis darbas turės teigiamą poveikį darbuotojų gerovei tyrimo išvados rodo, kad nuotolinio darbo efektyvumas nėra universalus. (Adamovic, 2022) Darbas nuotoliniu būdu nėra lengvas dalykas tam, kad sumažinti darbo įtampą ir nėra garantijos, kad nuotolinis darbas turės visada teigiamą poveikį darbuotojų gerovei. (Beham ir kt., 2015)

Vienas svarbesnių aspektų yra, kad vadovams svarbu pripažinti, kad darbuotojai turi skirtingus įsitikinimus dėl nuotolinio darbo. Naujausi tyrimai rodo, kad hibridinis darbo modelio režimas atrodo pageidaujamas darbuotojų. (Europos Komisijos Mokslo Žinių centras, 2022) Taikydami mišrų darbo režimą, darbuotojai kelias dienas per savaitę dirba namuose, kad galėtų pasinaudoti nuotolinio darbo pranašumais pavyzdžiui, didesniu darbo savarankiškumu ir panaikinti važiavimą į darbą ir atgal. Tuo pačiu metu darbuotojai vis dar eina į savo tradicinį biurą keletą dienų per savaitę, kad išvengtų nuotolinio darbo problemų, tokių kaip socialinė izoliacija. Galiausiai, nuotolinio darbo stresą mažinantis poveikis ypač aktualus tiems darbuotojams, kurie mano, kad nuotolinis darbas nesukels socialinės izoliacijos. Norint išnaudoti nuotolinio darbo potencialą laikotarpiu po COVID-19 pandemijos, vadovams ir organizacijoms svarbu ugdyti teigiamus savo darbuotojų įsitikinimus apie nuotolinį darbą, pabrėžti nuotolinio darbo naudą darbuotojams ir sukurti efektyvų virtualų darbo klimatą ir atsižvelgti į kultūrinės vertybes. (Adamovic, 2022)

II. TYRIMO METODOLOGIJA

II.1. Tyrimo metodai, etika ir eiga

Teorinėje dalyje buvo analizuojamos motyvacinės sistemos, kurių yra ne viena ir jos gali būti pritaikytos tiek dirbantiems nuotoliu tiek kontaktiniu būdu, taip pat išsiaiškinti privalumai ir trūkumai nuotolinio darbo. Toliau yra labai svarbu atlikti tyrimą ir ištirti ar finansų ir draudimo paslaugų darbuotojai sutinka su motyvacinėmis priemonėmis, kurios buvo išgrynintos atlikus teorinę analizę, bei ar pritaria, kad nuotolinis darbas turi tiek teigiamų ir neigiamų aspektų. Siekiant kuo geriau išsiaiškinti ir ištirti buvo pasitelktas kiekybinis tyrimas ir sudaryta anketa remiantis išanalizuota teorine medžiaga. Kaip teigia Jolanata Aleknavičienė, Aušra Pocienė ir Marya Šupa (2020) – kiekybinis tyrimas yra geriausias metodas tuo atveju, kai reikia ištirti masinį reiškinių. Šiuo atveju yra tiriama, finansų ir draudimo paslaugų organizacijų darbuotojų situacija su motyvacinėmis priemonėmis ir nuotoliniu darbu. Taigi toliau pateikiama informacija apie kiekybinį tyrimą.

Tyrimo objektas - motyvavimo priemonės finansų ir draudimo organizacijose dirbantys nuotoliniu būdu.

Tyrimo tikslas – ištirti ir išanalizuoti kokios finansų ir draudimo organizacijų galimybės yra efektyvios motyvuojant darbuotojus, kurie dirba nuotoliniu būdu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, finansinio ir draudimo paslaugų organizacijų darbuotojų požiūrį į nuotolinį darbą.
2. Nustatyti, kokios motyvacinės priemonės daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo metodai.

1. Kiekybinis tyrimas – apklausa.
2. Aprašomosios statistikos metodas (Koreliacijos, patikimumas, Cronbach's alpha metodas)

Tyrimas atliktas kiekybinio tyrimo metodu. Šis tyrimas yra efektyvus, norint greitai surinkti duomenis ir tinkamą respondentų skaičių. Respondentai gali įvertinti klausimus objektyviai atsakant į sudarytus klausimus, įvertinti pateiktus teiginius sutinkant arba nesutinkant.

Tyrimo instrumentas.

Šio tyrimo instrumentui pasirinkta yra anketa, kuri buvo sudaryta remiantis išanalizuotais moksliniais šaltiniais. Anketoje yra siekiama įvertinti 2 aspektus – darbuotojų motyvaciją ir nuotolinio darbo ypatumus.

Tyrimo imtis. Tyrimo imties apskaičiavimui naudota Paniotto formulė (Valackienė, 2007)

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

n - imties dydis

Δ - paklaida (0,05)

N – visumos dydis (19117 – pagal Lietuvos statistikos departamentą, tiek yra Lietuvoje dirbančių darbuotojų finansų ir draudimo paslaugų sektoriuje)

$$\frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{19117}} = 377$$

Šiuo atveju mums norint vertinti finansų ir draudimo paslaugų darbuotojų elgsena reikia apklausti ne mažiau nei 377 respondentus.

Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas.

Toliau pateikiami anketos klausimai, kurie buvo sudaryti remiantis išanalizuotais moksliniais šaltiniais teorinėje šio darbo dalyje. Pirmų klausimų tikslas išsiaiškinti respondentų demografines savybes dar kitaip vadinami kaip nominalinė skalė, kuri yra skirta nustatyti objektyvius duomenis tokius kaip lytis, amžius, darbo padėtis, šeimos padėtis. Kiti klausimai sudaryti taikant ranginę skalę, kuri skirti sugrupuoti duomenis. Šiuo atveju klausimų atsakymai eina didėjančia seka – visiškai nesutinku, nesutinku, nei sutinku nei nesutinku, sutinku, visiškai sutinku. Šių klausimų dalis skirta nuotolinio darbo ypatumams ir trečioji dalis yra siekiama išsiaiškinti apie motyvaciją ir motyvacines priemones. Iš viso tokių teiginių yra 64. Teiginiai, kurie vertinami pagal svarbumą įvertinami nuo „1“ (visiškai nesutinku arba visiškai neveiksminga) iki 5 (visiškai sutinku, labai veiksminga). Toks teiginių vertinimas buvo skirtas tinkamam anketos rezultatų apdorojimui. Anketos klausimų tikslas yra kuo geriau pažinti apklausiamųjų elgesį, gauti kuo daugiau informacijos.

4 lentelė. Klausimų sudarymo pagrindimas (demografiniai)

Klausimas	Klausimo pagrindimas
Nominalinė skalė	
Kokiame sektoriuje dirbate?	Šiuo klausimu siekiama pasirinkti tinkamus respondentus, kadangi šiuo magistro darbu yra siekiama ištirti finansinio sektoriaus darbuotojų nuotolinio darbo ypatumus ir motyvacines priemones.
Jūsų lytis? (pasirinkite)	Toliau pateiktais klausimais yra siekiama išsiaiškinti demografinius duomenis.
Jūsų išsilavinimas:	
Jūsų užimamos pareigos:	
Jūsų darbo vieta yra tame pačiame mieste, kuriame gyvenate?	
Intervalinė skalė	
Kiek turite vaikų?	
Jūsų amžius?	
Jūsų darbo stažas:	

5 lentelė. Klausimų sudarymo pagrindimas (nuotolinio darbo ypatumai)

Klausimas	Klausimo pagrindimas
Ranginė skalė	
Koks darbo modelis taikomas jūsų organizacijoje?	Šiuo klausimu yra siekiama išsiaiškinti koks darbo modelis yra taikomas finansinio sektoriaus organizacijoje, kadangi pandemijai nurimus dauguma organizacijų pradėjo taikyti hibridinį darbo modelį.
Kaip vertinate nuotolinį darbą?	Siekama išsiaiškinti, kaip respondentai vertina darbą nuotoliu, pateikta skalė nuo 1 iki 5.
Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?	Siekama nustatyti, kiek dienų yra dirbama iš namų.
Pagalvokite apie nuotolinio darbo teigiamą poveikį ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius	Šiame klausime yra pateikti 7 teiginiai, kurie buvo sudaryti remiantis išanalizuota teorine medžiaga. Siekiama išsiaiškinti ar respondentai pritaria pateiktiems teiginiams apie teigiamą nuotolinio darbo poveikį.
Pagalvokite apie nuotolinio darbo neigiamą poveikį ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:	Šiame klausime yra pateikti 9 teiginiai apie neigiamą nuotolinio darbo poveikį, teiginiai sudaryti remiantis išanalizuotais moksliniais šaltiniais.

6 lentelė. Klausimų sudarymo pagrindimas (motyvacija)

Klausimas	Klausimo pagrindimas
Ranginė skalė	
Įvertinkite ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:	Šiame klausime yra pateiktą 10 teiginių apie tai kas darbuotojams yra svarbu darbo vietoje, šio klausimo tikslas ištirti aspektus, kurie turi teigiamą įtaką motyvacijai. Teiginiai sudaryti remiantis moksliniais šaltiniais iš teorinės dalies.
Įvertinkite pateiktus teiginius pagal esamą dabartinę situaciją Jūsų darbe:	Siekama ištirti, kokia darbuotojų dabartinė situaciją darbe ir kokį poveikį tai turi.
Įvertinkite pagal žemiau pateiktus teiginius apie organizacijoje naudojamų motyvavimo priemonių veiksmingumą:	Siekama išsiaiškinti, ar paminėtos motyvavimo priemonės yra veiksmingos jų atžvilgiu.
Įvertinkite pagal žemiau pateiktas motyvavimo priemones pagal svarbą, t.y. kurios iš jų jus motyvuoja labiausiai ir, kurios mažiausiai? 1 - nemotyvuoja visai, o 5 motyvuoja labai.	Šiuo klausimu siekiama ištirti, kaip darbuotojai vertina pateiktas motyvacinės priemones. Kiekviena motyvacinė priemonė turi skalę nuo 1 iki 5.

Duomenų rinkimas.

Pirmasis tikslas sudarius anketą buvo surinkti duomenis, duomenų rinkimas pradėtas 2023 m. kovo 12 d. Duomenų rinkimas užtruko 2 savaites. Buvo naudojama apklausa.lt platforma ir anketos nuoroda buvo platinama įvairiuose socialiniuose tinkluose.

Duomenų apdorojimas.

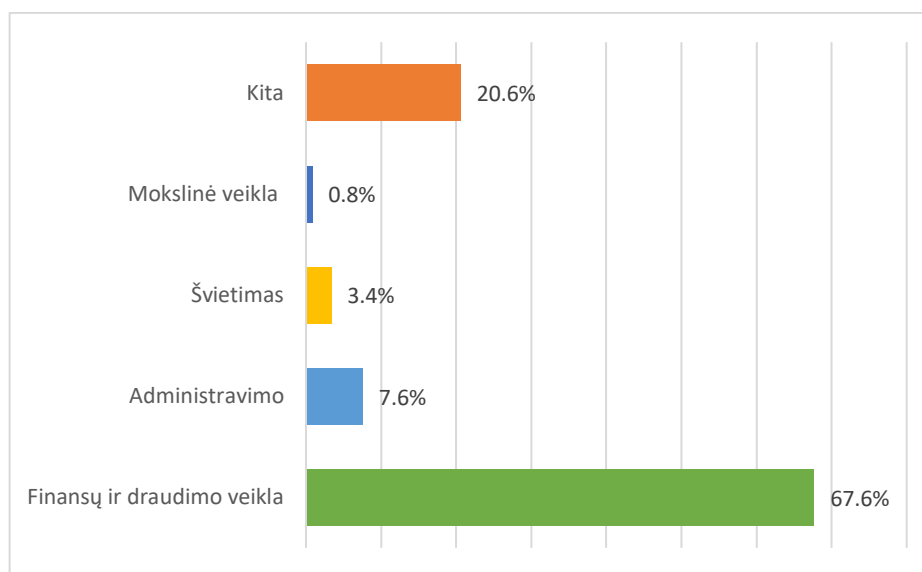
Surinkti duomenys buvo apdoroti Microsoft Excel programa ir aprašomosios statistikos metodu. Ši programa padėjo susisteminti duomenis bei sudaryti diagramas, kurios bus pateiktos tolimesnėje šio darbo dalyje. Šios programos pagalba atliktas duomenų vizualizavimas. Taip Excel pagalbą buvo atliekamos koreliacijos patikrinti patikimumą. Taip pat buvo pasitelktas Cronbach's alpha metodas

patikrinti anketos teiginių patikimumą. (Tavakol ir Dennick, 2011) Patikimumas yra tuomet kai apskaičiuotas skaičius patenka į skalę nuo 0-1 – šiuo atveju anketos teiginiai yra patikimi ir susiję, kadangi apskaičiavus Cronbach's alpha buvo gautas koeficientas – 1.

III. MOTYVAVIMO IŠŠŪKIAI IR GALIMYBĖS DIRBANT NUOTOLIU FINANSINIŲ ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

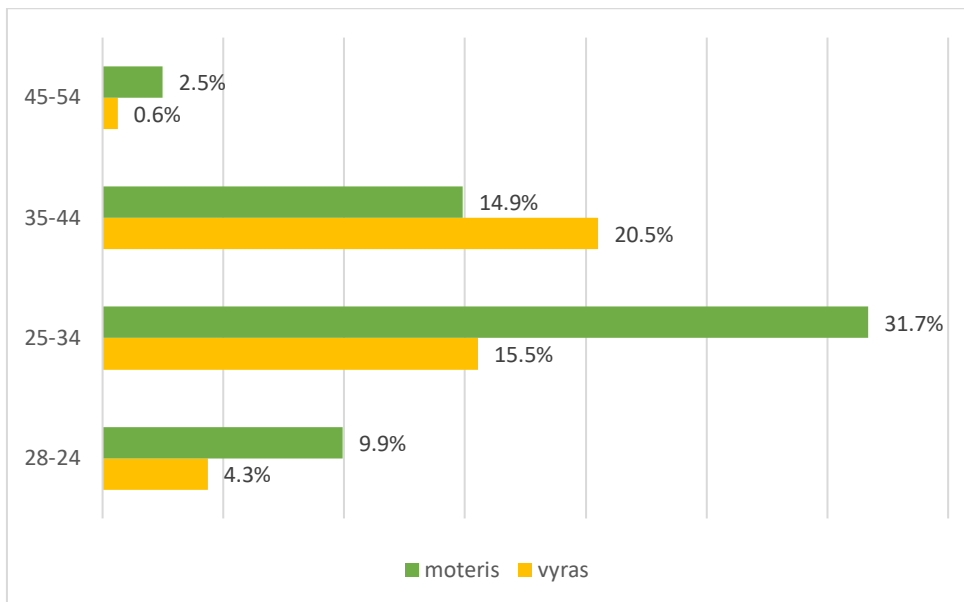
III.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Atlikus kiekybinio tyrimą pilnas apklaustųjų skaičius yra 238. Anketa buvo dalinamasi įvairiuose socialiniuose tinkluose. Kadangi šis tyrimas yra labiau koncentruotas į finansinių ir draudimo paslaugų organizacijose dirbančius darbuotojus - pirmasis klausimas buvo skirtas tam, kad būtų galima atsirinkti tinkamus respondentus. Įvertinus respondentų pasiskirstymą pagal sektorius galime matyti, kad šiuo atveju finansų ir draudimo veikloje dirbantys respondentai sudaro 67,6 proc. visų apklaustųjų, kas yra 161 apklaustasis. (žr. 10 pav.) Atsižvelgiant į apskaičiuotą imtį, mažiausias apklaustųjų skaičius galėjo būti 377 respondentai, taigi šiuo atveju visi tyrimo rezultatai yra vertinami tik šiai žmonių grupei, kurie dirba finansų ir draudimo paslaugų organizacijose, o ne visiems Lietuvoje dirbantiems, kadangi imtis yra mažesnė.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių (%)

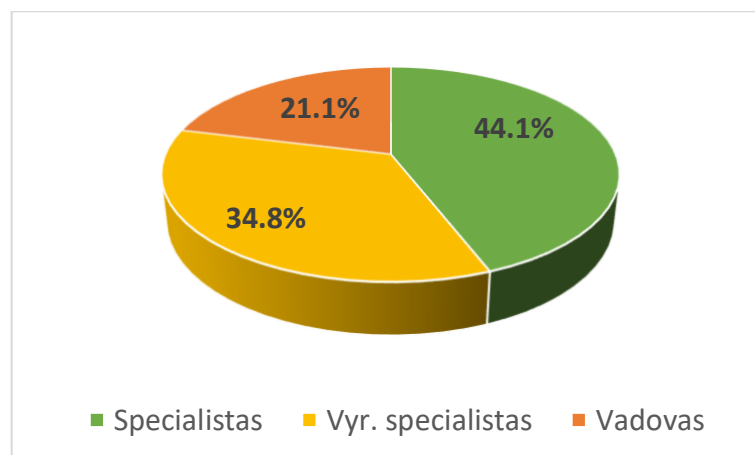
Šioje respondentų grupėje, kurie dirba finansų ir draudimo paslaugų sektoriuje yra įvertinta, kad daugiausia dirba 25-34 metų respondentai ir šioje amžiaus grupėje 31,7 proc. sudaro moterys ir 15,5 proc. vyrų. (žr. 11 pav.) Apskritai remiantis gautais anketos rezultatais finansų ir draudimo paslaugų sektoriuje dirba 41 proc. vyrų ir 59 proc. moterų.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (%)

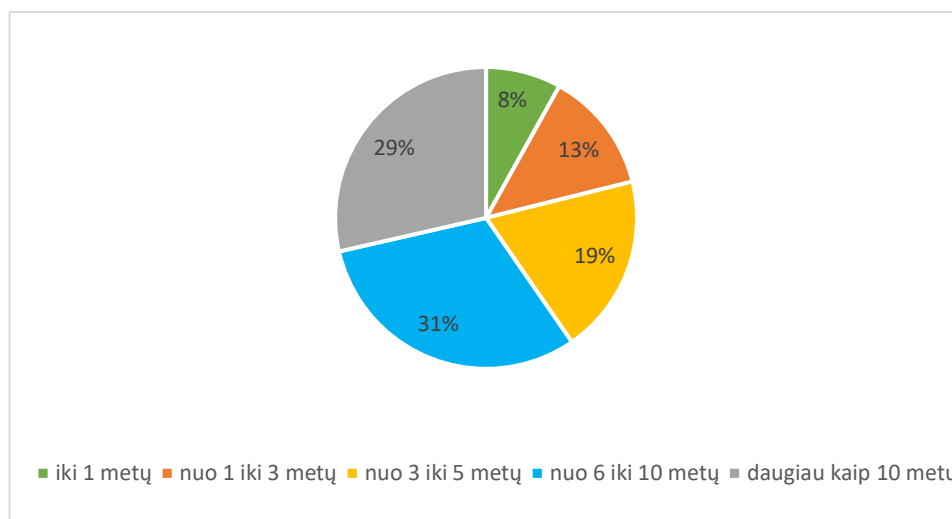
Dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą tiek koleginiį tiek universitetinį ir magistrą – viso sudaro 72 proc. Koleginį išsilavinimą turi 23,6 proc. apklaustųjų taip pat toks pat pasiskirstymas su universitetiniu išsilavinimu. 24,8 proc. – turi magistro laipsnį ir likusi dalis 10,6 proc. turi vidurinį, profesinį arba yra dar nebaigę auštojo mokslo. Vertinant tai, kad didžioji dauguma turi aukštąjį išsilavinimą parodo, kad finansų ir draudimo sektoriuje darbuotojai turi geresnį supratimą apie darbo kultūrą ir turi platesnį požiūrį tiek į su motyvacija susijusiais aspektais, tiek su gebėjimu dirbti savarankiškai, kadangi dirbant nuotoliu svarbu gebėti planuoti savo darbo laiką savarankiškai.

Į klausimą apie užimamas pareigas dauguma atsakė, kad užima specialisto roles – 44,1proc., vyr. specialistų – 34,8 proc. ir 21,1 proc. atsakė, kad užima vadovaujančias pareigas. (žr. 12 pav.)



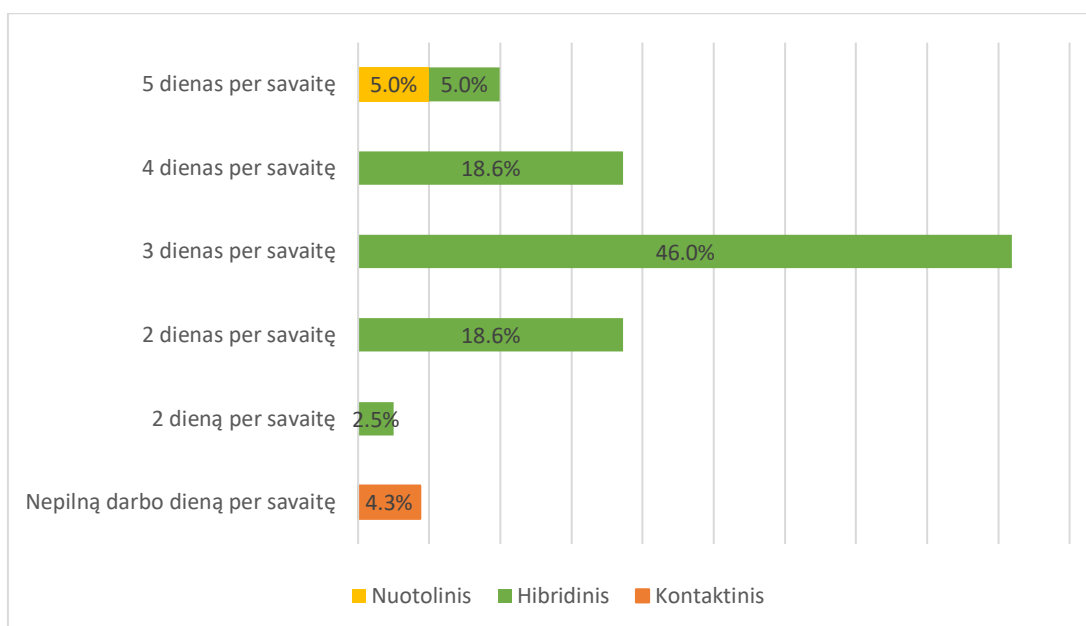
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (%)

Toliau skritulinėje diagramoje pavaizduota respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, kadangi, tai irgi turi įtakos į atsakymus susijusius su nuotoliniu darbu ir motyvacija. (žr. 13 pav.) Pagal pateiktus duomenis 46 respondentai (31 proc.) turi darbo stažą nuo 6 iki 10 metų. Tai yra didžioji dalis apklaustųjų. Toliau kita dalis – 29 respondentai (29 proc.) yra darbo rinkoje daugiau kaip 10 metų. 31 (19 proc.) respondentas atsakė, kad dirba nuo 3 iki 5 metų. 21 respondentas (13 proc.) visų apklaustųjų dirba nuo 1 metų iki 3 ir tik 13 respondentų (8 proc.), kurie dirba mažiau nei metus laiko. Taigi didžiausią dalį respondentų sudaro darbuotojai dirbantys daugiau nei 6 metus.



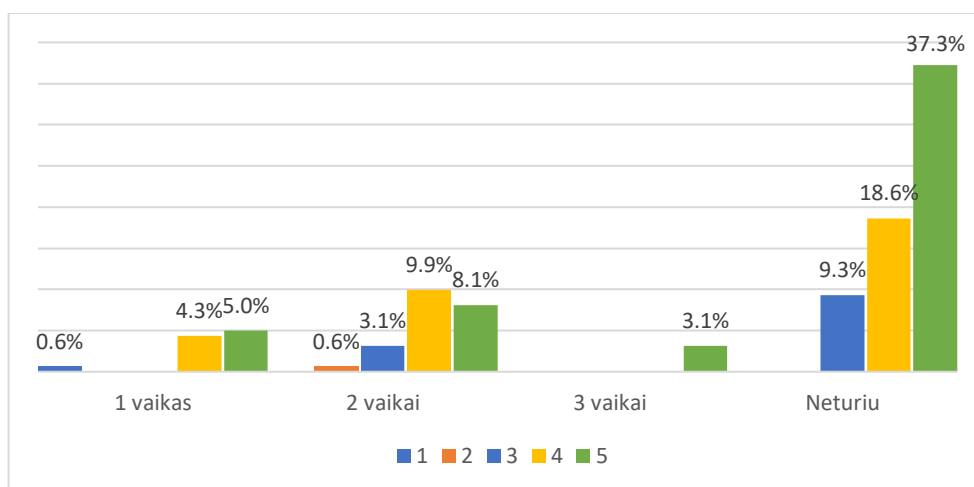
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (%)

Atsižvelgiant į tai, kad pandemijos laikotarpis baigėsi, ir kad dauguma organizacijų grįžo dirbti į ofisus, tačiau nepaisant to, kad anksčiau dirbdavo tik kontaktiniu būdu – dabar darbuotojams suteikia pasirinkimą dirbti hibridiniu darbo modeliu, hibridinis darbo modelis yra, kai dalį darbo laiko darbuotojas dirba iš namų ir dalį iš paskirtos darbo vietos. 14 pav. pateikiami duomenis, kaip dirba finansų ir draudimo paslaugų sektoriaus organizacijos, dauguma apklaustųjų nurodė, kad jų darbovietėse yra taikomas hibridinis darbo modelis 90,7 proc. Tik 5 proc. dirba tik nuotoliniu būdu ir 4,3 proc. dirba iš darbo vietos. Taigi galima daryti išvadą, kad vis dėlto ir, kad šios grupės respondentų darbovietės yra labiau linkusios taikyti hibridinį darbo modelį. Dirbantys hibridiniu darbo modeliu daugiausia dirba iš namų 3 dienas per savaitę – 46 proc. apklaustųjų, nepilną darbo dieną dirba tie respondentai, kurių darbo modelis yra kontaktinis 4,3 proc. Tik nuotoliniu dirba 5 proc. apklaustųjų.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomą darbinį modelį ir pasiskirstymą kiek kartų per savaitę dirbama nuotoliu (%)

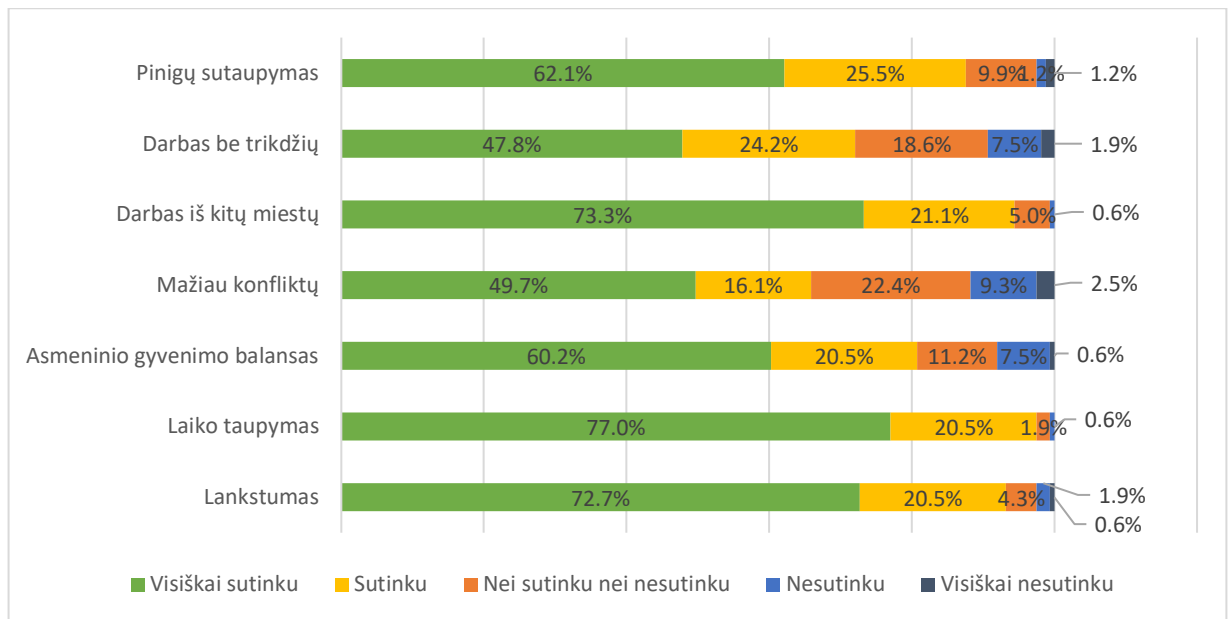
15 pav. pateikta lyginamoji analizė – kaip vertina darbuotojai nuotolinį darbą, kurie turi vaikų ir kurie jų neturi, klausime buvo pateikta vertinimo skalė nuo 1 iki 5. Dauguma respondentų yra neturintys vaikų 65,2 proc., kita dalis apklaustųjų 34,7 proc. turi 1, 2 arba 3 vaikus. Atsižvelgiant į ankstesnius duomenis galime matyti, kad didžioji dauguma respondentų užima specialisto arba vyr. specialisto pareigas, todėl nesant padarytai karjerai yra normalu, kad didžioji dauguma apklaustųjų dar neturi sukūrę šeimos. Lyginant, kaip apklaustieji vertina nuotolinį darbą matome, kad neturintys vaikų 37,3 proc., turintys tiek 1 vaiką (5 proc.), tiek 2 (8,1 proc.) ir 3 (3,1 proc.) nuotolinį darbą vertina aukščiausiu įvertinimu – 5. Taigi 53,4 proc. apklaustųjų vis dėlto vertina nuotolinį darbą aukščiausiu balu ir tik 9,9 proc. vertina prasčiausiu įvertinimu – 1. (žr. 15 pav.)



15 pav. Nuotolinio darbo vertinimas ir respondentų pasiskirstymas pagal šeimos padėtį (%)

Nutolino darbo teigiami aspektai.

16 pav. respondentai turėjo įvertinti nuotolinio darbo teigiamo poveikio teiginius, kurie buvo sudaryti remiantis išanalizuota mokslinė literatūra teorinėje dalyje. Didelė apklaustųjų dalis, kaip matome iš pateiktos diagramos visiškai sutiko arba sutiko su pateiktais teiginiais, kad tai būtent pateikti aspektai yra teigiami nuotolinio darbo atžvilgiu. Pirmasis teiginys susijęs su pinigų sutaupymu, kadangi sumažėja važinėjimo išlaidos, mažesnės išlaidos aprangai. Dauguma apklaustųjų (62,1 proc.) visiškai sutiko su pateiktu teiginiu, kad nuotolinis darbas padeda sutaupyti pinigų, tik sutiko (25,5 proc.), kas irgi sudaro daugumą apklaustųjų. Kitas teiginys, kad dirbant nuotolinis darbas užtikrina darbą be trikdžių – kadangi mažiau praleidžiama kalbant su kolegomis, niekas netrukdo, su šiuo teiginiu visiškai sutiko mažiau nei pusė apklaustųjų (47,8 proc.) nei su pinigų taupymu ir tik sutiko 24,2 proc. Kitas aktualus teiginys yra darbas iš kitų miestų – labai dažnu atveju mažesniuose miestuose yra mažesnės darbo galimybės, mažesnis atlyginimas net ir finansų ir draudimo sektoriuose ir tai galime matyti net Lietuvos statistikoje, kad didžiausias vidutinis atlyginimas yra būtent sostinėje, kas dažnu atveju priverčia žmones kraustytis iš kitų miestų, o nuotolinis darbas šiuo atveju gali suteikti galimybę dirbti ir kitame mieste todėl šis teiginys surinko 73,3 proc. Taip pat verta paminėti, kad tarp apklaustųjų buvo 27 proc. kurie būtent atsakė į klausimą, kad jų darbo vieta yra kitame mieste, nei jų gyvenamoji vieta. Kitas teiginys yra susijęs su konfliktais darbo vietoje, pagal M. Virtanen būtent nuotolinis darbas padeda išvengti konfliktų, respondentų pasiskirstymas šiuo atveju yra, kad visiškai sutinka 49,7 proc., ir tik sutinka 16,1 proc. Su teiginiu, kad nuotolinis darbas padeda turėti balansą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo visiškai sutiko 60,2 proc. apklaustųjų. Laiko taupymas – kas reiškia, kad žmogus praleidžia mažiau laiko vykdamas iš darbo namus surinko daugiausia apklaustųjų sutikimo 77 proc., su laiko taupymu galima susieti ir lankstumą, kadangi dirbant nuotoliu yra lengviau planuoti savo laiką, kadangi visa įrangą yra namuose todėl dirbti galima bet kada ir bet kuriuo metu nebent yra kitos taisyklės, kurios numato nuo kada iki kada turi būti prisijungęs žmogus, su šiuo teiginiu visiškai sutiko taip pat didelė dalis apklaustųjų – 72,7 proc. Taigi, įvertinus finansų ir draudimo paslaugų sektoriaus šios grupės respondentų atsakymus, galime vertinti, kad su visais nuotolinio darbo teigiamo poveikio teiginiais yra sutikta ir tai parodo, kad nuotolinis darbas turi daug teigiamų aspektų.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas ar sutinka su nuotolinio darbo teigiamo poveikio teiginiais (%)

Taip pat labai svarbu paminėti, kaip respondentų pasiskirstymą apie teigiamus nuotolinio darbo aspektus įtakoja kiti veiksniai – tokie, kaip amžius, lytis, darbo stažas, išsilavinimas ir kt. Šie duomenys buvo pateikti aukščiau, kaip bendri rezultatai. Toliau 7 lentelėje yra pateikti duomenys, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pagal kitas grupes. Atsižvelgiant į respondentų amžiaus grupę galima pastebėti, kad teigiamus nuotolinio darbo aspektus labiausiai įžvelgia 18-34 amžiaus grupės ir 35-44. Galima daryti prielaidą, kad šio amžiaus grupės žmonės mato daugiau teigiamų aspektų nuotolinio darbo atžvilgiu nei vyresni, kadangi nuotolinis darbas suteikia daugiau laisvės. Vyresnio amžiaus darbuotojams dažniausiai yra sunku priimti pokyčius, todėl juos visada labiau tenkina standartinis darbo modelis. Toliau didesnis procentas matomas ties respondentais, kurie dirba nuo 6 iki 10 metų ir daugiau, kaip 10 metų, kadangi ir didesnė dalis respondentų patenka į šias dvi grupes. Šiuo atveju galima teigti, kad pandemija padarė įtaką darbuotojų supratimui apie nuotolinį darbą, nes parodė, kad darbas gali būti puikiai atliekamas iš namų., Toliau didžiausia respondentų dalis, kurie įvertino aukščiausiu balu (visiškai sutinku – 5) yra respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tai parodo, kad universitetuose įgyjamos ne tik su darbu susijusios žinios, bet savarankiškumas, kuris duoda privalumų dirbant nuotoliu ir platesnį požiūrį į tokį darbo modelį. Sekanti žmonių grupė, kuri labiausiai išryškėjo vertinant šią teiginių grupę yra darbuotojai dirbantys hibridiniu darbo modeliu ir užimantys specialisto pareigas. Daugiausia respondentų dirbančių finansų ir draudimo paslaugų sektoriuje įvertino teigiamus nuotolinio darbo aspektus – kurie dirba nuotoliu 3 dienas per savaitę, kadangi net ir 3 dienos suteikia lankstumo, privatumo, laiko taupymo. Atsižvelgiant į tai, kad daugiausia respondentų buvo, kurie neturi vaikų – tai šiuo atveju taip pat matomas didesnis procentas įvertinusių teiginius teigiamai, kurie vaikų neturi. Kas liečia lyčių pasiskirstymą atsakant į nuotolinį darbą – galima teigti, kad didelio skirtumo

nėra, tiek vyrai tiek moterys vertina nuotolinį darbą labai panašiai. Taigi vertinant, bendrus rezultatus ir rezultatus pasiskirstant pagal respondentų grupes, galima teigti, kad nuotolinis darbas yra vertinamas teigiamai.

7 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, darbo stažą, pareigas ir kt. ar sutinka su teigiamo poveikio teiginiais

	Lankstumas	Laiko taupymas	Asmeninio gyvenimo balansas	Mažiau konfliktų	Darbas iš kitų miestų	Darbas be trikdžių	Pinigų sutaupymas
25-34 amžius	33%	37%	27%	21%	35%	21%	30%
35-44 amžius	33%	33%	29%	25%	31%	22%	27%
Dirba nuo 6 iki 10 metų	22%	23%	19%	17%	22%	16%	20%
Dirba daugiau kaip 10 metų	22%	23%	19%	17%	20%	16%	19%
Aukštasis universitetinis	29%	31%	25%	20%	29%	18%	25%
Darbo vieta tame pačiame mieste	53%	57%	43%	37%	55%	35%	47%
Darbo vieta kitame mieste	19%	20%	17%	13%	18%	12%	15%
Hibridinis	65%	69%	55%	45%	66%	43%	56%
Specialistas	34%	35%	29%	27%	33%	25%	30%
3 dienas per savaitę dirba nuotoliu	38%	37%	34%	32%	37%	29%	32%
Neturintys vaikų	49%	53%	42%	34%	50%	33%	43%
Moteris	27%	28%	27%	25%	30%	24%	29%
Vyras	27%	28%	27%	25%	30%	24%	29%

9 lentelė sudaryta naudojantis Microsoft Excel programa naudojant *correlations* formulę. Ji buvo sudaryta tam, kad patikrinti ar nėra neigiamų reikšmių su kintamaisiais. Kaip galima pastebėti lentelėje visi teiginiai tarpusavyje koreliuojasi, nes visi yra arčiau vieneto. Atsižvelgiant į gautus duomenis galima vertinti, kad stiprų ryšį turi teiginiai susiję su konfliktais ir asmeninio gyvenimo balansu bei darbas be trikdžių su asmeniniu gyvenimo balansu. Taip pat matomas stiprus ryšys tarp mažesnių konfliktų ir darbo trikdžių. Šie koeficientai pažymėti žvaigždutėmis. Taip pat galime matyti, kad visi kintamieji koreliuojasi tarpusavyje ir nėra tokių, kurie turi silpną ryšį (nuo 0 iki 0,2), taigi kiti kintamieji koreliuojasi vidutinio stiprumo ryšiu.

8 lentelė. Ryšio stiprumas

r reikšmė	ryšys
nuo 0 iki 0,2	labai silpnas
nuo 0,4 iki 0,9	vidutinis
nuo 0,7 iki 0,9	stiprus
d daugiau nei 0,9	labai stiprus

9 lentelė. Koreliacijų matrica tarp teigiamo nuotolinio darbo aspekto teiginių

	Lankstumas	Laiko taupymas	Asmeninio gyvenimo balansas	Mažiau konfliktų	Darbas iš kitų miestų	Darbas be trikdžių
Laiko taupymas	.647	1				
Asmeninio gyvenimo balansas	.554	.472	1			
Mažiau konfliktų	.386	.340	.702**	1		
Darbas iš kitų miestų	.412	.626	.456	.386	1	
Darbas be trikdžių	.380	.359	.749**	.714**	.467	1
Pinigų sutaupymas	.475	.474	.572	.496	.512	.670

10 lentelėje pateikta informacija susijusi su reikšmingumu statistiškai. Atsižvelgiant į tai, kad koreliacijos koeficientas yra skaitomas kaip stiprus ir p reikšmė yra lygi 0, galima teigti, kad šie kintamieji yra statistiškai reikšmingi.

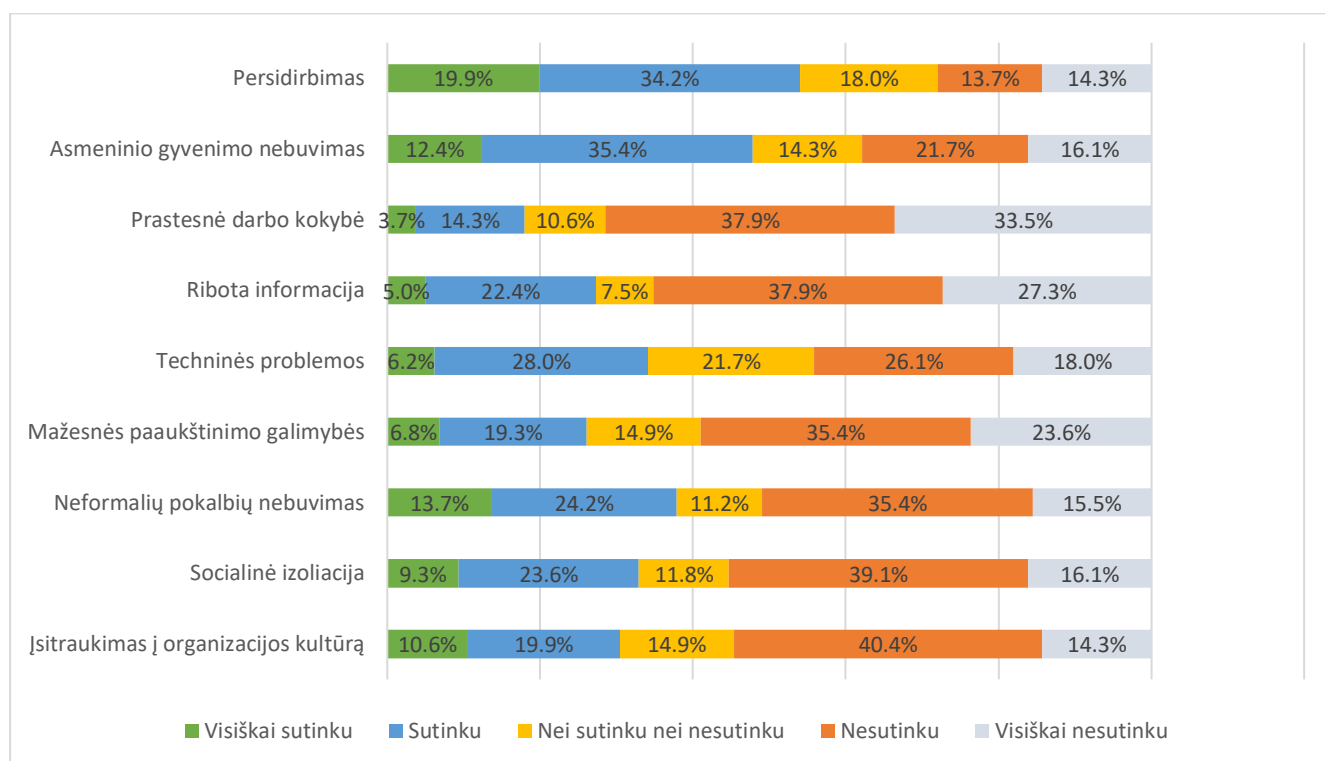
10 lentelė. Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių teigiamo aspektų

Kintamasis	Kintamojo ryšys su:	Koreliacijos koeficientas	p
Mažiau konfliktų	Asmeninio gyvenimo balansas	.702**	,000
Darbas be trikdžių		.749**	,000
	Mažiau konfliktų	.714**	,000

Neigiami nuotolinio darbo aspektai.

17 pav. pateikiami duomenys, kaip šios apklausos finansų ir draudimo paslaugų sektoriaus darbuotojai vertina nuotolinio darbo neigiamus aspektus, ar sutinka su pateiktais teiginiais. Pateiktoje diagramoje su teiginiu, kad nuotolinis darbas skatina persidirbimą sutinka 34,2 proc. apklaustųjų ir visiškai sutinka 19,9 proc. (žr. 17 pav.) Taigi galima daryti prielaidą, kad vis dėlto nuotolinio darbo neigiama pusė yra – persidirbimas. Panašus apklaustųjų pasiskirstymas matomas ties teiginiu asmeninio gyvenimo nebuvimas sutinka – 35,4 proc. ir visiškai sutinka 12,4 proc. apklaustųjų. Dėl prastesnės darbo kokybės respondentų atsakymai skiriasi - šiuo atveju 37,9 proc. nesutinka su šiuo teiginiu ir 33,5 proc. visiškai nesutinka, kas parodo, kad prastesnė darbo kokybė nėra nuotolinio darbo neigiama pusė. Ribotos informacijos buvimas taip pat parodo didesnę respondentų nesutikimą 37,9 proc. Susidūrimas su techninėmis problemomis – šio teiginio respondentų pasiskirstymas panašus ties sutikimu ir nesutikimu, atsižvelgiant į tai, kad 26,1 proc. apklaustųjų nesutiko su šiuo teiginiu ir visiškai nesutiko 18 proc., o sutiko 28 proc. ir visiškai nesutiko tik 6,2 proc., galima teigti, kad dauguma apklaustųjų vis dėl to nemato

techninių kliūčių, kaip neigiamo nuotolinio darbo aspekto. Su teiginiais mažesnės paaugstinimo galimybės (nesutiko – 35,4 proc. visiškai nesutiko – 23,6 proc.), neformalių pokalbių nebuvimas (nesutiko – 35,4 proc. visiškai nesutiko – 15,5 proc.), socialinė izoliacija (nesutiko – 39,1 proc. visiškai nesutiko – 16,1 proc.), sunkesnis įsitraukimas į organizaciją (nesutiko – 40,4 proc. visiškai nesutiko – 14,3 proc.) – dauguma apklaustųjų nesutiko, arba visiškai nesutiko. Taigi atsižvelgiant į gautus rezultatus apie neigiamus nuotolinio darbo aspektus galima matyti, kad šios apklausos finansų ir draudimo paslaugų darbuotojai sutinka tik su 2 neigiamais teiginiais – persidirbimu ir asmeninio gyvenimo nebuvimu, visi kiti neigiami teiginiai respondentams nepasirodė, kaip turintys neigiamą poveikį nuotoliniam darbui.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas ar sutinka su nuotolinio darbo neigiamo poveikio teiginiais (%)

Atsižvelgiant į tai, kaip respondentų atsakymai pasiskirstė pagal charakteristikas, tai yra pagal amžių lytį ir kitus aspektus, kurie paminėti šios skyriaus pradžioje, žymaus skirtumo tarp šių grupių nėra. Daugumą respondentų labiau linkę nesutikti su pateiktais nuotolinio darbo teiginiais nei, kad sutiktų, todėl procentinis pasiskirstymas nėra ryškus. Remiantis į tai, kad dauguma apklaustųjų labiau sutiko su teiginiais ties persidirbimu ir asmeninio gyvenimo nebuvimu, galima išryškinti, kad labiausiai sutiko su šiuo teiginiu 25-34 amžiaus grupės ir 35-34. Taigi galima daryti prielaidą, kad šių amžiaus grupių respondentams nuotolinis darbas įtakoja persidirbimą ir neturėjimą asmeninio gyvenimo.

Taigi 11 lentelėje yra pateikta koreliacijų matrica tarp nuotolinio darbo neigiamų aspektų. Kaip galima matyti iš pateiktų duomenų lentelėje, stipriausias ryšis yra tarp socialinės izoliacijos ir ištraukimo į organizacijos kultūrą, kas reiškia, kad jie yra vienas nuo kito priklausomi. Taip pat neformalių pokalbių nebuvimas su organizacijos ištraukimu ir mažesnės paaukštinimo galimybės. Taigi galima daryti prielaidą, kad šie trys kintamieji yra priklausomi vienas nuo kito. Taip pat ribota informacija turi stiprų ryšį paaukštinimo galimybėmis ir prastesnę darbo kokybę su ribota informacija. Taip pat kaip matome persidirbimas stipriai koreliuojasi su asmeninio gyvenimo nebuvimu. Taip pat svarbu pastebėti, kad $p=0$, tai vadinasi, kad šie kintamieji yra statistiškai reikšmingi. (žr. 12 lentelė)

11 lentelė. Koreliacijų matrica tarp neigiamų nuotolinio darbo aspekto teiginių

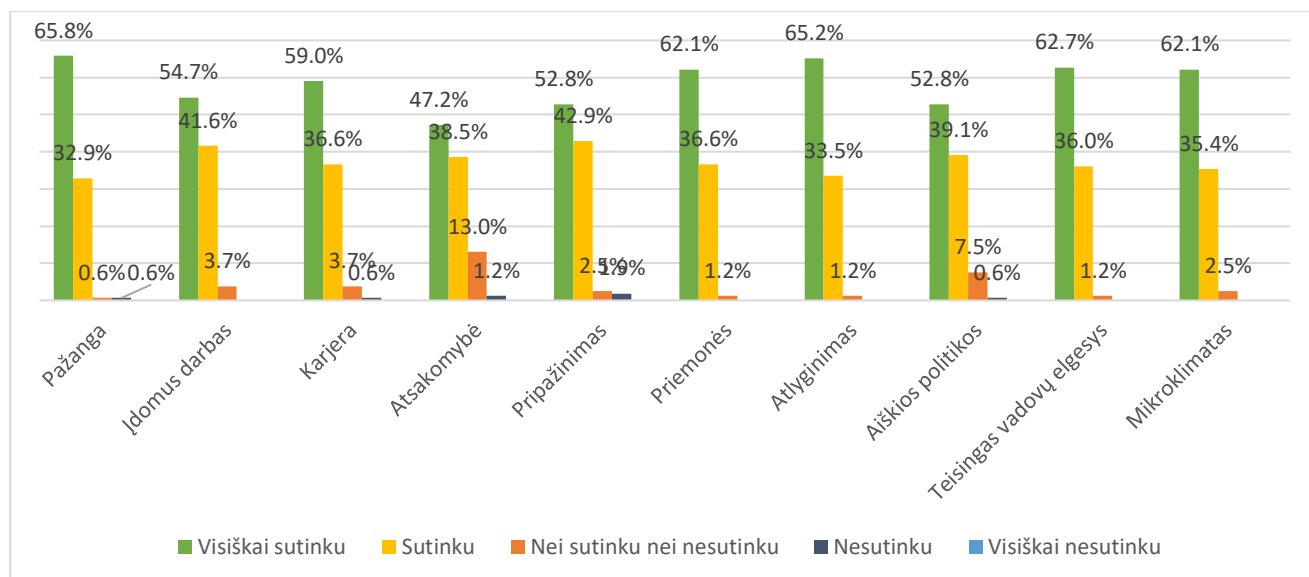
	Įsitraukimas į organizacijos kultūrą	Socialinė izoliacija	Neformalių pokalbių nebuvimas	Mažesnės paaukštinimo galimybės	Techninės problemos	Ribota informacija	Prastesnė darbo kokybė	Asmeninio gyvenimo nebuvimas
Socialinė izoliacija	.831**	1						
Neformalių pokalbių nebuvimas	.773**	.761**	1					
Mažesnės paaukštinimo galimybės	.715**	.661	.654	1				
Techninės problemos	.622	.743	.567	.632	1			
Ribota informacija	.594	.609	.637	.720**	.643	1		
Prastesnė darbo kokybė	.529	.579	.492	.669	.634	.796**	1	
Asmeninio gyvenimo nebuvimas	.350	.403	.318	.432	.472	.457	.489	1
Persidirbimas	.337	.425	.341	.341	.463	.368	.370	.780

12 lentelė. Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių neigiamo aspekto teiginių

Kintamasis	Kintamojo ryšys su:	Koreliacijos koeficientas	p
Socialinė izoliacija	Įsitraukimas į organizacijos kultūrą	.831**	,000
Neformalių pokalbių nebuvimas		.773**	,000
Mažesnės paaukštinimo galimybės		.715**	,000
Ribota informacija	Mažesnės paaukštinimo galimybės	.720**	,000
Prastesnė darbo kokybė	Ribota informacija	.796**	,000
Persidirbimas	Asmeninio gyvenimo nebuvimas	.780	,000

Darbuotojų vertinimas kas jiems yra svarbu darbo vietoje.

18 pav. pateikiami duomenys susiję su darbuotojų motyvacija, šiuo konkrečiu atveju yra siekiama iširti ir įvertinti, ar finansų ir draudimo paslaugų darbuotojai sutinka su pateiktais teiginiais. Pirmasis teiginys susijęs su geru darbo mikroklimatu, duomenys rodo, kad mikroklimatas darbe 62,1 proc. respondentų yra svarbus faktorius, tai yra daugiau negu pusė apklaustųjų taip pat su šiuo teiginiu tik sutinka 35,4 proc. apklaustųjų. Taigi bendrai 97,5 proc. apklaustųjų mano, kad geras mikroklimatas yra svarbus. Pagal pateiktus duomenys respondentai visus kitus teiginius tokie kaip – teisingas vadovų elgesys (visiškai sutiko – 62,7 proc., sutiko – 36 %), aiškios įmonės/organizacijos politikos ir procedūros (visiškai sutiko – 52,8 proc., sutiko – 39,1 %), užduočių atlikimui skiriamos tinkamos darbo priemonės (visiškai sutiko – 62,1 proc., sutiko – 36,6 %), vadovų, kolegų pripažinimas, pagyrimai (visiškai sutiko – 52,8 proc., sutiko – 42,9 %), užduotys reikalaujančios daugiau atsakomybės (visiškai sutiko – 52,8 proc., sutiko – 42,9 %), augimo galimybės (visiškai sutiko – 59 proc., sutiko – 36,6 %), užduočių turinio įdomumas (visiškai sutiko – 54,7 proc., sutiko – 41,6 %), įvertinta padaryta pažanga (visiškai sutiko – 65,8 proc., sutiko – 43,9 %), atlyginimas atitinkantis atliekamas atsakomybes (visiškai sutiko – 65,2 proc., sutiko – 33,5 %), - įvertino palankiai – sutiko, arba visiškai sutiko. Taigi remiantis finansų ir draudimo paslaugų darbuotojų pateiktais atsakymais matome, kad daugiau nei 95% apklaustųjų sutiko su pateiktais teiginiais, todėl darbo vietoje šie faktoriai turi būti ir į juos turi būti atsižvelgiama.



18 pav. Respondentų pasiskirstymas kas jiems svarbu darbe (%)

2 priede pateikti duomenys, kaip pasiskirstė respondentai pagal grupes. Atsižvelgiant į gautus duomenis, labiausiai pritaria pateiktiems teiginiais susijusiems su svarba darbe 25-34 amžiaus grupės respondentai. Daugiausia pritaria, kad šios amžiaus grupės darbuotojams svarbiausia teisingas vadovų elgesys, atlyginimas, ir įvertinta jų daroma pažanga (34 proc.) Taip pat turintys didesnę patirtį

darbuotojai (daugiau kaip 10 metų) labiausiai įvertino pažangos įvertinimą (21 proc.) lyginant su kitų teiginių vertinimais. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai taip pat išsiskyrė – labiausiai įvertino ir sutiko su teiginiu atitinkamu atlyginimu (28 proc.) ir geru mikroklimatu bei vertinama darbo pažanga (26 proc.). Toliau respondentai dirbantys hibridiniu darbo modeliu taip pat labiausiai įvertino pažangos vertinimą darbo vietoje (58 proc.), taip pat specialisto pareigas užimantys darbuotojai (29 proc.) ir 3 dienas dirbantys nuotoliu darbuotojai (31 proc.). Atsižvelgiant į pasiskirstymą pagal lytį, tiek vyrai ir moterys turi vienodą nuomonę susijusią su pažangos vertinimu (27%). Taigi remiantis išanalizuotais duomenimis pagal darbuotojų grupes galime pastebėti tendenciją, kad labiausiai išryškėjo teiginys susijęs su pažangos vertinimu. Žinoma lyginant su bendrais duomenimis galima teigti, kad darbuotojai sutiko su visais pateiktais teiginiais, tačiau išskirstant juos pagal darbo stažą, amžių lytį, pareigas, vis dėlto labiausiai įvertintas yra pažangos vertinimas darbo vietoje.

13 lentelė. Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių teiginių darbo vietoje

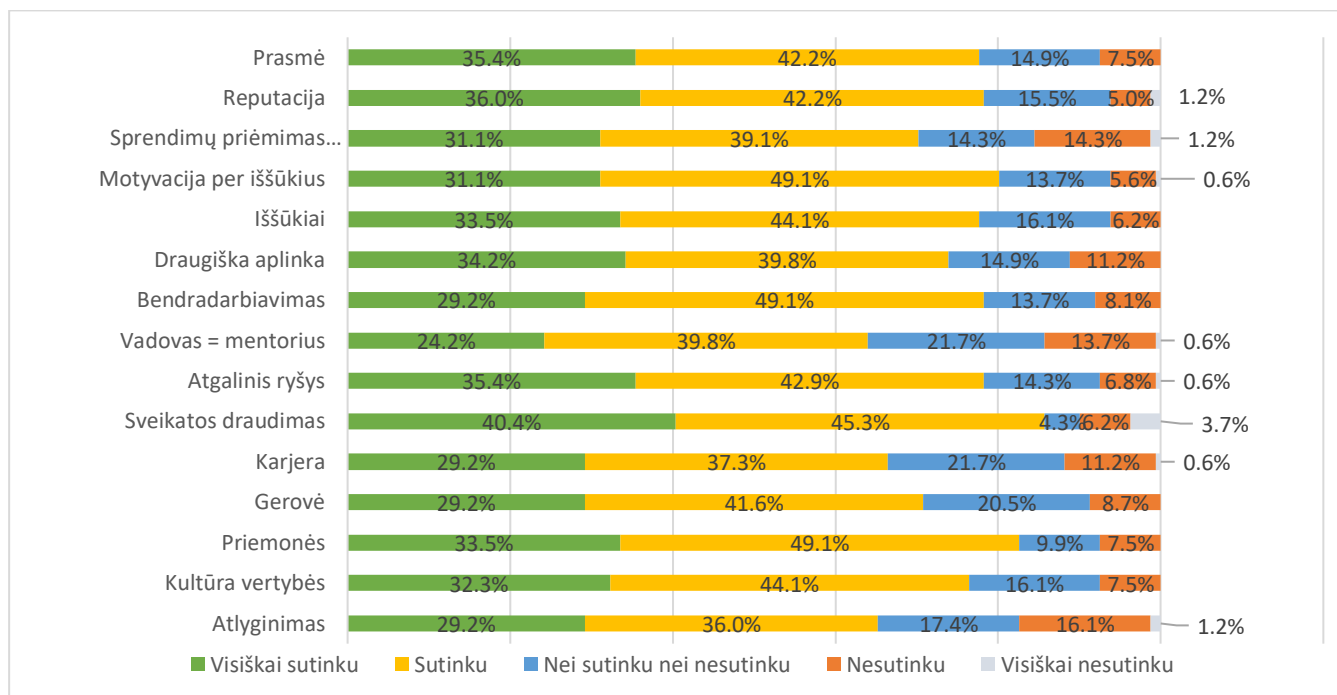
Kintamasis	Kintamojo ryšys su:	Koreliacijos koeficientas	p
Atlyginimas	Priemonės	.798**	,000
Teisingas vadovų elgesys	Atlyginimas	.713**	,000
Mikroklimate	Teisingas vadovų elgesys	.856**	,000

3 priede pateikti duomenys, koks koreliacijos ryšis yra tarp teiginių, susijusių su motyvaciniais aspektais, kurie yra svarbūs, šiame tyrime dalyvavusių finansų ir draudimo paslaugų, darbuotojams. Remiantis gautais duomenimis stiprus ryšys matomas tarp mikroklimato darbo vietoje ir teisingo vadovų elgesio, vadinasi šie du kintamieji yra tarpusavyje susiję, nes vertinant apskritai, juk ir vadovas, kuria teigiama ir gera darbo aplinką. Taip pat stiprų koreliacinį ryšį galime matyti prie atlyginimo ir darbo priemonių ir teisingo vadovų elgesio ir atlyginimo, kadangi dažniausiu atveju vadovas apsprendžia darbuotojo atlygį. Taip pat 13 lentelėje yra pateiktas p koeficientas, kuris taip pat lygus 0, todėl šie kintamieji yra statistiškai reikšmingi.

Darbuotojų dabartinė situacija darbo vietoje.

19 pav. pateikti duomenys, kaip finansų ir draudimo paslaugų organizacijos darbuotojai vertina dabartinę situaciją savo darbe. Respondentų pasiskirstymas galima teigti yra teigiamas, kadangi didelė dauguma apklaustųjų sutinka su pateiktais teiginiais, kad tai atspindi jų situaciją jų darbo vietoje. Pateikti duomenys parodo, kad daugumai darbuotojų darbas yra prasmingas 35,5 proc. visiškai sutinka, 42,2 proc. sutinka, tik nedidelė dalis respondentų 7,5 proc. nesutinka arba visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu apie tai, kad jų darbas yra prasmingas. 78,2 proc. visiškai sutinka arba tik sutinka, kad juos

tenkina organizacijos, kurioje dirba reputacija, tik 6,2 proc. respondentų nėra patenkinti savo organizacijos reputacija. Savo darbe jaučia sprendimų priėmimo galią – 70,2 proc. apklaustųjų ir tik 15,5 proc. – to nejaučia. 80,2 proc. respondentų sutinka su teiginiu, kad iššūkiai jų darbe juos motyvuoja. Ar patiria iššūkius savo darbe taip pat respondentų pasiskirstymas yra ties sutikimu - 77,6 proc. Dauguma respondentų įvertino kad jų darbe vyrauja draugiška aplinka (74 proc.) – bendradarbiavimo aplinka (78,3 proc.). Daugiausia respondentai sutiko su organizacijos rūpinimuose sveikata – sveikatos draudimas – 85,7 proc., kadangi dauguma organizacijų dabar stengiasi turėti papildomą sveikatos draudimą savo darbuotojams. Atsižvelgiant į tai, kad ties visais teiginiais respondentai daugiausiai sutiko ir vertino teigiamai, tačiau apibendrintai žvelgiant į duomenis mažiausiai sutikimo sulaukė teiginiai, kad darbuotojai savo vadovus laiko savo mentoriais – 64 proc. karjeros galimybės – 66,5 proc., atlyginimas – 65,2 proc. Teiginiai - atgalinis ryšys (78,3 proc.), organizacijos rūpinimasis darbuotojo gerove (70,8 proc.), vertybės ir kultūra (76,4 proc.), darbo priemonių aprūpinimas (82,6 proc.) – sulaukė panašaus procento respondentų sutikimo ir buvo įvertinti, kad tokie dalykai yra jų dabartinėje organizacijoje. Taigi, galima teigti, kad šių respondentų organizacijos palaiko gerą situaciją darbuotojų darbo vietose.



19 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant dabartinę situaciją darbe (%)

3 priede pateikti duomenys, kaip pasiskirstė darbuotojų grupės ir kurie aspektai buvo įvertinti labiausiai. Šiuo atveju visiškai sutinku ir sutinku rezultatai buvo sudėti į bendrą ir traktuojami kaip sutikimas. Pagal pateiktus duomenis galime matyti tas pačias respondentų grupes. Taigi geriausiai įvertintas yra sveikatos draudimas tiek tarp 35-44 amžiaus grupės darbuotojų, tiek turinčių aukštąjį

universitetinį išsilavinimą, tiek užimančių specialisto pareigas. Bendroje analizėje nesimato, kurie aspektai ir priemonės labiausiai išsiskiria, tačiau išskyrus pagal grupes matoma, kad sveikatos draudimas yra suteikiamas finansų ir draudimo paslaugų organizacijose. Taip pat tarp šių grupių galima matyti, kad organizacijos taip pat pasirūpina darbuotojų darbo priemonėmis, kas užtikrina tinkamą darbą. 14 lentelėje ir 5 priede matome stiprų koreliacinį ryšį tarp dviejų kintamųjų tai atgalinio ryšio ir organizacijos kultūros ir vertybių, tai parodo, kad šie du kintamieji sąveikauja tarpusavyje. Taip pat stiprus ryšys yra tarp draugiškos aplinkos ir bendradarbiavo. Kiti koreliacijos ryšiai yra vidutiniai, kas irgi parodo, kad jei yra statistiškai reikšmingi, kaip lentelėje pavaizduoti kintamieji.

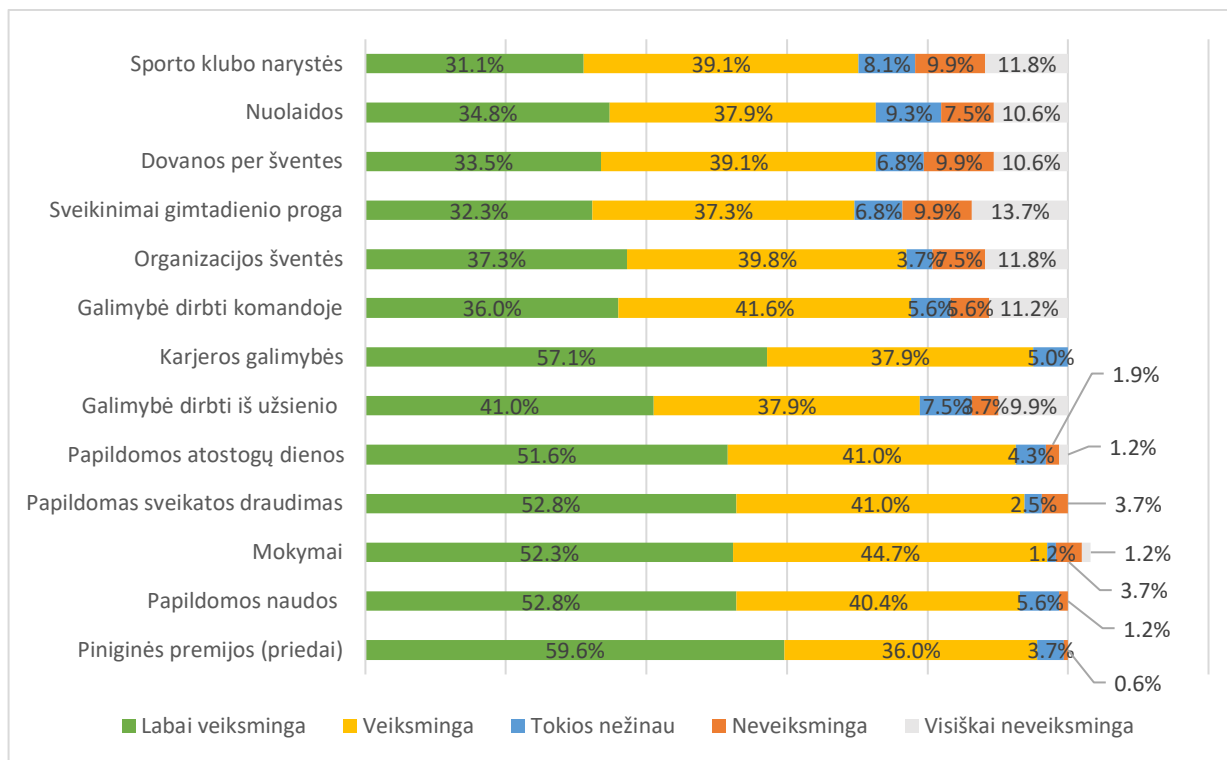
14 lentelė. Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryšį turinčių kintamųjų susijusių su dabartine darbuotojų situacija

Kintamasis	Kintamojo ryšys su:	Koreliacijos koeficientas	p
Atgalinis ryšys	Kultūra vertybės	.719**	,000
Draugiška aplinka	Bendradarbiavimas	.814**	,000

Organizacijose naudojamų motyvavimo priemonių vertinimas

20 pav. pateikti duomenys, apie organizacijose naudojamų motyvavimo priemonių veiksmingumą. Naudoti motyvacinės priemonės savo organizacijoje yra labai svarbu, kadangi tai gali padidinti darbuotojų motyvaciją bei įsitraukimą į organizacijos veiklas, darbą. Remiantis pateiktais duomenimis 20 pav. galima teigti, kad visos pateiktos motyvacinės priemonės finansų ir draudimo paslaugų organizacijos darbuotojams pasirodė veiksmingos. Daugiausia respondentų pažymėjo, kaip labai veiksmingą motyvavimo priemonę – karjeros galimybes (95 proc.), žinoma, tai skamba labai abstrakčiai, tačiau, kaip buvo minėta teorinėje dalyje – organizacijos gali imti iniciatyvos sudarinėdamos karjeros planus individualiai savo darbuotojams. Taip pat respondantai pažymėjo, kaip veiksmingas motyvavimo priemonę – papildomą sveikatos draudimą (93,8 proc.), buvo galima pastebėti iš gautų duomenų apie šiuo metu taikomas motyvacinės priemones, kad organizacijos siūlo savo darbuotojams papildomą sveikatos draudimą. (žr. 20 pav.) Kitos priemonės taip pat buvo įvertintos, kaip veiksmingos – papildomos atostogų dienos (92,6 proc.) papildomi mokymai kompetencijų kėlimui (92,7 proc.), piniginės premijos (95,6 proc.), papildomos naudos tokios, kaip telefono išlaidų kompensavimas, kelionės į darbą kompensavimas (93,2 proc.) – įvertintos, kaip labai veiksmingos arba veiksmingos. Galima pastebėti, materialinės priemonės darbuotojams atrodo, kaip vienos veiksmingiausias

priemonės. Tokios priemonės, kaip sporto klubo narystės (70,2 proc.), nuolaidos, dovanos per šventes (74,6 proc.), sveikinimai gimtadienio proga (69,6 proc.), galimybę dirbti komandoje (77,6 proc.), galimybę dirbti iš užsienio (78,9 proc.) – įvertintos irgi kaip veiksmingos, tačiau lyginant su prieš tai minėtomis motyvacinėmis priemonėmis šios sulaukė mažesnio respondentų susidomėjimo. Taigi apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad visos nurodytos priemonės pasirodė veiksmingos šioje apklausoje dalyvavusiems darbuotojams. Pagal pateiktus duomenis yra sunku pastebėti, kuri motyvacinė priemonė yra labiausiai motyvuojanti.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant organizacijose naudojamų motyvavimo priemonių veiksmingumo (%)

Pagal pateiktus duomenis yra sunku pastebėti, kuri motyvacinė priemonė yra labiausiai motyvuojanti. 6 priede pateikti duomenys, kaip pasiskirsto respondentai apie naudojamų motyvavimo priemonių veiksmingumą pagal grupes. Labiausiai, kaip veiksmingas priemonės darbuotojai nuo 35-44 metų įvertino pinigines premijas, papildomas naudas (telefono išlaidos, kuro kompensavimas), sveikatos draudimą papildomas atostogų karjeros galimybes. 6-10 metų darbo stažą, aukštąjį universitetą turintys darbuotojai taip pat įvertino šias priemones, kaip veiksmingas arba veiksmingiausias. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai taip pat dar įvertino, kaip veiksmingą motyvavimo priemonę – mokymus. Specialistų ir vyr. specialistų bei vadovų požiūris į veiksmingas darbo priemones sutampa – tai pinigines premijas, papildomas naudas, mokymai, sveikatos draudimas, papildomos

atostogų dienos ir karjeros galimybės. Šios grupės asmenys buvo išskirti, nes labiausiai atsispindėjo, kokios priemonės yra veiksmingos. Išskiriant pagal lytį – tai tiek pas moteris tiek pas vyrus būtent atsispindėjo prieš tai paminėtos motyvavimo priemonės. Taigi šiuo atveju galime matyti, kad pinginės priemonės, papildomos naudos, atostogos, karjeros galimybės ir mokymai yra išskiriamos, kaip veiksmingiausios priemonės ir labiausiai motyvuojančios.

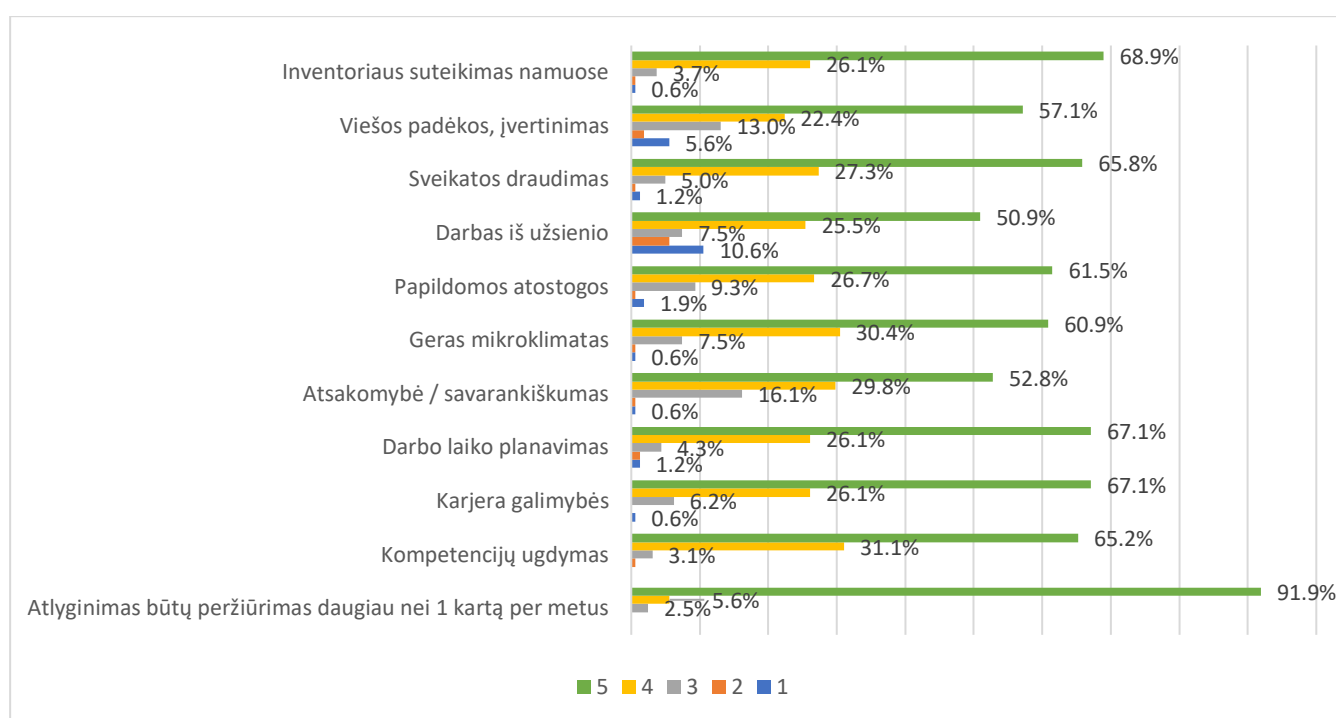
7 priede pateikti duomenys, kaip tarpusavyje koreliuoja motyvacinių priemonių kintamieji. Kaip pateikta 7 priede ir 15 lentelėje, matome, stipriausią ryšį turi papildomos naudos su piniginėmis premijomis $r=.828$, taip pat sveikinimai gimtadienio proga su organizacijos šventėmis. Dovanos per šventes kartu su sveikinimais gimtadienio proga ir organizacijos šventėmis, nuolaidos su sporto klubo narystėmis. Taki visi paminėti kintamieji turi koreliacinį koeficientą 7 arba daugiau nei 7, kas reiškia, kad tarp šių kintamųjų yra stiprus ryšys. Taip pat verta paminėti, kad 7 priede galime matyti, kad ne visi kintamieji koreliuojasi tarpusavyje – yra tokių kintamųjų kurių ryšys skaitomas labai silpnas. Apskaičiavus p, matome, kad yra 0, taigi vadinasi, kad šie duomenys yra statistiškai reikšminti.

15 lentelė. Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp stiprų ryši turinčių kintamųjų susijusių su motyvacinių priemonių veiksmingumu

Kintamasis	Kintamojo ryšys su:	Koreliacijos koeficientas	p
Papildomos naudos	Piniginės premijos (priedai)	.828**	,000
Sveikinimai gimtadienio proga	Organizacijos šventės	.747**	,000
Dovanos per šventes	Sveikinimai gimtadienio proga	.847**	,000
	Organizacijos šventės	.700**	,000
Nuolaidos	Sporto klubo narystės	.762**	,000

Daugiausia respondentų geriausiai įvertino materialią motyvacinę priemonę – atlyginimo peržiūra daugiau nei kartą per metus - 91,9 proc. Kaip yra žinoma, dauguma organizacijų atlyginimus peržiūri tik kartą per metus, tai dažniausiai vyksta po naujų metų, todėl daugumą respondentų šiuo atveju įvertino šią priemonę, kuri labiausiai juos motyvuotų. Kita priemonė – inventoriaus suteikimas namuose – kaip buvo minėta aukščiau pasibaigus pandemijai dauguma organizacijų pradėjo taikyti hibridinį darbo modelį, taip suteikdami savo darbuotojams dalį laiko dirbti iš namų, dalį laiko iš darbo vietos. Šiuo atveju finansų ir draudimo paslaugų organizacijų darbuotojai įvertino irgi aukščiausiu balu – 68,9 proc. patvirtindami, kad būtent tai juos motyvuotų. Žinoma, kad dauguma organizacijų bando privilioti

darbuotojus dirbti iš darbo vietos – siūlydami įvairius užkandžius, gerą darbo vietą, visą reikiamą įrangą, tačiau pasibaigus pandemijai ne visos organizacijos suteikia galimybę tokią pačią įrangą turėti ir namuose, kaip pavyzdžiui – papildomi ekranai – kas tikrai dažniausiu atveju darbuotojams padeda patogiau dirbti, kas reiškia, kad yra patenkinamas Maslow piramidės poreikis. Darbas iš užsienio šiuo atveju gavo mažiausiai aukščiausio balo įvertinimo – 50,9 proc. Verta paminėti, kad šiuo atveju daugiausia įvertino šia priemone 25-35 metų amžiaus grupės – 47 proc. apklaustųjų. Visos kitos paminėtos motyvacinės priemonės tokios kaip viešos padėkos (57,1 proc.), papildomos atostogos (61,5 proc.), geras mikroklimatas (60,9 proc.), turėjimas galimybę planuoti savo darbo laiką individualiai ir karjeros galimybės (67,1 proc.) kompetencijų ugdymas (65,2 proc.) surinko panašų procentą aukščiausio įvertinimo.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant pagal svarbą motyvavimo priemones, tai yra kurios iš jų motyvuoja labiausiai ir, kurios mažiausiai - 1 - nemotyvuoja visai, o 5 motyvuoja labai (%)

8 priede pateikti duomenys kaip įvertino skirtingo amžiaus, darbo stažo, išsilavinimo ir lyties respondentai motyvavimo priemones, kurios juos motyvuoja labiausiai. Kaip ir bendroje analizėje, taip ir čia galima vertinti, kad daugiausia respondentų tiek 25-34 ir 35-44 amžiaus grupių, tiek dirbantys nuo 6 ir daugiau metų organizacijoje, bei skirtingas pareigas turintys vis dėlto daugiausia įvertino, kad atlyginimas organizacijoje turėtų būti peržiūrimas daugiau nei kartą per metus. Atlyginimo peržiūrėjimas daugiau nei kartą per metus parodytų geriau daromą pažangą darbuotojų ir taip jie jaustųsi geriau įvertinami, nes dažniausiu atveju atlyginio kėlimo procentas priklauso nuo to, kaip darbuotojas dirba.

Taip pat galime matyti ir inventoriaus suteikimą namuose. Taigi apibendrinant galima teigti, kad pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas parodo tuos pačius rezultatus, kaip ir bendrinėje analizėje, kai respondentai nėra išgrupuoti.

9 priede pateiktas, koks koreliacinis ryšys yra tarp kintamųjų susijusių su motyvacinėmis priemonėmis. Atsižvelgiant į pateiktus duomenis galima pastebėti, kad yra daug kintamųjų, kurie turi labai silpną ryšį, yra keli kurie turi vidutinį ryšį, kas parodo, kad tarpusavyje vis dėlto sąveikauja kintamieji. Šiame atvejuje nėra stiprų ryšį turinčių kintamųjų. 16 lentelėje pateikta informacija su vidutinį ryšį turinčiais kintamaisiais. Karjeros galimybės turi vidutinį ryšį su kompetencijų ugdymu, kas reiškia, kad kompetencijų ugdymas yra svarbus norint užtikrinti karjeros galimybės. Taip su darbo laiko planavimu, kadangi gerai suplanuotas laikas padės tinkamai užbaigti darbus. Atsakomybės suteikimas koreliuojasi su kompetencijų ugdymu, kadangi norint būti savarankišku turi turėti atitinkamas kompetencijas. Papildomo atostogos su geru mikroklimatu. Sveikatos draudimas su atsakomybe, geru mikroklimatu, papildomomis atostogom ir darbu iš užsienio. Viešos padėkos, įvertinimas su atsakomybe ir papildomomis atostogomis. Taip pat buvo apskaičiuotas p kuris yra lygus 0, taigi šie kintamieji statistiškai yra reikšmingi.

16 lentelė. Kintamųjų koreliacijos ryšiai tarp vidutinį ryšį turinčių kintamųjų (motyvacijos priemonių vertinimas)

Kintamasis	Kintamojo ryšys su:	Koreliacijos koeficientas	p
Karjeros galimybės	Kompetencijų ugdymas	.438**	,000
	Darbo laiko planavimas	.568**	,000
Atsakomybė / savarankiškumas	Kompetencijų ugdymas	.410**	,000
Papildomos atostogos	Geras mikroklimatas	.618**	,000
Sveikatos draudimas	Atsakomybė / savarankiškumas	.439**	,000
	Geras mikroklimatas	.402**	,000
	Papildomos atostogos	.421**	,000
	Darbas iš užsienio	.465**	,000
Viešos padėkos, įvertinimas	Atsakomybė / savarankiškumas	.473**	,000
	Papildomos atostogos	.463**	,000

17 lentelėje pateikiama naujų kintamųjų koreliacijų matrica. Kintamieji sudaryti pagal klausimų grupes. Kiekvienos klausimų grupės vidurkis buvo apskaičiuotas ir tuomet padaryta koreliacijų matrica.

Taigi, šioje lentelėje jau atsiranda ir neigiamas koreliacijos koeficientas. Neigiamas koeficientas rodo, kad padidėjus X reikšmėms šiuo atveju pirmai reikšmė, kita reikšmė sumažėja. (Field ir Miles, 2012) Taigi vadinasi neigiami nuotolinio darbo aspektai mažina teigiamo nuotolinio darbo aspektus. Šiuo atveju ši koreliacija atrodo logiška, kadangi neigiami veiksniai mažins teigiamus veiksnius nuotolinio darbo. Kiti neigiami koeficientai, kurie yra nuo -0.2 iki 0 ir nuo -0.4 iki -0.2 yra silpni ryšiai. Šiuo atveju vidutinį ryšį turi darbuotojų dabartinė situacija su svarbiais faktoriais darbo vietoje ir esama situacija su motyvacinėmis priemonėmis darbe su motyvavimo priemonių veiksmingumu. 18 lentelėje galima matyti, kad naujų kintamųjų $p=0$, vadinasi kintamieji yra statistiškai reikšmingi.

17 lentelė. Naujų kintamųjų koreliacijų matrica

	Teigiami nuotolinio darbo aspektai	Neigiami nuotolinio darbo aspektai	Svarbūs faktoriai darbe	Dabartinė situacija darbe su motyvacinėmis priemonėmis	Motyvavimo priemonių veiksmingumas
Neigiami nuotolinio darbo aspektai	-.462**	1			
Svarbūs faktoriai darbe	.292	-.189	1		
Dabartinė situacija darbe su motyvacinėmis priemonėmis	.302	-.280	.410**	1	
Motyvavimo priemonių veiksmingumas	.257	-.233	.354	.432**	1
Motyvavimo priemonių vertinimas	.317	-.240	.285	.365	.358

18 lentelė. Naujų kintamųjų koreliacinis ryšis ir statistinis reikšmingumas

Kintamasis	Kintamojo ryšys su:	Koreliacijos koeficientas	p
Neigiami nuotolinio darbo aspektai	Teigiami nuotolinio darbo aspektai	-.462**	,000
Dabartinė situacija darbe su motyvacinėmis priemonėmis	Svarbūs faktoriai darbe	.410**	,000
Motyvavimo priemonių veiksmingumas	Dabartinė situacija darbe su motyvacinėmis priemonėmis	.432**	,000

Apibendrinant galima teigti, jog finansų ir draudimo paslaugų organizacijų darbuotojai dalyvavę šioje apklausoje daugiausia dirba hibridiniu darbo modeliu ir dauguma darbuotojų pritaria, kad nuotolinis darbas turi ir teigiamą poveikį ir net pusę apklaustųjų nuotolinį darbą įvertino aukščiausiu

balu. Remiantis demografiniais duomenimis ir išskirstant pagal grupes galima teigti, kad labiausiai pritaria jaunesnio arba vidutinio amžiaus darbuotojai, taip pat turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą bei užmintantys specialisto pareigas. Remiantis demografinė analize galima įvertinti, kad teigiama nuotolinio darbo pusė yra ir sutampa su teorinėje dalyje analizuota literatūra. Atsižvelgiant į neigiamą nuotolinio darbo poveikį – daugiau respondentų pritarė, kad nuotolinis darbas skatina persidirbimą ir asmeninio gyvenimo nebuvimą, toks pats pasiskirstymas matomas ir analizuojant respondentų atsakymus pagal darbuotojų grupes. Taigi iššūkiai su kuriais susiduria finansų ir draudimo paslaugų darbuotojai yra pusiausvyros neturėjimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dirbant iš namų ir nuolatinis persidirbimas.

Apibendrinant rezultatus susijusius su motyvacija – dauguma respondentų nurodė, kad jiems yra svarbu, kad jų darbe būtų geras mikroklimatas, teisingas vadovų elgesys, aiškios organizacijos politikos, atlyginimas atitinkantis darbuotojo kompetencijas, darbo priemonės, pripažinimas ir kt. su visais paminėtais teiginiais finansų ir draudimo paslaugų darbuotojai visiškai sutiko. Labiau išryškėjo darbuotojų pasirinkimas analizuojant pagal grupes, tai pažangos įvertinimas (tarp vidutinio amžiaus respondentų ir turinčių didesnę patirtį), taip pat tinkamas vadovų elgesys, tinkamas atlyginimas, geras mikroklimatas. Vertinant esamą situaciją darbe dauguma finansų ir draudimo paslaugų organizacijų darbuotojų teigiamai įvertino savo situaciją ir parodo, kad yra suteikiamos tokios motyvacinės priemonės, kaip sveikatos draudimas, tinkamas atlyginimas, iššūkiai. Analizuojant respondentus pagal grupes – matomas sutapimas su bendrais rezultatais. Atsižvelgiant į koreliacijas – stiprų ryšį turi atgalinis ryšys su organizacijos kultūra ir vertybėmis ir draugiška aplinka su bendradarbiavimu. Taip pat dauguma apklaustųjų sutiko, kad turi sprendimo priėmimo galią, jaučiasi dirbantys prasmingą darbą, juos tenkina jų organizacijos reputacija. Tarp darbuotojų grupių pastebimą, kad svarbu yra papildomos atostogos, karjeros galimybės. Motyvacinės priemonės, kurios pagal finansų ir draudimo paslaugų organizacijų darbuotojus yra veiksmingiausios tai - karjeros galimybės, papildomas sveikatos draudimas, kuris parodo, kad organizacijai rūpi jų darbuotojų sveikata, pinginės premijos, mokymai ir papildomos atostogų dienos. Aukščiausią vertinimą gavo 2 motyvavimo priemonės – atlyginimo peržiūra daugiau nei kartą per metus ir inventoriaus suteikimas namuose. Taigi apibendrinant galima teigti, kad norint motyvuoti finansų ir draudimo paslaugų darbuotojus organizacijoms reikia pasirūpinti, tinkama įranga namuose ir peržiūrėti atlyginimą daugiau nei kartą per metus. Svarbu paminėti, kad atsižvelgiant į imtį, šie rezultatai yra vertinami tik šios grupės žmonių, kurie atliko apklausą, o ne visų, kurie dirba finansų sektoriuje Lietuvoje.

III.2. Tyrimo išvados

1. Atlikta finansų ir draudimo paslaugų darbuotojų apklausa parodė, kad šių respondentų požiūris į nuotolinį darbą yra teigiamas, kadangi didelis procentas respondentų sutiko su anketoje pateiktais teiginiais. Didžiausias procentas, kurie sutiko ir įvertino teigiamus nuotolinio darbo aspektus buvo 24-34 bei 35-44 amžiaus respondentai, bei turintys patirtį nuo 6 iki daugiau nei 10 metų. Taip pat turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir dirbantys specialisto pareigose hibridiniu darbo modeliu. Anketos rezultatai taip pat parodė, kad yra 2 neigiami aspektai nuotolinio darbo tai – persidirbimas ir darbo bei asmeninio gyvenimo nebuvimas. Šie du aspektai labiausiai buvo įvertinti 25-34 amžiaus respondentų. Taigi šios grupės finansų ir draudimo paslaugų organizacijų darbuotojų požiūris yra teigiamas atsižvelgiant į gautus anketos rezultatus, tačiau 2 paminėti aspektai įvertinami, kaip neigiami. Šie veiksniai yra aktualūs tik šios grupės respondentams.
2. Remiantis gautais anketos rezultatais respondentai dirbantys finansų ir draudimo paslaugų srityje labiausiai įvertino šias motyvacinės priemones: pinginės premijos, papildomos naudos, atostogos, karjeros galimybės, mokymai. Labiausiai įvertino šių grupių respondentai: 35-44 metų amžiaus, aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai, taip pat užimantys specialisto, vyr. specialisto ir vadovų pareigas įvertino šias priemones, kaip veiksmingas. Aukščiausių balu buvo įvertintos tiek bendruose rezultatuose, tiek išskiriant pagal grupes – atlyginimo peržiūra daugiau nei kartą per metus ir tinkamų darbo priemonių suteikimas. Taigi galima daryti išvada, kad paminėtos motyvacinės priemonės turi didžiausią įtaką šios žmonių grupės darbuotojų motyvacijai.
3. **Svarbiausios tyrimo išvados** – atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad nuotolinis darbas turi tiek teigiamą pusę, tiek neigiamą, atliktos koreliacijos parodė, kad šie du veiksniai turi vidutinį ryšį, tačiau tas ryšys yra neigiamos reikšmės, kad reiškia, kad daugėjant neigiamų nuotolinio darbo aspektų mažėja teigiama šio darbo modelio pusė. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus galima teigti, kad motyvuoti, darbuotojus tik dirbant nuotoliniu būdu yra sudėtinga, kadangi sunku panaikinti neigiamą pusę nuotolinio darbo – persidirbimą ir neturėjimo asmeninio balanso, taigi nuotolinis darbas neturėtų būti, kaip pagrindinis darbo modelis, idealiausias modelis yra hibridinis – tokiu būdu remiantis išanalizuotomis teorijomis yra atsižvelgiama į darbuotojų poreikis, jeigu organizacija leistų darbuotojams patiems spręsti kiek ir kada dirbti nuotoliu tai, net ir padidintų finansų ir draudimo paslaugų darbuotojų motyvaciją. Atsižvelgiant į apskaičiuotas koreliacijas apie motyvacinį darbą galime vertinti, kad esama situacija darbe priklauso nuo svarbių aspektų darbo vietoje ir motyvavimo priemonių veiksmingumas priklauso nuo esamos situacijos darbo vietoje.

IŠVADOS

1. Visos motyvacinės teorijos labiausiai gilinasi į žmonių poreikius ir elgesį. Motyvacinių teorijų taikymas organizacijose neturėtų remtis tik viena iš paminėtų teorijų, tačiau kiekvienos dalis gali būti panauda atsižvelgiant į darbuotojų individualias savybes. Visi žmonės turi skirtingus poreikius, todėl labai svarbu, kad organizacijos stengtųsi suprasti savo darbuotojų poreikius, bei suprastų jų elgesį bei pasitelktų teorinėje analizėje pateiktas motyvacines teorijas.
2. Nuotolinio darbo populiarumas atsirado pandemijos laikotarpiu, taigi moksliniuose šaltiniuose buvo įvardinta, kad šis darbo modelis turi tiek teigiamą poveikį darbuotojams tiek neigiamą. Neigiama nuotolinio darbo pusė yra remiantis moksliniais šaltiniais – socialinė izoliacija, asmeninio gyvenimo neturėjimas, darbuotojai dažniau persidirba. Norint tinkamai motyvuoti darbuotojus dirbančius nuotoliniu būdu reikia, kad organizacijos atkreiptų dėmesį į darbuotojų poreikius.
3. Šios apklausos darbuotojai dirbantys finansų ir draudimo paslaugų srityje susiduria su tokiais iššūkiais – persidirbimu ir neturėjimu asmeninio gyvenimo ypač vidutinio amžiaus respondentai (25-34 ir 35-44 metų). Taip pat dar šių dviejų aspektų yra pastebimas stiprus koreliacinis ryšis, kas rodo, kad šie du veiksniai yra priklausomi nuo kito. Taigi organizacijoms reikia rūpintis, kad darbuotojai nepersidirbtų, paskirstų tinkamą darbo krūvį.
4. Apklausa parodė, kad šios grupės respondentų finansų ir draudimo paslaugų organizacijose naudojamos šios motyvacinės priemonės – sveikatos draudimas, darbo priemonių suteikimas. Atsižvelgiant kokios motyvacinės priemonės yra efektyviausios tai – inventoriaus suteikimas namuose ir atlyginimo peržiūra daugiau nei kartą per metus. Apklauskos rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų dirba hibridiniu darbo modeliu ir pagal kitus teiginius panašu, kad darbo vietoje yra suteikiamos priemonės darbui, tačiau pasibaigus pandemijai ir taikant tokį darbo modelį – inventorių namuose ne visi darbuotojai turi.
5. Šios grupės apklaustųjų finansų ir draudimo paslaugų organizacijoms, reikia likviduoti neigiamą nuotolinio darbo pusę, tačiau tai padaryti reikia taikant hibridinį darbo modelį ir taikant tinkamas motyvacines sistemas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, nes visos motyvacinės sistemos gilinasi į žmogaus poreikius, nes kiekvienas individas yra skirtingas. Taip pat svarbu, kad darbuotojai jaustųsi įvertinti ir šiuo atveju atlyginimas turėtų būti peržiūrimas ne tik kartą per metus, bet ir daugiau. Inventoriaus suteikimas namuose net ir dirbant hibridiniu darbo modeliu – tai užtikrintų tinkamas darbo sąlygas ir būtų patenkinti darbuotojo poreikiai.

REKOMENDACIJOS

Pagrindiniai veiksmai, kurių turėtų imtis finansų ir draudimo paslaugų organizacijos norėdamos išspręsti motyvacijos problemą ir dirbančių nuotoliniu darbuotojų persidirbimą ir asmeninio gyvenimo neturėjimą:

- Sudaryti sąlygas, kad darbuotojų atlyginimai būtų peržiūrimi daugiau nei kartą per metus taikant kriterijus susijusius su darbuotojo kompetencijomis, užimamomis pareigomis, darbo patirtimi. Sudaryti komisijas, kurios galėtų vertinti darbuotojų pažangumą.
- Sudaryti premijavimo sistemą – skirti papildomas premijas už įgyvendintus projektus, įgyvendintus organizacijos tikslus.
- Leisti darbuotojams turėti tokias pačias darbo priemones namuose, kaip ir turi darbo vietoje arba skirti papildomus piniginius priedus, kad darbuotojai galėtų patys pasirūpinti.
- Turėti mokymus vadovams ir darbuotojams apie laiko planavimą.
- Apskaičiuoti ar darbuotojų krūviai yra tinkami, jeigu ne skirti papildomų išteklių darbuotojų samdymui – taip sumažinant krūvį esamiems darbuotojams.
- Nustatyti darbo laiką dirbantiems nuotoliniu būdu – po darbo valandų apriboti prieigas prie sistemų.
- Nuotolinio darbo modelį taisyti, kaip motyvacinę priemonę, jeigu yra taikomas hibridinis darbo modelis su taisyklėmis kiek gali laiko dirbti iš namų, leisti darbuotojams patiems spręsti kiek jie nori dirbti nuotoliniu būdu.

LITERATŪRA

1. Abiola, O., B., Olalere Mayowa, D., Okutu, N., Hammed, A., B., Ozioma, A., V. (2023). McClelland Acquired Need and Skinner's Reinforcement Management Theories: Their Relevance in Today's Organization. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 5(1). DOI: 10.36346/sarjbm.2023.v05i01.005
2. Acquah, A., Nsiah, T., K., Antie, E., N., A., Otoo, B. (2021). Literature review on theories motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal*, 9(5). DOI:10.36713/epra6848
3. Adamovic, M., (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>.
4. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5). doi:10.7537/marslsj140517.03.
5. Awit, T., N., Marticio, R., M. (2022). The Mediating Role Of Motivation And Moderating Effect Of Work Environment In The Relationship Between Telecommuting And Job Performance In The Philippine Shared Services Industry. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 7(23): 14-25. Prieiga per internetą: [http://www.gbse.my/V8%20NO.23%20\(JANUARY%202022\)/Paper-284-.pdf?fbclid=IwAR2vEhDkGkHCKukgcII4wHjvUy9RXkvgK90TqCmkX7ZX60ClqIFGdEQyAOE](http://www.gbse.my/V8%20NO.23%20(JANUARY%202022)/Paper-284-.pdf?fbclid=IwAR2vEhDkGkHCKukgcII4wHjvUy9RXkvgK90TqCmkX7ZX60ClqIFGdEQyAOE)
6. Beehr, T. A., Nair, V. N., Gudanowski, D. M., & Such, M. (2004). Perceptions of reasons for promotion of self and others. *Human Relations*, 57(4), 413–438. <https://doi.org/10.1177/0018726704043894>
7. Biron, M., Peretz, H., ir Turgeman-Lupo, K. (2020). Trait Optimism and Work from Home Adjustment in the COVID-19 Pandemic. Considering the Mediating Role of Situational Optimism and the Moderating Role of Cultural Optimism. *Sustainability*, 12(22), 9773. <https://doi.org/10.3390/su12229773>
8. Blumberga, S., Pylinskaya, T. (2019). Remote Work Advantages and Disadvantages on the Example in It Organisation. *Nordsci Conference*, 275-282. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/40480976/REMOTE_WORK_ADVANTAGES_AND_DISADVANTAGES_ON_THE_EXAMPLE_IN_IT_ORGANISATION

9. Catherine, M. (2018). Evaluation of job design and its effect on employee engagement in a private outpatient healthcare provider in Kenya: a case of AAR Healthcare Kenya. *Strathmore University*. Prieiga per internet: <http://su-plus.strathmore.edu/handle/11071/6020>
10. Chiu, S. F., Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523–540. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>
11. Davis, A. (2011). Telework Productivity and Effectiveness: Factors that Influence Results-Oriented Job Assessments. *University of Oregon Applied Information Management*. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/36686077.pdf>
12. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327965PLI1104_01-268
13. Deckop, J. R., Cirka, C. C. (2000). The risk and reward of a double-edged sword: Effects of a merit pay program on intrinsic motivation. *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3), 400–418. <https://doi.org/10.1177%2F0899764009342897>
14. Dromantaitė, A., Raišienė, A., G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16816>
15. Dudovskiy, J. (2021). Three C’s of Intrinsic Motivation. *Business Research Methodology*. Prieiga per internetą: <https://research-methodology.net/three-cs-of-intrinsic-motivation/>
16. Elliot, A., J., Covington, M., V. (2001). Approach and Avoidance Motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2).
17. European Commission’s Science and Knowledge Center. (2020). Telework in the EU Before and After the COVID-19: Where We Were, Where We Head to; European Commission: Bruxelles, Belgium, 2020; 1–8. Prieiga per internetą: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
18. Felstead, A., and Henseke, G. (2017). Assessing the Growth of remote working and its consequences for effort, well-being, and work-life balance. *New Technology Work and Employment*, 32(1). doi:10.1111/ntwe.12097
19. Field A., Miles J., Field Z. (2012) *Discovering Statistics Using R*. London: Sage. Prieiga per internetą: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/discovering-statistics-using-r/book236067>.
20. Gkizani, A., M., Galanakis, M. (2022). Goal setting Theory in Contemporary Buisness: A Systematic Review. *Psychology*, 13, 420-426. Doi: 10.4236/psych.2022.133028.

21. Goyal, P. K. (2015). Motivation: Concept, Theories and practical implications. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 6(8), 71-78. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/19739571/MOTIVATION_CONCEPT_THEORIES_AND_PRACTICAL_IMPLICATIONS
22. Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *The Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. Prieiga per internetą: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_Grant_JAP_TaskSignificance.pdf
23. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
24. Hentze, Graf, Kammel, ir Lindert. (2005). Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung (4th Edition ed.). Haupt UTB. Prieiga per internetą: https://online.medunigraz.at/mug_online/wbAbs.getDocument?pThesisNr=45656&pAutorNr=&pOrgNr=1
25. Hodge, K., Lonsdale, C. (2011). Prosocial and antisocial behavior in sport: The role of coaching style, autonomous vs. controlled motivation, and moral disengagement. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 33(4), 527–547. DOI:10.1123/jsep.33.4.527
26. Howard-Grenville, J. (2020). How to Sustain Your Organization’s Culture When Everyone is Remote. *Magazine fall*. Prieiga per internet: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-sustain-your-organizations-culture-when-everyone-is-remote/>
27. Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
28. Hofstede, G., Hofstede G. J., ir Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
29. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
30. Yoo, S., Jang, S., Ho, Y., Seo, J., Yoo, M. H. (2019). Fostering workplace creativity: Examining the roles of job design and organizational context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(2), 127–149. DOI:10.1111/1744-7941.12186
31. Jacobs, E. (2021) Feeling the strain: stress and anxiety weigh on world’s workers 2021 Financial Times. Prieiga per internetą: <https://www.ft.com/content/02d39d97-23ed-45ff-b982-7335770ae512>

32. Jex, S.M., Britt, T.W. (2002) *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley and Sons, New York, 706.
33. Jowett, G. E., Hill, A. P., Hall, H. K., Curran, T. (2013). Perfectionism and junior athlete burnout: The mediating role of autonomous and controlled motivation. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(1), 48–61. <http://dx.doi.org/10.1037/a0029770>
34. Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierachy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Buisness Studies*, 3(10): 1061-1064. Prieiga per internetą: https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_03.pdf?fbclid=IwAR2A8pXRSfPUNxH4LEOA7gBCNGBEv_QXP-ufjHM_j5-1YJtEh8mGMzYxEis
35. Khan, R., Uzzamman, N., Sherwani, K. (2022). Linking Career Aspiration and Perceived Organizational Support: The Mediating Role of Proactive Career Behavior. *International Management Review*, 18(2). Prieiga per internetą: <http://www.americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-2-2022/IMRv18n2-art2.pdf>
36. Kiselicki, M., Kirovska, Z., Josimovski, S., ir Ivanovska P. L. (2018). Gamification asa system for motivation of employees working from home in virtual teams. *Conference: Economics & Management: How to Cope With Disrupted Times*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/351266711_Gamification_as_a_system_for_motivation_of_employees_working_from_home_in_virtual_teams
37. Kohn, A. (1993). Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes. *Journal of Student Affairs*, 4: 73-74. Prieiga per internetą: <https://sahe.colostate.edu/wp-content/uploads/sites/10/2016/03/The-Journal-1997.pdf#page=75>
38. Lazar, I., Panisoara, G., Chirca, R., Ursu, A. S., & Panisoara, I. O. (2020). Motivation and Continuance Intention towards Online Instruction among Teachers during the COVID-19 Pandemic: *The Mediating Effect of Burnout and Technostres*. *International Journal of Environemntal Research and Public Health*, 17(21). doi:10.3390/ijerph17218002
39. Lepper, M. and Greene, D. (1973). Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the "Overjustification" Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/281453299_Undermining_Children's_Intrinsic_Intere_st_with_Extrinsic_Reward_A_Test_of_the_Overjustification_Hypothesis
40. Liana, R., Panteli, N., Karreman, D., ir Peroznejad, A. (2021). *Adapting to the Enforced Remote Work in the Covid 19 Pandemic*. Paper presented at 34th Bled eConference, Bled, Slovenia. DOI:10.18690/978-961-286-485-9.44

41. Liu, Y., Wang, S., Zhang, J., & Li, S. (2022). When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self-Determination Theory Approach. *Psychological Reports*, 125(3), 1573–1600. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/003329412111027320>
42. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. Prieiga per internetą: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=leadershipfacpub>
43. Madan, S. (2017). Moving From Employee Satisfaction to Employee Engagement. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 8(6), 46-50.
44. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2018). Elitas ir lyderystė. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15394>
45. Martinkienė, J. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos, XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*. Lietuvos verslo kolegija. Prieiga per internetą: [https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII osios tarptautinės studentų mokslinės praktinės konferencijos straipsnių rinkinys 2016.pdf](https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII%20osios%20tarptautines%20studentu%20mokslines%20praktines%20konferencijos%20straipsniu%20rinkinys%202016.pdf)
46. Maslow, A., H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. Doi: 10.1037/h0054346
47. Maznevski, M. L., Gomez, C., DiStefano, J. J., Noorderhaven, N. G., ir Wu, P. C. (2002). Cultural dimensions at the individual level of analysis: the cultural orientations framework. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2(3), 275–295. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/147059580223001>
48. McGregor, L., Doshi, N. (2020) How to Keep Your Team Motivated, Remotely. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>
49. Myers, D., G. (2008). *Psichologija*. Poligrafija ir infmasoromatika.
50. Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399–4. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.399
51. Naomhán, A. (2019). *Achievement Motivation: Perspectives, Influences and Outcomes*. Nova Science Pub Inc.
52. Pârjoleanu, R. (2020). Work Motivation Efficiency in the Workplace. *Postmodern Openings / Deschideri Postmoderne*, 11(4), 293–309. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.18662/po/11.4/236>

53. Parker, S. K., Morgeson, F. P., Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000106>
54. Rajah, S., ir kt. (2014). Job Satisfaction and Motivation: What are the Difference among these Two?. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two
55. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
56. Rehu, M., Lusk, E., Wolff, B. (2005). Incentive Preferences of Employees in Germany and the USA: An Empirical Investigation. *Management Revue*, 16(1), 81-98. DOI:10.5771/0935-9915-2005-1-81
57. Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Sage*, 39(2). <https://doi.org/10.1177/0098628312437704>
58. Riak, G. A., & Bill, D. B. A. (2022). The Role of Employee Motivation. *Journal of Social Sciences & Humanities Researches*, 8(11), 40–44.
59. Robbins, S., P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003
60. Röcker, C. (2012). Informal Communication and Awareness in Virtual Teams: Why We Need Smart Technologies to Support Distributed Teamwork. *Communications in Information Science and Management Engineering*, 2(1), 1-15. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/265375692_Informal_Communication_and_Awareness_in_Virtual_Teams_-_Why_We_Need_Smart_Technologies_to_Support_Distributed_Teamwork
61. Sako, M. (2021). From Remote Work to Working from Anywhere: Tracing temporary work modifications resulting in permanent organizational changes. *Communications of the ACM*, 64(4), 20–22. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1145/3451223>
62. Savić, D., (2020) COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce Austria. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/341493908_COVID-19_and_Work_from_Home_Digital_Transformation_of_the_Workforce
63. Staniulienė, S., Kurienė, I. (2022). Darbuotojų Poreikių Tenkinimas Lietuvos Organizacijose. *Tiltai*, 87(2), 39-52. doi:10.15181/tbb.v87i2.2316
64. Swain, J., Kumlien K., Bond, A. (2020). An experiential exercise for teaching theories of work motivation: using a game to teach equity and expectancy theories. *Organization Manangement Journal*, 17(3): 119-132. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/OMJ-06-2019-0742/full/pdf?title=an->

[experiential-exercise-for-teaching-theories-of-work-motivation-using-a-game-to-teach-equity-and-expectancy-theories](#)

65. Szulc, J., Smith, R. (2021). Abilities, Motivation, and Opportunities of Furloughed Employees in the Context of Covid-19: Preliminary Evidence from the UK. *Frontiers in Psychology*, 12. doi:10.3389/fpsyg.2021.635144
66. Sultana, S., Umme A., Nor, Mok, E., Hossain, J., ir Sherief, S. ir Andalib, T. (2021). Exploring Motivation and Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance in Work from Home (WFH). *Psychology and Education*. 58(3): 2411-2424. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjW2rPegN32AhUCyosKHxbICQMOfnoECAIQAAQ&url=http%3A%2F%2Fpsychologyandeducation.net%2Fpae%2Findex.php%2Fpae%2Farticle%2Fdownload%2F4273%2F3791%2F8010&sg=AOvVaw2IDCzIg0HQf3qHSbz1KHS9>
67. Susanto, S., Lim, B., Linda, T., Tarigan, S. A., Wijaya, E. (2021). Antecedents Employee Performance: A Perspective Reinforcement Theory. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 1 - 14. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.156>
68. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
69. Taskin, L., ir Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13–24. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-8710-0>
70. Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *Int J Med Educ*. 2: 53-55. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
71. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
72. Urhahne, D., Wijnia, L. (2023). Theories of Motivation in Education: an Integrative Framework. *Educational Psychology Review*, 35-43. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10648-023-09767-9>
73. Van Eerde, W., Thierry, H. (1996). Vroom’s expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586. doi:10.1037/0021-9010.81.5.575 10.1037/0021-9010.81.5.575
74. Van Wingerden, J., Bakker, A., Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174. https://www.researchgate.net/publication/315976907_Fostering_employee_well-being_via_a_job_crafting_intervention
75. Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.

76. Virtanen, M. (2020). The Impact of Remote Working on Employees' Work Motivation & Ability to Work. Prieiga per internet: <https://www.theseus.fi/handle/10024/347416>
77. Von Rosenstiel, L. (2011). Employee Behavior in Organizations. *On the Current State of Research. Management Revue*, 22(4), 344–366. <http://www.jstor.org/stable/41783696>
78. Walker, A., N. (2014). The Examination of Organizational Respect in Relation to Organizational Cultur. Honors Theses and Capstones. *University of New Hampshire - Main Campus*, 206. Prieiga per internetą: <https://scholars.unh.edu/honors/206/>
79. Williams, S., Armitage, C., Tampe, T., & Dienes, K. (2020). Public perceptions and experiences of social distancing and social isolation during the COVID-19 pandemic: A UK-based focus group study. *BMJ Open*, 10(7). doi:10.1136/bmjopen-2020-03933

SANTRAUKA

Magistro darbo tema - motyvavimo galimybės ir iššūkiai dirbant nuotoliu: finansinių ir draudimo paslaugų organizacijų pavyzdžiu. Teoriniu lygmeniu išnagrinėti motyvavimo sistemą. Apibūdinti darbo nuotoliu ypatumus remiantis moksliniais šaltiniais. Ištirti su kokiais iššūkiais susiduria finansų ir draudimo paslaugų organizacijose dirbantys darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu atliekant kiekybinį tyrimą apklausiant darbuotojus dirbančius tokio tipo organizacijose. Ištirti kokios motyvavimo priemonės yra naudojamos finansų ir draudimo paslaugų organizacijose dabar ir išsiaiškinti su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai dirbant nuotoliu. Pateikti konkrečias motyvavimo priemones finansų ir draudimo paslaugų organizacijoms kurios pagerintų ir padidintų darbuotojų motyvaciją.

Teorinėje darbo dalyje analizuojami užsienio ir Lietuvos autorių motyvacijos samprata, apžvelgiamas motyvacijos procesas, išanalizuojamos skirtingos motyvacinės teorijos. Taip pat analizuojama nuotolinio darbo samprata, neigiamas ir teigiamas nuotolinio darbo poveikis, analizuojama motyvacija dirbant nuotoliniu būdu.

Analitinėje darbo dalyje aprašoma tiriamoji darbo dalis. Tyrimo metodas – kiekybinis, instrumentas – anketa. Tyrimas atliktas siekiant išsiaiškinti nuotolinio darbo iššūkius ir motyvacinės sistemas finansų ir draudimo paslaugų organizacijose. Aprašomi gauti kiekybinio tyrimo rezultatai. Nuotolinio darbo neigiamas poveikis – persidirbimas, asmeninio gyvenimo nebuvimas. Efektyviausios motyvavimo priemonės – tinkamų darbo priemonių suteikimas, finansinė paskata.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, motyvacinės teorijos, motyvas, motyvacijos procesas, nuotolinis darbo modelis, hibridinis darbo modelis.

SUMMARY

Master's thesis on motivational opportunities and challenges in remote working: the case of financial and insurance services organizations. Theoretical analysis of the motivation system. To describe the specificities of teleworking based on scientific sources and literature. To investigate the challenges faced by teleworkers in financial and insurance services organisations by means of a quantitative survey of employees working in this type of organisation. To investigate what motivational tools are currently used in financial and insurance services organisations and to find out what challenges employees face when working remotely. To provide specific motivational measures for financial and insurance service organisations that would improve and increase employee motivation.

In the theoretical part of the paper, the concept of motivation by foreign and Lithuanian authors is analysed, the motivation process is reviewed, and different motivational theories are analysed. It also analyses the concept of teleworking, the negative and positive effects of teleworking, and motivation in it.

The analytical part of the thesis describes the research part of the thesis. The research method is quantitative, and the instrument is a questionnaire. The study was carried out to investigate the challenges and motivational systems of teleworking in financial and insurance services organisations. The results of the quantitative study are described. The negative effects of teleworking are overwork, lack of personal life. The most effective motivational tools - provision of appropriate working tools, financial benefits systems

Keywords: motivation, motivation theory, motive, motivation process, remote work, hybrid work.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Anketa

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto magistrantė Ligita Blažinskienė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti su kokiais motyvavimo iššūkiais susiduria darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu.

Siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus, labai prašau kaip įmanoma išsamiau atsakyti į šios anketos klausimus, nes Jūsų nuomonė labai svarbi. Duomenys bus naudojami apibendrinti tyrimo analizei magistro baigiamajame darbe.

Iš anksto dėkoju Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus!

1. Kokiame sektoriuje dirbate?

Finansų ir draudimo veikla

Administravimo

Švietimas

Mokslinė veikla

Kita

2. Jūsų lytis? (pasirinkite)

Moteris

Vyras

3. Jūsų amžius? (pasirinkite)

18-24

25-34

35-44

45-54

55+

4. Jūsų darbo stažas: (pasirinkite)

iki 1 metų

nuo 1 iki 3 metų

nuo 3 iki 5 metų

nuo 6 iki 10 metų

daugiau kaip 10 metų

5. Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis

Profesinis

Aukštasis koleginis

Aukštasis universitetinis

Magistras

Nebaigtas aukštasis

6. Jūsų darbo vieta yra tame pačiame mieste, kuriame gyvenate?

Taip

Ne

7. Koks darbo modelis taikomas jūsų organizacijoje?

Nuotolinis

Hibridinis

Kontaktinis

8. Jūsų užimamos pareigos:

Specialistas

Vyr. specialistas

Vadovas

9. Kaip vertinate nuotolinį darbą? 1 silpnai, o 5 puikiai

1

2

3

4

5

10. Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?

Nepilną darbo dieną per savaitę

1 dieną per savaitę

2 dienas per savaitę

3 dienas per savaitę

4 dienas per savaitę

5 dienas per savaitę

11. Kiek turite vaikų?

1

2

3

Daugiau negu 3

Neturiu

12. Pagalvokite apie nuotolinio darbo teigiamą poveikį ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nuotolinis darbas suteikia galimybę lanksčiai pasirinkti kur ir kada dirbti					
Nuotolinis darbas padeda sutaupyti laiką negaištant jo keliaujant į darbą ir iš darbo					
Nuotolinis darbas padeda palaikyti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą					
Nuotolinis darbas padeda išvengti konfliktų su kolegomis					
Nuotolinis darbas praplečia galimybes darbuotojams dirbti skirtinguose miestuose ar regionuose					
Nuotolinis darbas užtikrina darbą be trukdžių					
Nuotolinis darbas padeda sutaupyti pinigų					

13. Pagalvokite apie nuotolinio darbo neigiamą poveikį ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dirbant nuotoliu sunku įsitraukti į organizacijos kultūrą					
Nuotolinis darbas skatina socialinę izoliaciją					
Dirbant nuotoliu sumažėja neformalūs pokalbiai su kolegomis, ryšys su kolegomis					
Dirbant nuotoliu sumažėja paaukštinimo galimybės, suprastėja tarpasmeninių įgūdžių įvertinimas					
Dirbant nuotoliu susiduriama su techninėmis problemomis					
Ribotas informacijos srautas, dirbant nuotoliu ne visa informacija pasiekia greitai					
Dirbant nuotoliu suprastėja darbo kokybė, silpnėja verslo partnerystė					
Dirbant nuotoliu sunku atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą					
Nuotolinis darbas skatina persidirbimą					

14. Įvertinkite ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man svarbu, kad darbe būtų įvertinta mano daroma pažanga					
Man svarbu, kad darbo užduočių turinys būtų įdomus					
Man svarbu, kad organizacijoje kurioje dirbu būtų aiškios augimo galimybės					
Man svarbu, kad darbe turėčiau daugiau atsakomybės reikalaujančių užduočių					
Man yra svarbus vadovo/ės, kolegų/ių pripažinimas, pagyrimai už konkrečių tikslų pasiekimus					
Man svarbu, kad užduočių atlikimui būtų suteikiamos tinkamos darbo priemonės					
Man svarbu, kad darbo užmokestis atitiktų mano atliekamas atsakomybes darbe					

Man svarbu, kad organizacijoje, kurioje dirbu būtų aiškios procedūros, politika					
Man svarbu, kad mano vadovas/ė elgtųsi teisingai su manimi kitų kolegų atžvilgiu					
Man svarbu, kad organizacijoje būtų gera darbo aplinka					

15. Įvertinkite pateiktus teiginius pagal esamą dabartinę situaciją Jūsų darbe:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mane tenkina mano atlyginimas					
Man yra aiškios mano organizacijos vertybės ir kultūra					
Mane tenkina darbo priemonės, kurias suteikia mano organizacija					
Organizacijai, kurioje dirbu yra svarbi mano gerovė					
Organizacijoje, kurioje dirbu yra aiškios karjeros galimybės					
Organizacija rūpinasi mano sveikata (papildomas sveikatos draudimas)					
Mano vadovas/ė visada suteikia atgalinį ryšį					
Mano vadovas/ė yra mano mentorius					
Komandoje kurioje dirbu jaučiama bendradarbiavimo aplinka					
Komandoje, kurioje dirbu visi yra draugiški, vyrauja atviras bendravimas, draugiškumas					
Mano darbas yra iššūkius keliantis darbas					
Iššūkiai man padeda tobulėti ir tai mane motyvuoja					
Savo darbe jaučiu sprendimų priėmimo galią					
Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu reputacija					
Mano darbas man yra prasmingas ir svarbus					

16. Įvertinkite pagal žemiau pateiktus teiginius apie organizacijoje naudojamų motyvavimo priemonių veiksmingumą:

	Visiškai neveiksminga	Veiksminga	Tokios nežinau	Veiksminga	Labai veiksminga
Piniginės premijos (priedai)					

Papildomos naudos (organizacija padengia telefono, kuro išlaidas)					
Mokymai					
Papildomas sveikatos draudimas					
Papildomos atostogų dienos					
Galimybė dirbti iš užsienio					
Karjeros galimybės					
Galimybė dirbti komandoje					
Organizacijos šventės					
Sveikinimai gimtadienio proga					
Dovanos per šventes					
Nuolaidos					
Sporto klubo narystės					

17. Įvertinkite pagal žemiau pateiktas motyvavimo priemones pagal svarbą, t.y. kurios iš jų jus motyvuoja labiausiai ir, kurios mažiausiai? 1 - nemotyvuoja visai, o 5 motyvuoja labai.

	1	2	3	4	5
Atlyginimas būtų peržiūrimas daugiau nei 1 kartą per metus					
Būtų galimybę įgyti papildomų įgūdžių ir kompetencijų					
Matyčiau realias karjeros galimybes					
Būtų galimybę pačiam pasirinkti kiek laiko dirbti iš namų, kiek iš darbo vietos					
Turėčiau daugiau atsakomybės ir savarankiškumo					
Vyrautų geresnis psichologinis klimatas komandoje tarp kolegų ir vadovo					
Turėčiau daugiau papildomų atostogų					
Turėčiau galimybę dirbti iš užsienio					
Turėčiau papildomą sveikatos draudimą					
Būtų daugiau viešų padėkų už atliktus darbus ir įgyvendintus tikslus					
Darbui iš namų būtų skiriami pinigai pasirūpinti tinkamu inventoriumi (stalas, kėdė)					

2 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, darbo stažą, pareigas ir kt. ar sutinka su pateiktais teiginiais susijusiais su aspektais kas jiems svarbu darbe

	25-34	nuo 6 iki 10 metų	daugiau kaip 10 metų	Aukštasis universitetinis	Hibridinis	Specialistas	Nuotoliu dirba 3 dienas per savaitę	Moteris	Vyras
Pažanga	34%	20%	21%	26%	58%	29%	31%	27%	27%
Įdomus darbas	26%	18%	19%	20%	47%	25%	29%	25%	25%
Karjera	31%	18%	19%	22%	52%	25%	29%	24%	24%
Atsakomybė	22%	15%	18%	19%	41%	22%	24%	21%	21%
Pripažinimas	27%	17%	17%	20%	46%	23%	24%	22%	22%
Priemonės	31%	17%	19%	24%	54%	24%	28%	24%	24%
Atlyginimas	34%	19%	19%	28%	57%	28%	28%	23%	23%
Aiškios politikos	25%	13%	17%	20%	45%	20%	24%	22%	22%
Teisingas vadovų elgesys	34%	18%	18%	25%	55%	25%	26%	24%	24%
Mikroklimatas	33%	18%	17%	26%	54%	25%	25%	23%	23%

3 PRIEDAS. Koreliacijų matrica tarp teiginių susijusių su svarbiais aspektais darbo vietoje

	Pažanga	Įdomus darbas	Karjera	Atsakomybė	Pripažinimas	Priemonės	Atlyginimas	Aiškios politikos	Teisingas vadovų elgesys
Įdomus darbas	.588**	1							
Karjera	.652**	.594**	1						
Atsakomybė	.496**	.529**	.480**	1					
Pripažinimas	.495**	.439**	.412**	.525**	1				
Priemonės	.465**	.300	.445**	.325	.536**	1			
Atlyginimas	.374**	.292	.437**	.321	.538**	.798**	1		
Aiškios politikos	.296	.296	.403**	.337	.544**	.567**	.515**	1	
Teisingas vadovų elgesys	.245**	.247	.435**	.288	.472**	.609**	.713**	.560**	1
Mikroklimas	.318**	.306	.444**	.319	.509**	.664**	.789**	.520**	.856**

4 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, darbo stažą, pareigas ir kt. ar sutinka su pateiktais teiginiais susijusiais esama dabartine situacija darbo vietoje

	35-44	daugiau kaip 10 metų	Aukštasis universitetinis	Hibridinis	Specialistas	3 dienas per savaitę	Moteris	Vyras
Atlyginimas	31%	24%	27%	59%	27%	36%	30%	30%
Kultūra vertybės	36%	24%	32%	70%	29%	39%	30%	30%
Priemonės	38%	25%	35%	76%	35%	41%	32%	32%
Gerovė	34%	20%	28%	63%	27%	35%	31%	31%
Karjera	34%	21%	27%	60%	25%	34%	30%	30%
Sveikatos draudimas	42%	27%	37%	78%	39%	42%	35%	35%
Atgalinis ryšys	37%	24%	33%	71%	32%	39%	30%	30%
Vadovas = mentorius	34%	20%	25%	58%	27%	32%	28%	28%
Bendradarbiavimas	39%	24%	32%	71%	32%	39%	32%	32%
Draugiška aplinka	37%	24%	29%	67%	30%	38%	32%	32%
Iššūkiai	35%	24%	30%	70%	34%	39%	33%	33%
Motyvacija per iššūkius	36%	25%	34%	74%	33%	39%	31%	31%
Sprendimų priėmimas savarankiškai	34%	24%	27%	63%	29%	35%	30%	30%
Reputacija	37%	25%	31%	71%	30%	37%	32%	32%
Prasmė	39%	25%	31%	71%	30%	38%	30%	30%

5 PRIEDAS. Korelacių matrica tarp teiginių susijusių su dabartine situacija darbo vietoje (motyvacinėmis priemonėmis)

	Atlyginimas	Kultūra vertybės	Priemonės	Gerovė	Karjera	Sveikatos draudimas	Atgalinis ryšys	Vadovas = mentorius	Bendradarbiavimas	Draugiška aplinka	Iššūki	Motyvacija per iššūkius	Sprendimų priėmimas savarankiškai	Reputacija
Kultūra vertybės	.628**	1												
Priemonės	.550**	.683**	1											
Gerovė	.589**	.677**	.600**	1										
Karjera	.589**	.625**	.488**	.689*	1									
Sveikatos draudimas	.307**	.486**	.465**	.382*	.375**	1								
Atgalinis ryšys	.496**	.719**	.605**	.552*	.625**	.577**	1							
Vadovas = mentorius	.483**	.589**	.452**	.684*	.628**	.355**	.670**	1						
Bendradarbiavimas	.390**	.567**	.539**	.524*	.497**	.427**	.695**	.560**	1					
Draugiška aplinka	.445**	.566**	.508**	.558*	.499**	.392**	.653**	.559**	0.814**	1				
Iššūki	.407**	.390**	.443**	.368*	.337**	.222	.433**	.392	0.458**	.419**	1			
Motyvacija per iššūkius	.444**	.445**	.534**	.475*	.442**	.254	.520**	.483**	0.539**	.620**	.522**	1		
Sprendimų priėmimas savarankiškai	.556**	.428**	.485**	.430*	.361**	.299	.548**	.457**	0.508**	.531**	.576**	.595**	1	
Reputacija	.392**	.456**	.475**	.516*	.434**	.324	.509**	.482**	0.546**	.590**	.536**	.527**	.596**	1
Prasmė	.381**	.479**	.471**	.439*	.452**	.158	.525**	.478**	0.538**	.591**	.634**	.528**	.622**	.663**

6 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal grupes kaip vertina organizacijose naudojamų motyvavimo priemonių veiksmingumą

	35-44	nuo 6 iki 10 metų	Aukštasis universitetinis	Hibridinis	Specialistas	Vyr. Specialistas	Vadovas	3 dienas per savaitę	Vyras
Piniginės premijos (priedai)	46%	30%	39%	86%	43%	34%	19%	46%	40%
Papildomos naudos	45%	29%	37%	84%	42%	32%	19%	45%	40%
Mokymai	47%	28%	37%	84%	41%	32%	20%	45%	40%
Papildomas sveikatos draudimas	46%	26%	39%	84%	40%	31%	20%	43%	39%
Papildomos atostogų dienos	45%	28%	39%	84%	41%	32%	20%	43%	37%
Galimybė dirbti iš užsienio	39%	22%	29%	71%	35%	25%	16%	39%	35%
Karjeros galimybės	45%	29%	39%	86%	42%	32%	20%	45%	39%
Galimybė dirbti komandoje	40%	24%	29%	69%	34%	25%	16%	38%	34%
Organizacijos šventės	39%	24%	28%	70%	33%	24%	17%	39%	33%
Sveikinimai gimtadienio proga	36%	20%	24%	62%	30%	21%	16%	34%	31%
Dovanos per šventes	35%	22%	27%	65%	34%	24%	13%	36%	32%
Nuolaidos	36%	21%	27%	66%	35%	25%	14%	37%	34%
Sporto klubo narystės	35%	22%	29%	64%	33%	24%	14%	35%	32%

7 PRIEDAS. Korelacių matrica tarp motyvacinių priemonių veiksmingumo

	Piniginės premijos (priedai)	Papildomos naudos	Mokymai	Papildomas sveikatos draudimas	Papildomos atostogų dienos	Galimybė dirbti iš užsienio	Karjeros galimybės	Galimybė dirbti komandoje	Organizacijos šventės	Sveikinimai gimtadienio proga	Dovanos per šventes	Nuolaidos
Papildomos naudos	.828**	1										
Mokymai	.480**	.578**	1									
Papildomas sveikatos draudimas	.450**	.434**	.454**	1								
Papildomos atostogų dienos	.406**	.435**	.404**	.614*	1							
Galimybė dirbti iš užsienio	.195	.211	.204	.437*	.442**	1						
Karjeros galimybės	.563**	.550**	.493**	.497*	.461**	.231	1					
Galimybė dirbti komandoje	.110	.180	.291	.202	.376	.486**	.165	1				
Organizacijos šventės	.100	.143	.130	.278	.281	.575**	.152	.617**	1			
Sveikinimai gimtadienio proga	.137	.216	.278	.297	.328	.573**	.128	.640**	.747**	1		
Dovanos per šventes	.118	.188	.124	.306	.349	.628**	.128	.571**	.700**	.847**	1	
Nuolaidos	.207	.244	.235	.280	.294	.603**	.129	.532**	.570**	.711**	.803**	1
Sporto klubo narystės	.090	.230	.296	.256	.237	.533**	.152	.514**	.496**	.675**	.687**	.762**

8 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal grupes kaip vertina motyvacines priemones

	25-34	35-44	nuo 6 iki 10 metų	daugiau kaip 10 metų	Aukštasis universitetinis	Specialistas	Vyr. Specialistas	Vadovas	Moteris	Vyras
Atlyginimas būtų peržiūrimas daugiau nei 1 kartą per metus	43%	45%	29%	27%	37%	42%	32%	20%	38%	38%
Kompetencijų ugdymas	28%	31%	16%	22%	25%	22%	18%	16%	27%	27%
Karjera galimybės	29%	31%	16%	21%	27%	26%	20%	14%	29%	29%
Darbo laiko planavimas	29%	32%	17%	22%	29%	26%	21%	16%	29%	29%
Atsakomybė / savarankiškumas	22%	25%	14%	19%	22%	20%	15%	12%	25%	25%
Geras mikroklimatas	26%	29%	14%	20%	25%	23%	17%	13%	25%	25%
Papildomos atostogos	28%	28%	16%	20%	28%	25%	19%	11%	25%	25%
Darbas iš užsienio	22%	23%	12%	16%	20%	19%	13%	10%	22%	22%
Sveikatos draudimas	31%	30%	19%	21%	25%	24%	19%	14%	27%	27%
Viešos padėkos, įvertinimas	24%	29%	16%	20%	23%	25%	19%	12%	25%	25%
Inventoriaus suteikimas namuose	30%	32%	19%	22%	27%	27%	20%	15%	29%	29%

9 PRIEDAS. Koreliacijų matrica tarp motyvacinių priemonių

	Atlyginimas būtų peržiūrimas daugiau nei 1 kartą per metus	Kompetencijų ugdymas	Karjera galimybės	Darbo laiko planavimas	Atsakomybė / savarankiškumas	Geras mikroklimatas	Papildomos atostogos	Darbas iš užsienio	Sveikatos draudimas	Viešos padėkos, įvertinimas
Kompetencijų ugdymas	.207	1								
Karjera galimybės	.075	0.438**	1							
Darbo laiko planavimas	.101	0.224	0.568**	1						
Atsakomybė / savarankiškumas	.155	0.410**	0.221	0.303	1					
Geras mikroklimatas	.104	0.250	0.251	0.131	0.395	1				
Papildomos atostogos	.112	0.123	0.201	0.277	0.335	0.618**	1			
Darbas iš užsienio	.100	0.245	0.095	0.135	0.362	0.324	0.396	1		
Sveikatos draudimas	.101	0.252	0.165	0.150	0.439**	0.402**	0.421**	0.465**	1	
Viešos padėkos, įvertinimas	.133	0.240	0.267	0.335	0.473**	0.298	0.463**	0.372	0.391	1
Inventoriaus suteikimas namuose	.039	0.200	0.245	0.096	0.371	0.237	0.226	0.284	0.290	0.367