

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

RŪTA BAGOČIENĖ

LYDERYSTĖS MOKYMŲ NAUDA LYDERIAMS
STIPRINANT NUOTOLINIŲ BŪDU DIRBANČIŲ
DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Brigita Žuromskaitė

VILNIUS
2025

TURINYS

ĮVADAS	3
SAVOKŲ ŽODYNAS.....	5
1. LYDERYSTĖS MOKYMŲ NAUDOS LYDERIAMS STIPRINANT NUOTOLINIU BŪDU DIRBANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ TEORINIAI ASPEKTAI.....	6
1.1 Lyderystės gebėjimų tobulinimo poreikis nuotolinio darbo kontekste.....	6
1.1.1 Nuotolinio darbo iššūkiai ir galimybės	6
1.1.2 Lyderystės pokyčiai nuotolinio darbo aplinkoje	10
1.1.3 Lyderystės mokymų nauda įgyvendinant lyderystės pokyčius.....	13
1.2 Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimas	16
1.2.1 Darbuotojų motyvacijos samprata ir ryšys su produktyvumu	16
1.2.2 Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimo priemonės.....	21
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	25
3. LYDERYSTĖS MOKYMŲ NAUDOS LYDERIAMS STIPRINANT NUOTOLINIU BŪDU DIRBANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ TYRIMAS.....	28
3.1 Tyrimo rezultatai	28
3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	55
IŠVADOS.....	57
PASIŪLYMAI	59
LITERATŪRA.....	60
SANTRAUKA.....	68
SUMMARY	69
ANOTACIJA	70
PRIEDAI.....	71

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Lyderiai daro didelę įtaką darbuotojų organizacinei elgsenai ir veiklos rezultatams. Konstruktyvus vadovavimas paskatina pageidaujamą darbuotojų elgesį ir pagerina jų veiklos rezultatus (Hjortmo, 2023). Nuotolinis darbas pasaulyje sparčiai populiarėja. 2019 m. nuotolinį darbą darbuotojams dirbti leido 61 proc. pasaulio organizacijų (Sihri ir kt., 2022). Lietuvoje jį taikė 4,6-13 proc. organizacijų, daugiausiai technologijų ir telekomunikacijų sektoriuose (Juškelienė ir kt., 2023). Nors nuotolinis darbas jau buvo iki Covid-19 pandemijos, per pandemiją taip dirbti pradėjo daug darbuotojų, taip pat ir darbdaviai buvo įpareigoti taikyti tokią darbo formą (European Union, 2022). Galima teigti, kad pandemija „išpopuliarino“ nuotolinį darbą. Darbuotojams ir kai kuriems darbdaviams ši darbo forma tapo patraukli. Vis dėl to moksliniai tyrimai (Sefora ir kt., 2021; Kotera ir Vione, 2020; Sarfraz ir kt., 2021; Ziomek, 2023; Rahul ir kt., 2020; Ngamkroekjoti ir Thavorn, 2022) atskleidžia nuotolinio darbo problemas, kurios gali pakenkti organizacijoms. Jos aktualizuoja nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją (Akob ir kt., 2020; Haerani ir kt., 2020; Nguyen ir kt., 2019), teigiamai susijusią su darbuotojų produktyvumu ir stiprinimo poreikiu. Tačiau nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacija yra kitoniška, reikalaujanti kūrybiškumo ir inovatyvaus mąstymo, nes nuotolinio darbo atveju dalis įprastų motyvavimo būdų, grįstų socialinių darbuotojų poreikių tenkinimu, aiškiais profesiniais vaidmenimis ir jų struktūromis, įprastomis grįžtamojo ryšio teikimo, susirinkimų ir kitomis praktikomis, tampa neveiksmingi. Ištirta, kad tam tikros darbuotojų priemonės, taikomos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, pavyzdžiui, kaip darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymas, padidina darbuotojų produktyvumą dėl išaugusios jų motyvacijos (Stevens, 2019). Lyderystės mokymų, kurių tikslas – suteikti lyderiams žinių, patobulinti jų įgūdžius, suformuoti mokymuisi reikalingas nuostatas (Day ir kt., 2024), naudą yra aktualu išanalizuoti siekiant atskleisti, kuo tokie mokymai gali būti naudingi darbuotojų motyvacijai nuotolinio darbo kontekste stiprinti, kai įprastos darbuotojų motyvavimo priemonės tampa ne tokios veiksmingos.

Darbo temos ištirtumas. Mokslinėje literatūroje nagrinėta nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos specifika ir motyvacijos priemonių poreikis. Pavyzdžiui, A. Acqah ir kt. (2021) analizavo saviidentifikacijos teoriją, kuria grindžia nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, N. R. Ahmad (2025) analizavo skirtingų lyderystės stilių sąsajas su nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacija, J. Aune (2024) gilinasi į transformacinį lyderystės stilių, kaip padedantį pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, Bocková, K. ir Lajči D. (2021) nagrinėjo, kaip lyderis gali pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, koks lyderio vaidmuo šiame procese, E. Darics (2020) svarstė apie elektroninę lyderystę kaip vadovavimo nuotolinio darbo kontekste būdą. T.

Thanh ir kt. (2020) kalbėjo apie emocinio intelekto lyderiui svarbą. M. Urbaniec, A. Małkowska ir H. Włodarkiewicz-Klimek (2020) siūlo pasinaudoti technologijomis motyvuojant darbuotojus. Tačiau mažiausiai mokslinių tyrimų randama apie lyderystės mokymų naudą motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus. Čia galima paminėti H. Hjortmo (2023), kuris kalba apie lyderystės mokymus, kaip apie lyderio tobulėjimo ir lyderystės gerinimo procesą, tačiau darbuotojų motyvavimo tema konkrečiau nepaliečiama.

Darbo temos naujumas. Nors lyderystės ugdymo tema moksliniuose tyrimuose analizuojama plačiai, lyderystės mokymų, jų turinio, naudos lyderiams ir praktikos atvejų pavyzdžių analizės mokslinėje literatūroje stokojama. Daugiausiai gilinamasi į lyderystės mokymų sąvoką, atskiriant ją nuo ugdymo (Hjortmo, 2023), pateikiami lyderystės mokymų sąvokos aiškinimai ir tokių mokymų naudos apibrėžtis (Kurniatun ir kt., 2024), išskiriami kai kurie lyderystės mokymų elementai (Day ir kt., 2024). Galima rasti mokslinių studijų, kuriose nagrinėjama lyderystės mokymų nauda lyderiams organizacinių pokyčių kontekste (Hjortmo; Baron ir Agustina, 2017; Kurniatun ir kt., 2019), tačiau atrodo, kad lyderystės mokymų tema vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams – kol kas dar nauja ir mažai paliesta moksliniu požiūriu. Šio darbo tema yra nauja, nes joje nagrinėjama lyderystės mokymų nauda stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją.

Darbo objektas: lyderystės mokymų nauda stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją.

Darbo problema: kaip lyderių dalyvavimas lyderystės mokymuose padeda stiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Darbo tikslas – išanalizuoti lyderystės mokymų naudą lyderiams stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti lyderystės gebėjimų tobulinimo poreikį nuotolinio darbo kontekste;
2. Išnagrinėti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo specifiką;
3. Išsiaiškinti sunkumus, kuriuos patiria lyderiai stiprindami nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją;
4. Ištirti lyderystės mokymų naudą stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, struktūruotas interviu, turinio analizė.

Darbo reikšmė. Darbas reikšmingas lyderiams, vadovaujantiems nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, nes pasikeičia kai kurios įprastos darbo praktikos, kurios buvo taikomos darbuotojų motyvacijai didinti – įmonės komandiškumo stiprinimas, socialinių ryšių su kolegomis palaikymas, teigiamas įmonės vidinis klimatas, grįžtamojo ryšio teikimas, vadovui aiškiai matomi darbuotojų darbo rezultatai.

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Darbuotojų motyvavimas: „tai autonomijos palaikymo egzistavimas, kai organizacijų vadovai skiria dėmesį kiekvienam sprendimui, lemiančiam darbuotojų gerovę, kai taikomos pagrįstos lanksčios darbo poreikių tenkinimo taisyklės“ (Maartje, 2020, p. 577).

Darbuotojo produktyvumas: „matas, parodantis, kaip gerai darbuotojas dirba (Kozako ir kt., 2022, p. 1332).

Lyderystė: tai įtakos darymo procesas, kurio metu kiti žmonės veikiami taip, kad yra nukreipiami siekti bendrų tikslų.

Lyderystės mokymai: „sistemintų mokymosi iniciatyvų, skirtų tobulinti konkrečias su darbu susijusias žinias, įgūdžius ir požiūrį, taikymas, siekiant pagerinti darbo rezultatus“ (Day ir kt., 2024, p. 43).

Nuotolinis darbas: „darbas, atliekamas jį dirbant iš namų“ (Karácsony, 2021, p. 1).

1. LYDERYSTĖS MOKYMŲ NAUDOS LYDERIAMS STIPRINANT NUOTOLINIŲ BŪDŲ DIRBANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ TEORINIAI ASPEKTAI

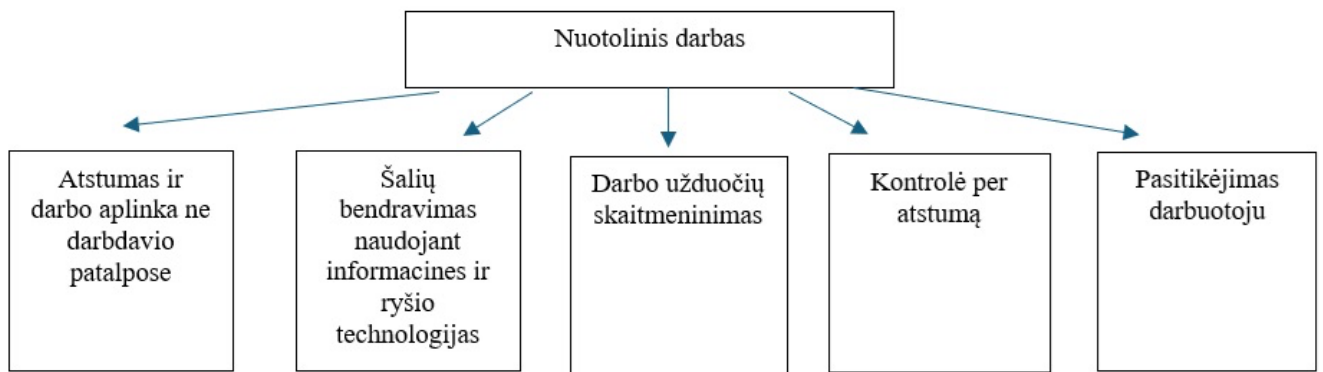
1.1 Lyderystės gebėjimų tobulinimo poreikis nuotolinio darbo kontekste

1.1.1 Nuotolinio darbo iššūkiai ir galimybės

Nuotolinis darbas reiškia dinamišką darbo formą ir praktiką. Mintis, kad galima dirbti nuotoliu, pirmą kartą iškelta XX a. kai tokia darbo forma buvo suprantama kaip alternatyvi, siekiant pabrėžti, kad gali būti ir kitų, lankstesnių darbo organizavimo būdų (López-Igual ir Rodríguez-Modroño, 2020). „Nuotolinio darbo“ sąvoką pateikė 1997 m. J. Nille, siekdamas įvardyti, kad gali pasikeisti kasdienis darbuotojų važinėjimas į darbą (López-Igual ir Rodríguez-Modroño, 2020). Vadovaujantis 2022 m. apibrėžimu, nuotolinis darbas aiškinamas integruojant į jį darbo vietos pasikeitimo ir technologinį elementus (teigiama, kad darbas atliekamas pasinaudojant informacinėmis ir ryšio technologijomis, nešiojamais įrenginiais, planšetiniais kompiuteriais, mobiliaisiais telefonais ir kt.) (Ngamkroeckjoti ir kt., 2022). Taip pat akcentuota, kad tokia darbo forma organizuojama susitarus darbuotojui ir darbdaviui (Ngamkroeckjoti ir kt., 2022). Nuotolinio darbo kaip darbo praktikos priėmimas visuomenėje suprantamas kaip evoliucinis procesas, perteikiantis kitokios darbo vietos galimybes, „namų biurą“, „mobilų biurą“, „virtualų biurą“. Joms įsivyrėti leidžia ryšių ir technologijų pažanga (López-Igual ir Rodríguez-Modroño, 2020).

Iki 2020 m. nuotolinis darbas, kaip tam tikra darbuotojų darbo atlikimo organizavimo forma, taikytas retai arba tik tam tikrose srityse (kūrybinėje, konsultacinėje, informacinių technologijų ir kt.). I. J. Dingel. ir B. Neiman (2020) įvertino, kad mažuma darbuotojų be papildomo skatinimo gali dirbti nuotoliniu būdu.

Vadovaujantis šiandienine nuotolinio darbo samprata, nuotolinis darbas susidaro iš tokių elementų:



1 Pav. Nuotolinį darbą organizuojantys elementai

šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis L. Fløvik ir kt. (2021); K. Bočková ir D. Lajčín (2021);

P. López-Igual ir P. Rodríguez-Modroño (2020); P. Karácsony

Nagrinėjant 1 pav., pastebima, kad nuotoliniam darbui būdingi kitokie darbo organizavimo, vadybiniai ir psichologiniai elementai nei tradicinio darbo atveju (dirbant darbdavio patalpose). Darbo organizavimo požiūriu esminę vietą užima technologijos, kurios tampa nuotolinio darbo pagrindu, leidžiančiu nuotolinio darbo galimybę. Atliekant nuotolinį darbą pasikeičia darbo aplinka. Nuo nuotolinio darbo organizavimo ypatumų priklauso jo poveikis darbuotojams (Sefora ir kt., 2021). Nuotoliu dirbant darbo aplinka yra kitokia: ją sudaro ne fizinė darbuotojo buvimo vieta, kaip dirbant darbdavio patalpoje, o darbo organizavimas, įgyvendinimas, planavimas. Tokią aplinką sudaro daugiau psichosocialiniai dėmenys (Fløvik ir kt., 2021). Naujų darbo būdų lankstumas gali reikšti ir didesnę darbuotojų laisvę, ir didesnę jų kontrolę bei gali prisidėti prie darbuotojų ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išsityrinimo (Kotera ir Vione, 2020). Vadybiniu požiūriu įmanoma tik kontrolė per atstumą, kuri būdinga kaip neatsiejama vadybinė praktika, darbą organizuojant tik nuotoliu, ir kaip dalinė vadybinė praktika, esant mišraus, arba hibridinio darbo, formai. Kontrolė per atstumą gali būti įgyvendinama, pavyzdžiui, naudojant telekonferencijas per „Skype“, „Zoom“ programas, virtualų užduočių atlikimo palengvinimą su programa „Mural“, bendradarbiaujant per „Teams“, valdant projektus ir užduotis su „Trello“, taikant smegenų šturmą ir idėjų kūrimą per „Miro“ (Deloitte, 2020). Vienas esminių psichologinių nuotolinio darbo elementų yra darbdavio pasitikėjimas darbuotoju. Tai nuotolinio darbo įgyvendinimo prielaida, nes tik esant tokiam pasitikėjimui yra sukuriamos abipusės sąlygos dirbti nuotoliniu būdu tiek iš darbdavio, tiek iš darbuotojo pusės. Pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojo, jam dirbant nuotoliu, labai svarbus. Jeigu darbuotoju nepasitikima, nuotolinis darbas ši nepasitikėjimą padidins (López-Igual and Paula Rodríguez-Modroño, 2020). Tokiu atveju nuotolinis darbas taps „iššūkiu“, o ne „galimybe“ didinti darbuotojų motyvaciją jį atlikti. Taigi, nuotolinį darbą galima atlikti iš bet kurios darbo vietos.

Nagrinėjant nuotolinį darbą per iššūkių ir galimybių prizmę, pastebima, kad nuotolinio darbo poveikio organizacijos tvarumui, darbuotojų sveikatai ir saugumui bei, žinoma, motyvacijai negalima vienareikšmiai vertinti:

1 lentelė. Nuotolinio darbo poveikio vertinimas mokslinėje literatūroje

Iššūkiai	Galimybės
<i>Organizacijai</i>	
Mažesnis darbuotojų komandiškumas ir bendradarbiavimas su bendradarbiais ir vadovais	Darbuotojų darbo savarankiškumas, mažesnis kontrolės poreikis
Socialinė distancija	Patogios darbo aplinkos susikūrimas
Sudėtingų darbo situacijų sprendimas, darbo pasidalijimas	Padidėjęs produktyvumas
Darbuotojų pravaikštos	Darbo vietos ir funkcinis lankstumas,
Padidėję IT naudojimo reikalavimai	Platesnė ir įvairesnė darbo pasiūla
Tinkama ne visoms užduotims	Mažesnė darbuotojų kaita
Darbo kontrolė	Didesnis darbuotojų našumas
<i>Darbuotojams</i>	
Sumažėjęs pajamų tvarumas, darbo saugumas	Mažesni finansiniai ir laiko kaštai
Profesinė izoliacija, sumažėjęs priklausomybės jausmas, socialinių poreikių patenkinimo stoka, prastesnė psichologinė gerovė	Geresni darbuotojų savireguliacijos gebėjimai, našumas, atsirandantys dėl padidėjusios autonomijos poreikio patenkinimo, pasitenkinimas
Technostresas	Emocinis stabilumas
Konfliktai darbo ir šeimos santykiuose, išsityrusios ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, judresnė dienos pradžia ir pabaiga	Pasitenkinimas derinant darbo ir šeimos pareigas, sumažėjęs profesinis perdegimas
Mažesnis gyvenimo laisvės jausmas, pavergimo jausmas	Išgalinimo jausmas
Sunku susikaupti ir mažiau padaroma	Lankstūs tvarkaraščiai
Vaidmenų dviprasmiškumas	Išitraukimas į darbą, motyvacija
Neturėjimas su kuo pasidalinti darbe kylančiais jausmais	Darbuotojų vidinis augimas ir tobulėjimas

Sudaryta darbo autorės pagal M. N. Sefora ir kt. (2021); Y. Kotera ir K. C. Vione (2020); M. Sarfraz ir kt. (2021); A. Ziomek (2023); D. Rahul ir kt. (2020); C. Ngamkroekjoti ir J. Thavorn (2022); M. Virtanen (2020); B. A. Salma ir E. M. Abdenbi (2023); K. Bočková ir D. Lajčín (2021); P. Karácsony (2021)

Tie patys ar panašūs veiksniai nuotolinio darbo kontekste gali tapti tiek iššūkiais, tiek galimybėmis (1 lentelė). Tai priklauso tiek nuo vadovavimo kokybės, organizacinės darbo aplinkos, tiek nuo individualių darbuotojų savybių. Visas darbo užduotis vien nuotoliniu būdu atliekančius darbuotojus nuotolinis darbas veiks kitaip negu darbuotojus, iš namų atliekančius tik dalį užduočių (Fløvik ir kt., 2021). Taip pat, nuotolinio darbo poveikis gali skirtis priklausomai nuo lyties. Daug kas priklauso nuo darbuotojo charakterio, mentaliteto, asmeninių savybių ir net kultūros, mat skirtingi žmonės į tas pačias sąlygas reaguoja skirtingai (Becker ir kt., 2022). Nuotolinio darbo poveikis priklauso ir nuo asmens saviveiksmingumo (Kozako ir kt., 2022). Nors daugelis autorių (Ngamkroekjoti ir Thavorn, 2022;

Karácsony, 2021; Becker ir kt., 2022) juo neabejoja, Z. Feng ir K. Savani (2020) mano kitaip. Jie teigia, kad tam tikri elementai, kurie didina darbuotojų pasitenkinimą darbu (retesnis važinėjimas į darbą, atsakomybės prisiėmimas už atlikto darbo rezultatus), nebūtinai pagerina darbuotojų motyvaciją. Skirtingą nuotolinio darbo ir jo teikiamų privalumų poveikį nevienodai pajaučia ir skirtingo amžiaus darbuotojai (Fløvik ir kt., 2021), skirtingų kartų darbuotojai (Bar ir Bulgur, 2023). Toliau išnagrinėjamas išsamesnis nuotolinio darbo poveikis organizacijai ir darbuotojams.

Iššūkiai organizacijai. Nuotolinis darbas „meta iššūkį tradicinėms valdymo paradigmoms“, (Popovici ir Popovici, 2020) (1 lentelė). Mažesnis darbuotojų bendradarbiavimas su bendradarbiais ir vadovais atsiranda dėl fizinio nutolimo, lyginant su darbo biure atveju, kai bendraujama per pertraukėlės, susitikimus, pietaujant, pasikeičiama informacija (Sefora ir kt., 2021).

Galimybės organizacijai. Nuotolinis darbas organizacijai leidžia sumažinti gamybos sąnaudas, pagerinti darbo etiką, padėti motyvuoti darbuotojus, kurie siekia dirbti nuotoliniu būdu (Karácsony, 2021). Kad darbas namuose turi teigiamos įtakos darbuotojų produktyvumui atliktoje sisteminėje mokslinės literatūros apžvalgoje nurodo H. H. Shaanika ir T. Bhebhe (2023), kurioje išryškina mokslinių tyrimų rezultatus, parodžiusius, kad namuose dirbančių darbuotojų produktyvumas padidėjo 9-13 proc.

Iššūkiai darbuotojams. Išsiaiškinta, kad 70 proc. darbuotojų per Covid-19 pandemiją namuose dirbo ir savaitgaliais, o 45 proc. teigė dirbantys ilgiau nei įprastai (Ngamkroekjoti ir Thavorn, 2022). Sumažėjęs darbuotojų priklausomybės jausmas – tai pradingęs socialinio kontaktavimo su kitais darbuotojais „slenkstis“, dėl kurio jie gali pasidalyti rūpesčiais vieni su kitais. Taigi darbuotojų motyvacija darbui sumažėja (Virtanen, 2020). Sumažėjusią darbuotojų motyvaciją lemia suprastėję darbuotojų tarpusavio kontaktai, nepaisant to, kad pagrindiniai darbo aspektai (tikslai, profesinių vaidmenų struktūra ir kt.) nepasikeičia. Techninės įrangos funkcionalumas yra susijęs su darbuotojų motyvacija, jis lemia darbuotojų sveikatą, pasitenkinimą darbu (Fahmi ir kt., 2022).

Galimybės darbuotojams. Nuotolinis darbas aktualus iš namų dirbantiems ir su kolegomis bendraujantiems skaitmeniniais kanalais darbuotojams. Įžvelgiamos nuotolinio darbo naudos darbuotojams yra didesnė autonomija (lankstūs tvarkaraščiai, kurie suteikia darbuotojams savarankiškumą planuojant kasdienį gyvenimą, apimančią darbines ir šeimos veiklas), sutaupyta laikas (nereikia važinėti į biurą ir stovėti spūstyse, streso, susijusio su važiavimu į darbą piko valandomis, išvengimas), finansai (sutaupoma dėl nebereikalingo keliavimo į darbą, biurui tinkamesnių drabužių pirkimo, pietų restoranuose) (Salma ir Abdenbi, 2023). Kalbant apie reikalingus mažesnius išteklius ir sutaupomo laiko kaštus, darbuotojų noras dirbti nuotolinį darbą gali būti didesnis, nes darbuotojai sumažina transporto ir degalų išlaidas bei patiriamą stresą, jiems netenka stovėti transporto spūstyse, kasdien keliauti nuo namų iki biuro ir atvirkščiai (Shaanika ir Beghbe, 2023).

Tačiau kai kurie mokslininkai (Salma ir Abdenbi, 2023; Bočková ir Lajčín, 2021; Karácsony, 2021) įsitikinę, kad nuotoliu darbą atliekant rezultatai pagerėja. Pavyzdžiui, atliktas mokslinis tyrimas Italijoje, kurio imtis – 51 darbuotojas, atskleidė, kad nuotolinį darbą dirbantys darbuotojai buvo daugiau produktyvūs nei tokį patį darbą dirbantys iš darbdavio darbovietės (39,2 proc. darbuotojų buvo produktyvesni) (Ziomek, 2023). Taip pat, pastarajame tyrime nurodoma, kad iš namų dirbantys darbuotojai dėl darbo sąlygų lankstumo patyrė mažiau streso ir pajuto didesnę pasitenkinimą darbu (51 proc.) (Ziomek, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas yra nauja XXI a. tendencija, reiškianti darbo organizavimo formų lankstumą ir pasikeitusį darbuotojų santykį su darbdaviu. Pagrindiniai nuotolinio darbo elementai – atstumas (nuotolis), darbo aplinka ne darbdavio patalpose, šalių bendravimas naudojant informacines ir ryšio technologijas, darbo užduočių skaitmeninimas, kontrolė per atstumą, pasitikėjimas darbuotoju – parodo lyderystės poreikio pokytį. Lyderystė grindžiama orientacija į darbuotoją, didesnės autonomijos jam suteikimą. Tokiame naujame darbo kontekste atsirandantys darbo elementai suponuoja mąstyti apie nuotoliniam darbui pritaikytus darbuotojų motyvavimo būdus ir priemones, kurie padėtų išvengti neigiamų nuotolinio darbo pasekmių ir padidintų darbuotojų produktyvumą.

1.1.2 Lyderystės pokyčiai nuotolinio darbo aplinkoje

Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimas vadovams gali tapti iššūkiu, nes tenka keisti įprastą vadovavimo praktiką ir kultūrą, įsisavinti ir perimti naujas technologijas, kai kuriais atvejais rengti darbuotojų mokymus. Tokie sunkumai gali dar labiau pasireikšti vadovaujant mažesnėse įmonėse (Gonzalez-Gonzalez ir kt., 2022).

Burgum (1998) vadovavimo veiklą suskirsto į šešis tipus: pasitikėjimo kūrimas, bendravimas, planavimas, informacijos sklaida, motyvavimas, kontrolė (cit. pagal Bergum ir Selvik, 2005). Kaip teigia jis, vadovavimas nuotoliu sukuria iššūkius visiems šiems valdymo tipams. Siekiant įveikti juos, vadovavimo veiklos įgyvendinamos taip (Bergum ir Selvik, 2005):

- Pasitikėjimo kūrimas: akcentuojami santykiai organizacijoje;
- Bendravimas: atidžiai planuojamas ir aiškus, dažnesni nuotoliniai susitikimai su darbuotojais;
- Planavimas: planuojama daugiau nei įprastai, iš anksto susitariama dėl oficialių susitikimų;
- Motyvavimas: taikomos priemonės, padedančios darbuotojams jaustis laukiamiems ir maloniai priimamiems darbo aplinkoje;
- Informacijos sklaida: naudojama socialinė žiniasklaida ir technologijos subalansuotai, išvengiant darbuotojų nuovargio;

- Kontrolė: vykdoma per praktinę veiklą, planuojant, vertinant kompetencijas, taikant bendravimo metodus.

Galima išskirti pagrindinius vadovavimo pokyčius, kuriuos įgyvendinus organizacijoje pasirošama taikyti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo priemonės (Urbaniec ir kt., 2022; Liados-Masllorens ir kt., 2024):

- Prisitaikymas prie pagrindinių darbuotojų poreikių;
- Pasitikėjimo stiprinimas, savarankiškumo skatinimas, profesinių tobulėjimo galimybių siūlymas;
- Dažnesnio kontakto su darbuotojais palaikymas;
- Pakankamas reikalingų technologijų ir technologinių žinių suteikimas, skatinant lanksčias darbo sąlygas;
- Aiškių veiklos tikslų iškėlimas darbuotojams;
- Lūkesčių, pasikeitus darbo formai, išsiaiškinimas tarp vadovų ir darbuotojų, ir dirbančiose komandose;

Nors darbuotojams dirbantiems nuotoliniu būdu gali būti atsisakoma tiesioginės kontrolės, reikalingas dažnas ir nuoseklus kontaktų su darbuotojais palaikymas. Ištirta, kad tai padeda išlaikyti darbuotojų įsitraukimą į darbą ir motyvaciją (Liados-Masllorens ir kt., 2024).

Vadovaujant nuotolinį darbą dirbantiems darbuotojams yra pasitelkiama elektroninė lyderystė. Elektroninė lyderystė nusakoma kaip vadovavimo strategija, kuri formuojama vadovams pasitelkiant technologijas (Ariffin ir Rami, 2023). Elektroninės lyderystės, kaip ir tradicinės lyderystės, atveju lyderio vaidmuo išlieka toks pats – įmonės vizijos ir misijos įgyvendintojo, komandos vadovo ir motyvatoriaus, darbuotojų įgalintojo tikslų siekimui (Ariffin ir Rami, 2023). Taikant elektroninę lyderystę dirbama su suformuotomis elektroninėmis komandomis. Elektroninės lyderystės pagrindiniai siekiniai yra susiję su neigiamo poveikio, sukeliama socialinio atstumo, mažinimu (Contreras ir kt., 2020). Elektroninę lyderystę nagrinėjantis E. Darics (2020) pažymi, kad elektroninėje lyderystėje svarbūs du komponentai: darbuotojų veiklos rezultatų valdymas ir bendros grupės tapatybės puoselėjimas. Taikant elektroninę lyderystę nebe taip susitelkiama į fragmentuotų užduočių paskirstymą darbuotojams, o yra labiau akcentuojamas socialinio ir psichologinio atstumo sumažinimas tarp vadovų ir darbuotojų, darbuotojų tarpusavio atstumo sumažinimas. Darbuotojai skatinami keistis idėjomis, priimti kūrybiškus sprendimus, jie mokomi dirbti su dideliais informacijos kiekiais (Contreras ir kt., 2020). H. L. Narayan (2024) mini, kad vadovauti virtualioms komandoms reikalingi struktūrizuoti grįžtamojo ryšio mechanizmai. N. Panteli ir kt. (2019) ištyrė, kad sėkmingai nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams vadovaujantys lyderiai vadovauja savo pavyzdžiu (autoritetu).

F. Contreras ir kt. (2020) kaip vadovavimo darbuotojams nuotoliu sėkmės elementus nurodo šešias vadovavimo praktikas. Lyderiams, vadovaujantiems nuotoliniu būdu dirbantiems

darbuotojams, jis siūlo: suprasti, kad darbuotojai yra įvairūs, gebėti valdyti darbuotojų darbą virtualių susitikimų metu, vertinti ir analizuoti komandinio darbo pažangą, didinti nuotoliu dirbančios komandos matomumą – tarp kolegų, skirtingų lygmenų vadovų, skatinti, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai naudotųsi nuotolinio darbo privalumais ir to neslopinti.

Anot F. Freimuth ir L. Sveenander (2024), tradicinėje darbo aplinkoje taikomi vadovavimo ir lyderystės stiliai skiriasi nuo nuotolinio darbo aplinkoje taikomų lyderystės stilių. Pagrindiniai nuotolinio darbo aplinkoje taikomų lyderystės stilių požymiai yra tokie lyderystės stiliai, kuriuos taikant atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, palaikoma demokratinė kultūra. Nuotolinio darbo aplinkoje taikomi lyderystės stiliai skatina lankstumą, asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrą (Sampat ir kt., 2022). F. Contreras ir kt. (2020) nurodo, kad vadovaujant nuotolinį darbą dirbantiems darbuotojams ne tokios tinkamos hierarchinio vadovavimo formos, nes dirbant virtualų darbą nebeegzistuoja socialiniai įtakos darymo būdai. Jie pakeičiami kompiuterinėmis technologijomis, kurios keičia darbuotojų mąstymą ir emocijas, susijusias su darbu (Contreras ir kt., 2020).

2 lentelė. Pagrindinių vadovavimo stilių bruožai ir jų tinkamumas nuotolinio darbo aplinkoje

Vadovavimo stilius	Aprašymas	Tinkamumas nuotolinio darbo aplinkoje
Autokratinis	Akcentuojami veiklos rezultatai, o ne žmonės ir santykiai, vadovas turi visišką valdžią, kontroliuoja visų sprendimų priėmimą, menkai pripažįstamas kitų darbuotojų indėlis, duodami aiškūs nurodymai darbuotojams, primenama, kad reikia laikytis terminų.	Per daug kontrolės, būdingas hierarchinis santykis su darbuotoju, darbuotojas jaučia padidėjusius suvokiamus darbo reikalavimus.
Demokratinis	Daug dėmesio teikiama žmonėms, tarpasmeniniams santykiams, kuriamas bendravimo ir bendradarbiavimo tinklas, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, tačiau galutinius sprendimus priima vadovas. Kuriama pozityvi atmosfera, darbuotojo lojalumas. Jį taikant sprendimų priėmimas lėtesnis.	Padedą išlaikyti pusiausvyrą tarp didelės kontrolės nuotolinio darbo metu ir jos nebuvimo, skatina darbuotojus savanoriškai įsitraukti į sprendimų priėmimą ir formuoti komandinei kultūrai, kolektyviniam identitetui.
Liberalusis (Laissez faire lyderystė)	Pasyvi lyderio elgsena, neskiriamas dėmesys nei žmonėms, nei veiklos rezultatams. Būdinga didelė laisvė darbuotojui. Darbuotojai priima sprendimus, o vadovas jiems tik suteikia paramą, išteklius.	Padidina darbuotojo stresą, būdinga grįžtamojo ryšio stoka.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis F. Freimuth ir L. Sveenander (2023)

H. Olafsen ir kt. (2023) išsiaiškino, kad vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams labiausiai netinka taikyti autoritarinį ir liberalųjį vadovavimo stilių. Atlikę sisteminę mokslinės literatūros analizę, jie nurodo, kad šie stiliai mažina darbuotojų motyvaciją, produktyvumą ir prastina sveikatą. Pasak A. H. Olafsen ir kt. (2023), socialinis atstumas tarp vadovo ir darbuotojų gali sukurti tam tikrą netikrumo jausmą vadovui, o tai skatina vadovą labiau kontroliuoti darbuotojus. P. Sarmah ir kt. (2022) atkreipia dėmesį, kad darbuotojų suvokiama vadovo kontrolė neigiamai atsiliepia darbuotojų gerovei, nes yra siejama su suprastėjusia darbuotojų psichikos sveikata, sumažėjusiu pasitenkinimu darbu, nuovargiu, suvokiamais didesniais darbo reikalavimais. H. Olafsen ir kt. (2023) atliktame tyrime atskleidė, kad priešingas – liberalusis vadovavimo stilius – nuotolinio darbo aplinkoje irgi netinkamas. Jis gali paskatinti atsirasti darbuotojų asmeninio ir profesinio gyvenimo pusiausvyros sutrikimams, padidinti jų stresą, nuovargį, profesinį perdegimą.

Darbuotojų motyvavimas turi ryšį su lyderystės stiliumi. Remiantis M. Nelviana ir kt. (2022), vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams tinkamiausias transformacinės lyderystės stilius, nes taikant jį atsižvelgiama į darbuotojų (lyderių sekėjų) poreikius ir išsikeltus asmeninius tikslus. Taip pat ir dėl to, kad taikydami šį lyderystės stilių vadovai paskatina darbuotojus „peržengti“ asmeninių interesų ribas, orientuoti į grupės poreikius ir įgyvendinti organizacijos misiją ir viziją (Nelviana ir kt., 2022). S. Gupta ir G. S. Pathak (2018) mano, kad vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams iš visų lyderystės stilių tinkamiausia – pasidalytoji lyderystė. Ši lyderystė, jų nuomone, paranki tuo, kad neturi hierarchinio vadovavimo, nes atsakomybė ir užduotimis grupėse pasiskirstoma skirtingai, ji skatina komandas pačias kurti tinkamą vadovavimo atmosferą, padeda formuoti darbuotojų kolektyviniam identitetui. D. Sokolic ir kt. (2024) pabrėžia, kad vadovavimo stilius turi būti pritaikomas pagal situaciją (situacinis vadovavimas) individualiai. Pritaikant vadovavimo stilių atsižvelgiama į darbuotojų patiriamą streso lygį, profesinį perdegimą, pasitenkinimą darbu, reagavimą į vadovo taikomas darbuotojų motyvavimo priemones (Sokolic ir kt., 2024). Apskritai, organizacijoms svarbu atkreipti dėmesį į individualius darbo veiksnus, darbuotojams teikti palaikymą, kad jie jaustųsi vertinami, juos motyvuoti.

Apibendrinant galima teigti, kad keičiant įprastus ir nusistovėjusius darbo organizavimo modelius, darbuotojų motyvavimo praktikas, jie turi sudaryti sąlygas darbuotojams klestėti dirbant virtualioje aplinkoje. Tai reikalauja naujų sprendimų ir įžvalgų, kitokio požiūrio į lyderystę.

1.1.3 Lyderystės mokymų nauda įgyvendinant lyderystės pokyčius

Pirmiausia reikia aptarti vadovavimo ir lyderystės sąvokas. Vadovavimas ir lyderystė netapatu, nors labai susiję, nes dažnai vadovas būna ir lyderis. Vadovavimas yra viena iš vadybos funkcijų. Vadovavimą galima apibrėžti kaip darbo procesą su kitais ir padedant kitiems, kurio metu

siekama organizacijos tikslų konkrečioje darbo aplinkoje, veiksmingai panaudojant išteklius (Kljajić-Dervić ir Dervic, 2017). Vadovavimo tikslas – bendrumu ir parama kurti grupių ir asmenų žinias, kad jie bendradarbiautų siekdami organizacijos tikslų. Pagrindinės vadovavimo funkcijos – organizavimas, sprendimų priėmimas, planavimas, kontrolė, motyvavimas (Poljak ir Jagodič, 2023). Lyderystė, tuo tarpu, M. Kljajić-Dervić ir Š. Dervic (2017) įvardijama kaip vienos iš vadybos funkcijų rezultatą. Kaip įtakos darymo procesas suprantama lyderystė yra kaip interakcija, sąveiką, įtakos darymas. Jis būtinas siekiant organizacijos tikslų, efektyvaus jos veikimo. Lyderystė, apima daug aspektų: vizijos formulavimą, kitų žmonių elgesio ir supratimo formavimą rodomu lyderio bendravimu ir veiksmais, aplinkos kūrimą, veiksmų krypties ir organizacijos klimato kūrimą, tikslų siekimą, lyderio veiksmų poveikį organizacijai, bendradarbiavimą ir pasitikėjimo skatinimą, strateginius sprendimus, vadovavimo veiklas ir procedūrų įgyvendinimą, pokyčių valdymą (Aune, 2024). Lyderystė yra esminis veiksnys, suteikiantis darbuotojams jų paskatų lemiamo darbo kryptį. Šio siekimo metu nuolatos tobulėjama ir lyderio pasekėjai skatinami tobulėti. Šiandien dar lyderystė apibūdinama kaip socialinis procesas, kurio metu vadovaujantys asmenys daro įtaką kitiems, kad jie pasiektų užsibrėžtus tikslus (Freimuth ir Svenander, 2024). Taip svarstant apie lyderystę galima teigti, kad asmeninis augimas, tobulėjimas ir mokymasis yra neatsiejama lyderio gyvenimo dalis.

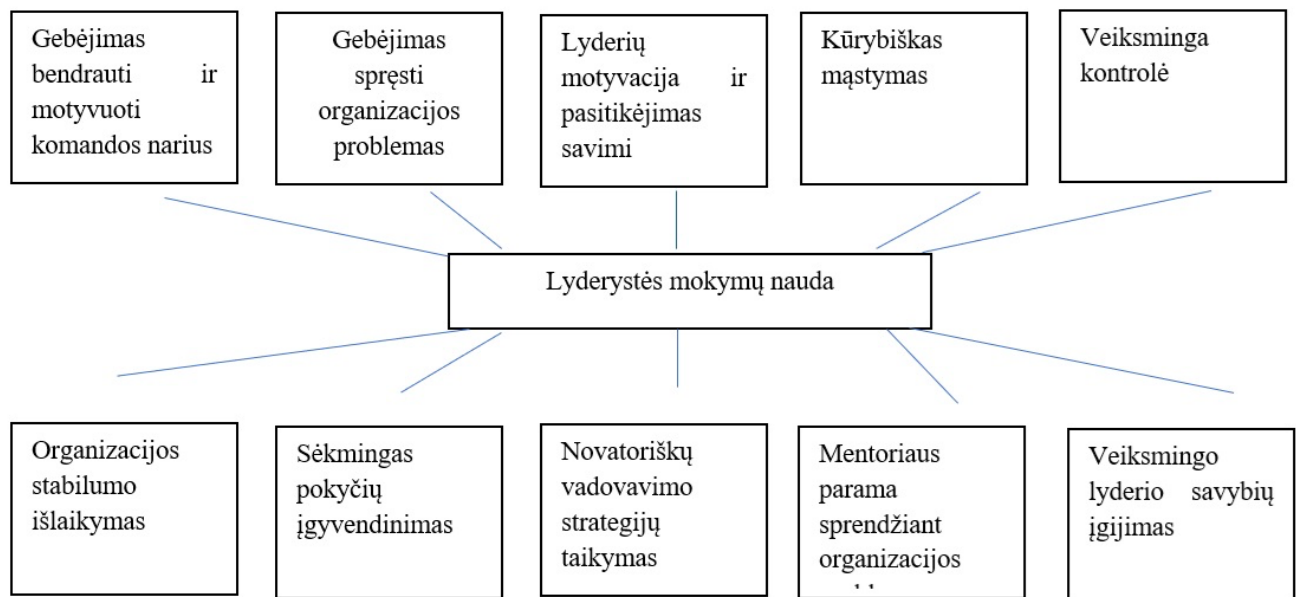
Tiek lyderystės ugdymu, tiek mokymu siekiama skatinti individualius lyderystės pokyčius per lyderio asmenybę. Tačiau lyderystės mokymų sąvoka skiriasi nuo lyderystės ugdymo, kuris įvardijamas kaip lyderystės potencialo ugdymas atskiruose asmenyse, tam reikalingų žinių, gebėjimų, įgūdžių ugdymas, kognityvinių, afektinių elgesio pokyčių ugdymas (Hjortmo, 2023). T. C. Kurniatun ir kt. (2024) lyderystės mokymą nusako kaip priemonę formuoti lyderystę. Taigi, lyderystės mokymu siekiama suteikti konkrečių žinių ar kitų aspektų lyderiams, kurie siekia veikti efektyviau tam tikroje, dažnai apibrėžtoje srityje. Lyderystės mokymų turinį sudaro sistemingos iniciatyvos, kurias taikant siekiama suteikti konkrečiam lyderių darbui reikalingų dalykų.

Lyderystės mokymuose svarbu keletas elementų. Vienas lyderystės mokymų elementas – *elgsenos perkėlimas*. Jis suprantamas kaip mokymuose įgytų įgūdžių pritaikymas darbe (Day ir kt., 2024). Jis susijęs su teigiamais lyderių elgsenos pokyčiais darbo vietoje (Kurniatun ir kt., 2021). Perkėlimo esmė – mokymų metu įgytus gebėjimus pritaikyti darbe. Lyderystės mokymų atveju perkėlimas reiškia „lyderystės elgsenos, kurios buvo mokoma per mokymus taikymą, darbovietėje atspindint, kad lyderystės mokymų tikslas yra sukurti teigiamus vadovų elgesio pokyčius” (Tafveling ir Stenling, 2020). Kitas lyderystės mokymų elementas – *lyderio identitetas*. D. V. Day jį apibūdina kaip pagrindą, kurį sudaro lyderio asmeninės vertybės ir kuris lemia lyderio asmenybės vystymąsi (Day ir kt., 2024). Lyderystės mokymuose ugdant lyderio identitetą siekiama padidinti lyderystės identitetą, psichologiškai jį dar geriau įgalinti lyderystei, sustiprinti lyderystės gebėjimus (Day ir kt., 2024). *Savianalizė* – dar vienas lyderystės mokymų elementas. Jis yra savo progreso, tobulėjimo vertinimas,

naudingas atskleidžiant lyderystės mokymų naudą, po jų padarytą pažangą (Day ir kt., 2024). Savianalizė padeda suprasti lyderiams jų silpnąsias ir stipriąsias puses, vadovavimo veiksmingumą. Ją atlikdami lyderiai, taip pat, gali suvokti vadovavimo veiksmingumą, to reikia, kad realūs rezultatai atitiktų norimus (idealius). Lyderio savianalizė svarbi ir kitu požiūriu, kaip pavyzdys darbuotojams. Kaip rašo H. Hjortmo (2023), lyderių savianalizė skatina darbuotojų pasitikėjimą lyderiu ir įsitraukimą į darbą. Kai lyderiai parodo, kad nori ir gali tobulėti, tai gali paskatinti taip pat elgtis ir jų sekėjus. Savianalizė gali būti vykdoma taikant savirefleksijos metodą. Savirefleksiją atliekantys lyderiai vertina save ir kiek patobulėjo (Hjortmo, 2023). *Socialinė parama* gali būti taikoma kaip lyderystės mokymų elementas. *Organizacinės sąlygos* – tai kontekstas, kuriam veikiant bus pritaikytas lyderystės mokymų turinys. Jos turi įtaką lyderystės mokymų naudai. Pavyzdžiui, kiek efektyviai lyderis organizacijoje galės pritaikyti įgytas žinias, lemia organizacijos biudžetas, ištekliai, darbo sistemos, aukštesnės vadovybės parama, organizacijos patirtis įgyvendinant konkrečias programas, priemones, naujoves, organizacijos narių interesų suderinamumas, kultūrinis pasipriešinimas, pasirengimas pokyčiams (Hjortmo, 2023).

Rezultatai yra matas, parodantis mokymų programos poveikį, siekiant organizacijos tikslų, kitaip dar jie gali būti apibrėžiami kaip „mokymų nauda“ (Kurniatur ir kt., 2019). Rezultatai, kaip geras poveikis, pasireiškia teigiamais pokyčiais įgyvendinus naujas lyderystės iniciatyvas po mokymų (Kurniatur ir kt., 2019). Įvertinus tokį rezultatų apibrėžimą, galima teigti, kad ji yra konkrečiais būdais pasireiškiantis ir apčiuopiamas teigiamas ko nors poveikis. Lyderystės mokymų rezultatai gali būti įvertinami gilinantis į mokymų dalyvių reakcijas ir afektinius, pažintinius, psichomotorinius dalyvių pokyčius. Mokymų dalyvių reakcijos susidaro iš jų nuostatų apie turėtus mokymus ir iš jų veiksmingumo vertinimo (Kurniatur ir kt., 2021). Afektiniai, pažintiniai, psichomotoriniai pokyčiai apima dalyvių gebėjimą naudoti naujus vaidmenis ir procesus lyderystėje (Kurniatur ir kt., 2021).

Kaip pastebi F. Contreras ir kt. (2020), dirbant globalioje aplinkoje vis labiau decentralizuojamos valdymo struktūros, mažėja organizacijos ribos ir hierarchija, atsiranda daugiau projektinės veiklos. Tai lemia, kad įprastos valdymo praktikos, kai sprendimai buvo priimami vienvaldiškai, buvo aiškus pavaldumas ir kontrolė, tampa nebeaktualios, vadovams reikia naujų gebėjimų. Kaip pažymi taip teigiantys F. Contreras ir kt. (2020), daugelis įprastų lyderystės praktikų transformuojasi. Šiuolaikinių organizacijų kontekste lyderystės mokymai lemia 20-30 proc. efektyvesnę lyderystę (Day ir kt., 2024). Juose įgyjamos žinios, padedančios veikti organizacijai besiformuojančiose rinkose ir lėtėjančio ekonomikos augimo visuomenėse, pritraukti talentus į organizaciją, įveikti netikėtumus, padidinti įmonės pelną (Kurniatur ir kt., 2020). Apibendrinant galima pavaizduoti teikiamą lyderystės mokymų naudą lyderiams:



1 Pav. Lyderystės mokymų naudos aspektai lyderiams

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis H.Hjortmo (2023); I. S. Baron ir H. Agustina (2017)

Nagrinėjant 1 pav., aptinkama, kad vienas iš lyderystės mokymų naudos aspektų yra gebėjimas diegti pokyčius. Lyderystės mokymai lyderiams gali padėti išmokyti būdų, kaip kurti ir palaikyti komandos identitetą, iškelti jai reikalingą viziją, kurti pasitikėjimu grįstą aplinką, vadovautis bendromis vertybėmis, palaikyti atviresnį bendravimą su darbuotojais, demokratinę kultūrą.

Lyderystės mokymų nauda apibrėžiama kaip rezultatai. Apibendrinant galima teigti, kad lyderis vertinamas ne pagal savo savybes, bet dėl to, ar jam pavyko pasiekti tikslų. Veikiant nuolat kintančioje globalioje aplinkoje, kurioje atsiranda įvairių darbo formų, aktyviai taikomos technologijos, darbo aplinka transformuojasi ir tradicinės valdymo praktikos tampa nebe tokios efektyvios. Lyderystės mokymai lyderiams padeda įgyti naujų savybių ir spręsti šiuolaikinio organizacijų valdymo problemas. Lyderystės mokymuose skatinami individualūs lyderio pokyčiai per jo asmenybės vidinį augimą ir žinių suteikimą sprendžiant konkrečias vadovavimo problemas.

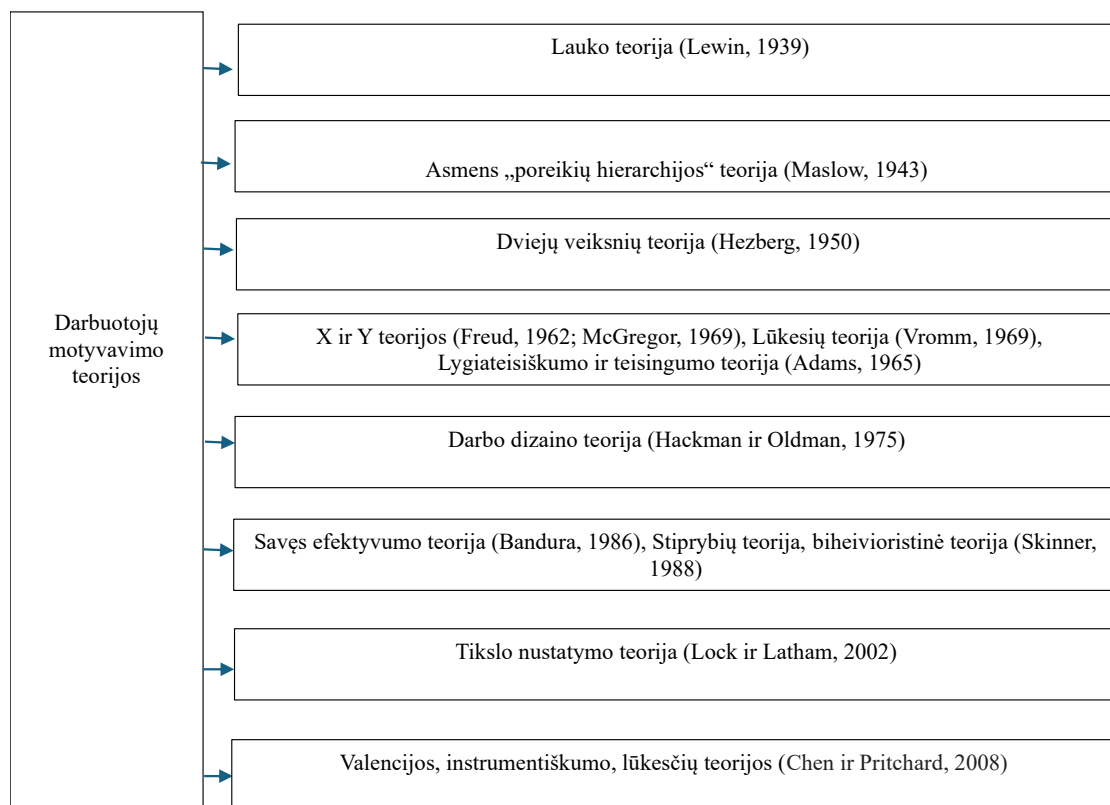
1.2 Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimas

1.2.1 Darbuotojų motyvacijos samprata ir ryšys su produktyvumu

Anot C. Nwoko ir K. Yazdani (2022), motyvacija yra psichologinis konstruktas, naudojamas apibūdinti mechanizmui, kuriuo remdamiesi asmenys ir grupės nusprendžia elgtis tam tikru būdu ir atkakliai jo laikosi. Darbuotojų motyvacija susidomėta nuo XX a. 6 deš., kai didžiosiose įmonėse imta įgyvendinti darbo vietų išplėtimo iniciatyvas (Riak ir Bill, 2022). Šiandien vis dažniau vartojamos

sąvokos „įgalinimas“ (suteikia savarankiškumą, leidžia prisiimti atsakomybę už idėjas ir pasiekimus), „kokybės ratas“ (suteikia darbuotojams galimybes sustiprinti atlikto darbo svarbą, gauti grįžtamąjį ryšį apie darbo veiksmingumą) (Riak ir Bill, 2022).

Motyvivimo teorijų, modelių, priemonių ir būdų nuo XX a. pab. sukurta daug. Galima įvardyti keletą pagrindinių darbuotojų motyvavimo teorijų:



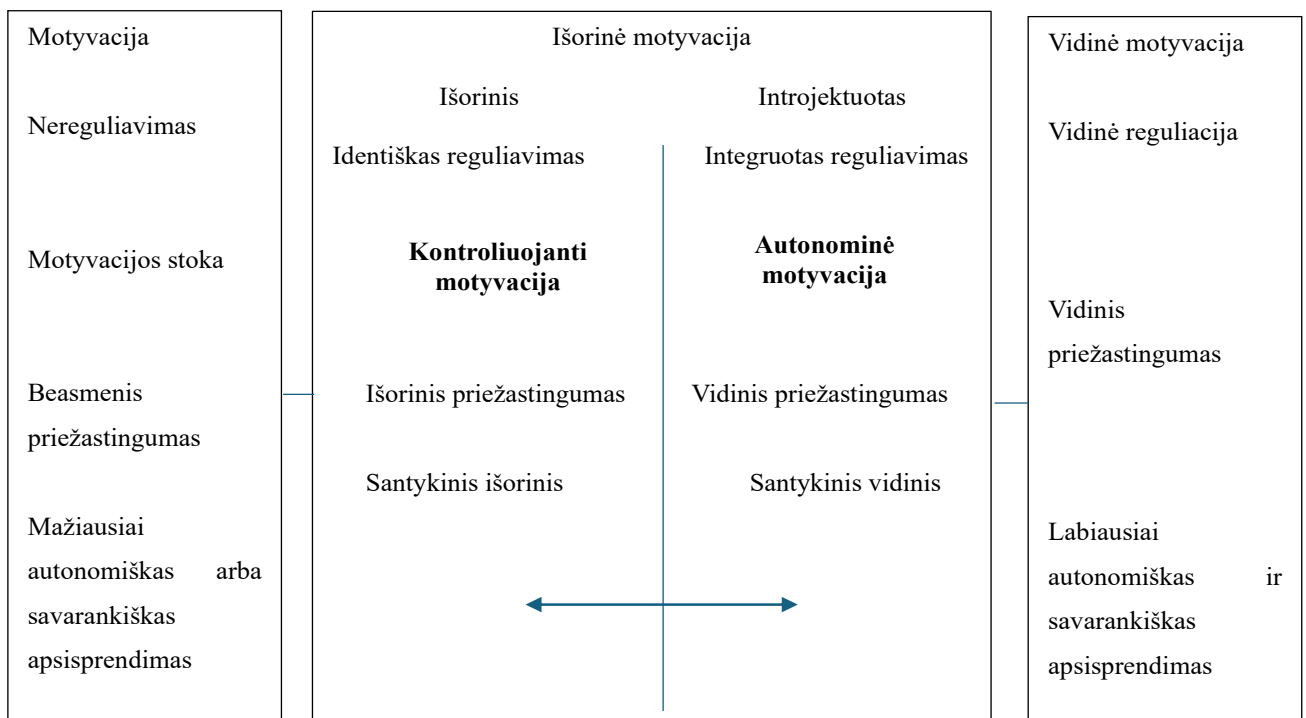
2 Pav. Darbuotojų motyvacijos teorijos

Sudaryta darbo autorės pagal I. Nemečkova (2017); A. Acquah (2021); G. Tovmasyan ir kt. (2020)

Tai darbuotojų motyvavimo teorijos, grindžiamos orientacija į skirtingus darbuotojų poreikius, suvokiant juos hierarchiškai, nuo pagrindinių iki aukštesniųjų (A. Maslow asmens poreikių teorija), veiksniais, pašalinančiais nepasitenkinimą darbu, ir veiksniais, padidinančiais pasitenkinimą darbu (Hezberg dviejų veiksmų teorija), supratimu, kad darbuotojų motyvacija atsiranda iš skirtingų jo psichologinėje aplinkoje veikiančių dėmenų ir jų suderinimo (Biheivioristinė teorija). Taip pat jose teigiama, kad asmuo pats siekia nuspręsti, ar jo elgesys teiks siekiamą rezultatą, kokie bus antriniai rezultatai, kiek tie jie individui bus patrauklūs (Valencijos, instrumentiškumo, lūkesčių teorijos), pabrėžiamas asmens veiklos rezultatų pagrįstumas tikslais ir jų proporcingu sunkumu bei grįžtamojo ryšio apie atliekamą veiklą kūrimu (Tikslų nustatymo teorija), individo pasitikėjimas gebėjimais pasiekti tikslus (Savęs efektyvumo teorija) ir kt. (2 Pav.).

Išnagrinėjus motyvacijos teorijų perteikiamą motyvacijos sampratą, galima išskirti išorinę ir vidinę motyvaciją. Išorinė motyvacija reiškia, kad darbuotojai veiklą atlieka dėl to, kad ji teikia pasitenkinimą dėl išorinių pasekmių, o vidinė motyvacija lemia veiklos įdomumo iš prigimties ir pasitenkinimo teikimo paskatas (Dryselius ir Petterson, 2021). Kai kurių mokslininkų manymu (Maarthe, 2020; Mitchell ir kt., 2020), vidinė darbuotojų motyvacija daro didesnę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui ir veiklos rezultatams. Teigiama, kad vidinė darbuotojų motyvacija yra susijusi su pasitenkinimu savimi, kuris atsispindi karjeroje (Akob ir kt., 2020; Thanh ir kt., 2020), pasiekimuose, pripažinime, darbo turinyje, prisiimtoje atsakomybėje ir asmeniniame tobulėjime (Mitchell ir kt., 2020). Finansinis atlygis tokiuose vertinimuose suvokiamas kaip priemonė, lemianti žmogaus motyvaciją darbui, bet ne pagrindinė priežastis, dėl kurios jis nori dirbti (Chawla ir kt., 2017).

R. M. Ryan ir E. L. Deci 2000 m. sukurta savideterminacijos teorija grindžiama ankstesnėmis motyvacijos teorijomis, kuriose išryškinami vidinės ir išorinės motyvacijos tipai (Dryselius ir Petterson, 2021). Savideterminacijos teorijoje apibūdinamas sudėtingas motyvacijos mechanizmas, (Dryselius ir Petterson, 2021). Joje laikoma, kad individo psichologinis augimas ir gerovė priklauso nuo patenkinimo pagrindinių psichologinių poreikių – autonomijos poreikio, kompetencijos poreikio, priklausomybės (giminystės) poreikio. (Becker ir kt., 2022). Ryšio (giminystės) poreikis susijęs su priklausymo grupei poreikiu, prisirišimu, rūpinimusi savimi ir kitais (Nwoko ir Yazdani, 2022). Determinacijos teorijoje naudojama internalizacijos sąvoka reiškia „vertybių, požiūrių ar reguliavimo struktūrų perėmimą, kai išorinis elgesio reguliavimas virsta vidiniu reguliavimu ir nebereikalauja išorinių nenumatytų aplinkybių“ (Gangé ir Deci, 2005, cit. pagal Dryselius ir Petterson, 2021, p. 12). Internalizacija gali vykti didesniu ar mažesniu laipsniu. Kompetencija reiškia, kad asmuo mokosi įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmei pasiekti, ir suvokia save kaip galinį įveikti sunkumus (Nwoko ir Yazdani, 2022). Determinacijos teorija grįsta autonominės ir kontroliuojančios motyvacijos išskyrimu:



3 Pav. Kontroluojanti ir autonominė motyvacija remiantis savideterminacijos teorija

Sudaryta darbo autorės pagal A. Dryselius ir J. Petersson (2021)

3 Pav. perteikia, kad asmuo gali turėti skirtingą motyvaciją. Autonominė motyvacija yra motyvacija reguliuojama iš vidaus, kontroliuojama iš išorės. Kontroluojanti motyvacija, atvirkščiai, nekyla iš individo vidaus, bet yra sukurama išorinių paskatų (pavyzdžiui, kontroliuojančio vadovo). Vidinė motyvacija egzistuoja tada, kai motyvacija yra iš prigimties savarankiška, o asmuo motyvuotas. Šio tipo motyvacijai reikia, kad atitinkama veikla būtų įdomi ir teiktų malonumą, nepriklausomai nuo bet kokių išorinių pasekmių (Dryselius ir Peterson, 2021). Išorinės motyvacijos srityje gali būti taikomas išorinis reguliavimas (kai neįdomią veiklą inicijuoja ir palaiko nuo asmens nepriklausantys veiksniai, pavyzdžiui, vadovo kontrolė, rodanti, kad dirbti būtina norint išvengti neigiamų pasekmių) ir įprojektuotas reguliavimas (jam reikalingas internalizacijos lygis, kai asmuo priima išorinį reguliavimą, kuris veikia kontroliuojančiai – gali būti, kad tam tikri motyvai priverčia asmenį elgtis koku nors būdu, kad jis neprarastų savivertės jausmo) (Dryselius ir Peterson, 2021). Toks darbuotojų elgesys palaikomas dėl to, kad jis yra esminis žmogaus tapatybės elementas ir susijęs su jo savasties jausmu – savideterminacija (Dryselius ir Petersen, 2021). Nuo visiškai vidinės motyvacijos integruotas reguliavimas skiriasi tuo, kad motyvacijai būdingas ne asmens susidomėjimas veikla, o jausmas, kad veikla yra instrumentaliai svarbi asmeniniu lygmeniu. Savideterminacijos teorijoje teigiama, kad skiriasi autonominę ir kontroliuojančią motyvaciją lydinčios patirtys. Moksliniais tyrimais atskleidžiama, kad

autonominei motyvacijai labiau būdinga valios atkaklumas, subjektyvi gerovė, geresnė individo adaptacija socialinėse situacijose negu kontroliuojančiai motyvacijai (Dryselius ir Petersen, 2021).

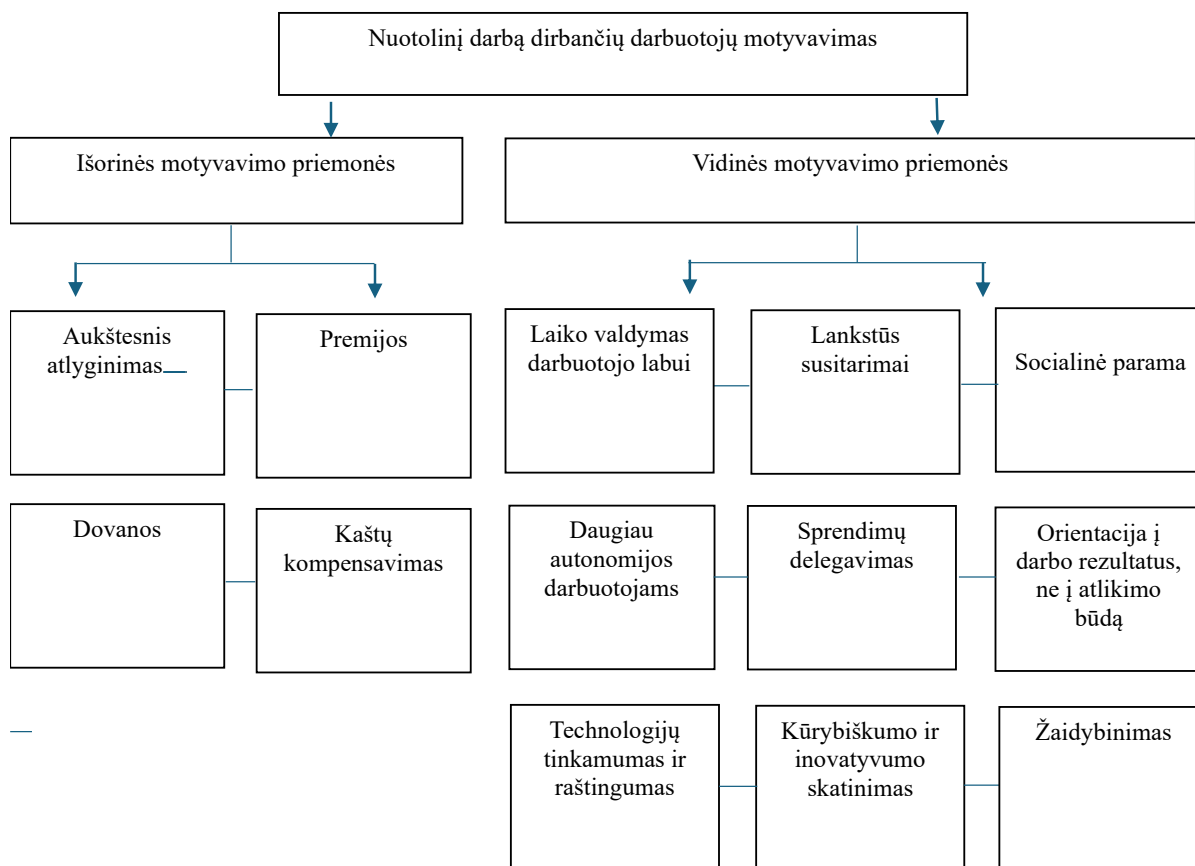
Organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo individo veiklos rezultatų, nes individų, kurie yra organizacijos nariai, sukurta produkcija prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų (Akob ir kt., 2020; Haerani ir kt., 2020; Nguyen ir kt., 2019). Darbuotojų produktyvumas (našumas) gali būti suprantamas kaip darbuotojų sunaudoti ištekliai sukurtam produkto vienetui; santykis tarp atlikto darbo ir jam reikalingų sąnaudų (Lietuvos Respublikos inovacijų ir ekonomikos ministerija, 2020). Kuo didesnis darbuotojų produktyvumas, tuo geresni organizacijos veiklos rezultatai (Singh ir Chaudhary, 2022). I. Pancasila ir kt. (2020), remdamiesi K. Al-Khalifa ir S. Peterson, S. (2004) atliktu tyrimu, akcentuoja, kad mažas įmonės veiklos našumas susijęs su mažu darbuotojų našumu, ir darbuotojų veiklos rezultatai padidės, jei darbuotojai bus patenkinti darbu ir motyvuoti jį atlikti.

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo ryšys, atskleidžiantis, kad siekiant sėkmingos organizacijos ir gerų darbuotojo veiklos rezultatų reikia investuoti į darbuotojų motyvacijos didinimą. Tinkama darbuotojų motyvacija subalansuojant įvairius jų poreikius, taikanti įvairias motyvavimo priemones, taip pat pritaikyta darbo kontekstui ir organizacijos klimatui, darbuotojų asmenybei ir charakteristikai. Kiekvienas darbuotojas turi poreikių, kuriuos patenkinus padidėja jo motyvacija, pasitenkinimas darbu, o su tuo – pagerėja produktyvumas. Motyvacija didina darbuotojų produktyvumą. Savideterminacijos teorija akcentuoja psichologinių darbuotojų poreikių patenkinimą, dėl ko darbuotojas pajunta didesnę subjektyvią gerovę ir yra labiau patenkintas darbu, noriau jį atlieka. Kaip tinkami lyderystės stiliai, motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus, išryškėja transformacinė ir pasidalytoji lyderystė. Komunikacija yra itin svarbi vadovavimo dalis vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. Darbuotojus motyvuoja vadovų palaikymas ir paramos teikimas. Tinkamas demokratinis valdymo būdas, pasidalytoji lyderystė ir kiti lyderystės stiliai, kuriais skatinama demokratinė kultūra organizacijoje, lankstumas, pasidalijimas atsakomybe, pasiskirstymas užduotimis. Svarbus darbuotojus palaikantis ir įkvepiantis vadovavimo būdas, o lyderis skatina darbuotojus juo sekti rodydamas savo pavyzdį.

1.2.2 Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimo priemonės

Kaip pažymi F. Freimuth ir L. Svenander (2024) skiriasi tradicinėje ir nuotolinio darbo aplinkoje dirbančių darbuotojų motyvavimo būdai. Kaip nurodo šie autoriai, pagrindinis iššūkis, nuotoliniu būdu vadovaujantiems lyderiams, yra rasti darbuotojų motyvavimo būdų. Darbo krūvis ir laiko spaudimas, darbo kontrolė gali koreguotis nuotolinio darbo kontekste. Nuotolinis darbas gali lemti mažesnę darbuotojų motyvaciją, tačiau, jei jis organizuojamas tinkamai ir taikomas darbuotojus motyvuojantis vadovavimas, jis gali tapti motyvuojančiu darbuotojus.

Galima išskirti keletą išorinių ir vidinių nuotolinį darbą dirbančių darbuotojų motyvavimo priemonių, kuriomis patenkinami darbuotojų autonomijos, kompetencijos ir priklausymo poreikiai:



3 Pav. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo priemonės, suskirstytos į kontroliuojančias ir autonomines

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis E. Goldsby ir kt. (2020, p. 795); K. Bočkova ir D. Lajčin (2021); C. Ngamkroeckjoti ir J. Thavorn (2022); G. A. Riak ir D. B. A. Bill (2022)

Nuotolinio darbo kontekste išskiriama daugiau vidinių darbuotojų motyvacijos stiprinimo priemonių negu kad išorinių, kurios daugiausiai susijusios su finansinio darbuotojo saugumo ir finansinės gerovės užtikrinimu (3 Pav.). Natūralu, kad nuotolinio darbo kontekste kaip motyvavimo priemonės egzistuoja tam tikras konsensusas tarp darbdavio ir darbuotojo (lanksčios darbo sąlygos ir autonomiją už asmeninį įsipareigojimą ir didesnę atsakomybės prisiėmimą deleguojant sprendimus ir kt.). Šias abi grupes verta aptarti plačiau.

Išorinių motyvavimo priemonių grupėje atlygis vertinamas kaip darbuotojus savimotyvuojantis veiksnys, darantis įtaką jų veiklos rezultatams. Atlyginimai, premijos ir kiti priedai yra darbuotojų motyvavimo veiksniai, priskiriami prie išorinio motyvavimo priemonių (Ngamkroeckjoti ir kt., 2022).

Nuotolinio darbo sąlygos gali lemti, padidės darbuotojų išlaidos. Darbuotojai, jeigu papildomos išlaidos bus kompensuojamos, jaus darbdavių paramą. Jie geriau jausis darbovietėje, bus labiau motyvuoti. Jie žinos, kad darbdavys palaiko, kad darbdaviui rūpi jų finansinė gerovė. Darbdaviai galėtų finansuoti darbuotojų elektros, interneto išlaidas.

Vidinių motyvavimo priemonių grupėje darbo vietos saugumas, kuris, pavyzdžiui, dirbant nuotoliu Covid-19 pandemijos metu buvo laikomas sumažėjusiu, reiškia „darbuotojo lūkesčius dėl jo darbo vietos organizacijoje stabilumo ir ilgalaikiškumo“ (Lu ir kt., 2017). Kaip motyvavimo priemonė gali būti taikoma „laiko valdymo nauda darbuotojų darbui“: asmeninių susitikimų su vadovu paskyrimas darbo valandomis į darbo pabaigą (Goldsby ir kt., 2020, p. 795). Ši priemonė padėtų išspręsti „ darbo pabaigos jausmo praradimo“ problemą, sumažinti profesinio perdegimo riziką, pervargimą (Goldsby ir kt., 2020, p. 795).

Suteikdamas lanksčias darbo sąlygas darbdavys darbuotojams paskirsto išteklius ir atlyginimą atsižvelgiant į darbo rezultatus, o ne į dirbamo laiko apskaitą (Ngamkroekjoti ir Thavorn, 2022). Taip pat jis sumažina tiesioginę darbuotojo kontrolę.

Internetu gali būti teikiama socialinė parama darbuotojams. Ištirta, kad nuotolinio darbo atveju teikiant socialinę ir emocinę paramą darbuotojams internetinių konferencijų ar vaizdo susitikimų metu pagerėja darbuotojų motyvacija (Gutierrez ir kt., 2020). Gali būti organizuojami internetiniai socialiniai renginiai ir kolegų pripažinimo programos, kurios padeda darbuotojams realizuoti priklausymo poreikį (Ahmad, 2025). Siekdami puoselėti darbuotojų psichikos sveikatą vadovai gali taikyti psichikos ir psichologinės sveikatos palaikymo programas darbovietėje (Ahnad, 2025).

Nuotolinis darbas, galima teigti, yra darbo organizavimo forma, kuri darbuotojams daugiausiai suteikia autonomijos. Darbuotojai gali pasirinkti jiems tinkamą darbo laiką, susidaryti darbo grafiką, patys pasirinkti darbo vietą, ir atsižvelgiant į tai būti labiau patenkinti bei su didesniu entuziazmu atlikti savo darbą (Contreras ir kt., 2020). Tai sumažina įtampą, kylančią dėl pernelyg formalios atmosferos kaip darbo biure atveju, padeda darbuotojams susikurti jiems patogų darbo ritmą ir susikoncentruoti į atliekamą darbą (Kłopotek, 2017). Dėl įvardytų priežasčių nuotolinio darbo situacija gali sumažinti darbuotojų pravaikštas, darbuotojai gali labiau susikoncentruoti į darbą vietoje varginančio laiko, praleidžiamo kelionėse į biurą ir atgal. Mokslinėje literatūroje išryškinama, kad visa tai padidina darbuotojų produktyvumą, sukuria jiems daugiau pasitenkinimo darbu, padidina jų subjektyvią gerovę (Nakrošienė ir kt., 2019). Nusakydami nuotolinio darbo esmę A. Dryselius ir J. Petterson (2021) įvardija darbo vietos kūrimo elementą. Darbo vietos kūrimas – „tai darbo užduočių, darbo santykių, darbo prasmės ribų ir sąlygų pasikeitimas“ (Dryselius ir J. Petterson, 2021, p. 13). Jausdami, kad gali „susikurti sau darbo vietą“, darbuotojai gali koreguoti užduočių, laiko, prasmės, išteklių ir kitas ribas, suteikti daugiau asmeninės reikšmės darbui. Tai darbuotojams suteikia daugiau pasitenkinimo, padeda darbuotojams patenkinti turimus psichologinius poreikius (Dryselius ir Petterson,

2021). Yra nuomonių, jog jausmas, kad darbuotojas pats kontroliuoja su darbu susijusių įvairių aspektų ribas, padidina sąmoningą darbuotojų įsitraukimą į darbą (Bakker ir Oerlemans, 2019). „Kurdami savo darbo vietą“ darbuotojai stengiasi būti pastebėti savo vadovų, jie yra lankstesni, daugiau bendraujantys. Taip pat tokie darbuotojai kuria į darbą orientuotą mąstymą, išsikelia didesnius asmeninius tikslus, prioritetus, yra imlesni inovacijų ir technologijų naudojimui, geriau atlieka vaidmenis šeimoje (Dryselius ir Peterson, 2019, p.13).

Dar labiau padidinti darbuotojų autonomiškumą gali padėti sprendimų delegavimas, kuris siejamas su atsakomybės perdavimu (Jusdienar ir kt., 2024), tai gali būti darbuotojų motyvavimo būdas. Jis leidžia veikti kaip autoritetui, įgaliotiniui (Jusdienar ir kt., 2024). Daugiau galios ir atsakomybės darbuotojams suteikimas siejamas su augančia organizacija, kuri plečiasi, didina darbuotojų skaičių ir yra suinteresuota didesniu produktyvumu. Kai darbuotojai turi jiems priskirtą skirtingą atsakomybę ir reikalingus priimti sprendimas, jie pasijunta svarbesni ir padidėja jų motyvacija gerai atlikti darbą (Jusdienar ir kt., 2024). Sprendimų ir užduočių delegavimas taip pat naudingas tuo, kad jis sumažina socialinį atstumą tarp skirtingose fizinėse vietose dirbančių darbuotojų (Contreras ir kt., 2020). Savimotyvaciją turintis darbuotojas pasižymi didesniu energingumu siekiant realizuoti keliamus tikslus (tinkamai atlikti užduotį, pasiekti numatytą rezultatą geriausiu įmanomu būdu), pareigingumo jausmu (Bočkova ir Lajčín, 2021).

Technologijos turi didelį vaidmenį darbuotojų motyvacijai, ją gali padidinti arba sumažinti. Intensyvus technologijų naudojimas darbo aplinkoje susijęs su didesniu darbuotojų nuovargiu, sveikatos rizikomis. Manoma, kad, jei technologijos netinkamos ar darbuotojai prastai jas valdo, darbuotojas greičiau pavargsta, suprastėja jo produktyvumas, motyvacija (ypač dirbant su keliomis technologijomis vienu metu) (Li ir Lin, 2019).

Ištyrus darbuotojų motyvaciją nuotolinio darbo sąlygomis Kanadoje, vadovaujantis savi determinacijos teorija, išaiškėjo, kad labiausiai nuotoliu dirbdami darbuotojai motyvuoti dėl to, kad darbas tenkina jų psichologinius poreikius. Manoma, kad nuotolinis darbas leidžia patenkinti autonomiškumo, kompetencijos ir priklausymo (giminystės) poreikius (Ngamkroeckjoti ir kt., 2022). Taip pat buvo ištirtos atskiros motyvavimo priemonės darbuotojams dirbant nuotolinį darbą, kurios kaip veiksmingiausios atsiskleidė:

- Žaidybinimas didina darbuotojų vidinę motyvaciją, palengvina technologijų naudojimo mokymosi procesą darbo metu, sustiprina ketinimą naudoti technologijas, mažina darbuotojų socialinę izoliaciją, gali būti taikomas kaip darbo užbaigimo ženklas;
- Apdovanojimai: motyvacijos priemonė, daranti didžiausią įtaką veiklos rezultatams;
- Paaukštinimai ir premijos: padeda darbuotojams išlaikyti finansinį tvarumą, motyvaciją ir aukštos veiklos rezultatus;

- Laiko valdymas darbuotojų naudai (pavyzdžiui, paskiriant asmeninius susitikimus darbo valandų pabaigoje): suteikia darbuotojui galimybę pačiam valdyti savo darbo tvarkaraštį.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant motyvuoti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus, reikia patenkinti jų autonomijos poreikį. Jis gali būti tenkinamas ir išorinės motyvacijos stiprinimo priemonėmis (atlyginimu, premijomis, dovanomis, didesniu kaštu kompensavimu), jomis taip pat gali būti skatinama darbuotojo savireguliacija ir orientacija į rezultatą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tipas. Naudotas kokybinis tyrimas. Tai tyrimas, kurį atliekant surenkami ir analizuojami kokybiniai duomenys. Teigiama, kad kokybinis tyrimas „yra reiškinių pobūdžio tyrimas, apimantis reiškinių kokybę, įvairias apraiškas, kontekstą arba perspektyvas, iš kurių gali būti reiškiniai suvokiami” (Ugwu ir Eze, 2023, p. 20). Šiame darbe kokybinis tyrimas pasirinktas siekiant išnagrinėti lyderystės mokymuose dalyvavusių lyderių patirtį ir mokymų naudą jiems stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją. Kokybinis tyrimas pasirinktas kaip tyrimas, kuris padės išsamiai išanalizuoti lyderių mokymų patirtį, geriau suprasti lyderių idėjas, nuomonę, požiūrį į tiriamą reiškinį.

Tyrimo metodai. Duomenų rinkimo metodas – struktūruotas interviu. Interviu galima apibūdinti kaip pokalbį tarp tyrėjo ir tiriamųjų, kurio metu aptariami tyrimui aktualūs klausimai, problemos. Tai lankstus tyrimas, kurio skirtingi etapai glaudžiai tarpusavyje susiję, interviu tyrimo proceso savitumas atsiskleidžia per duomenų rinkimo, interpretavimo konceptualių ryšių paiešką (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Pasirinktas struktūruoto interviu tipas padeda išlaikyti tą pačią pokalbio struktūros ir aptariamas temas su visais tyrimo dalyviais, panašiai vystyti pokalbį. Tokio tyrimo ribotumas gali būti tas, kad dalyviams gali pritrūkti erdvės pasakyti mintis uždavus patikslinančius klausimus, bet struktūruoto interviu metu gautus duomenis tyrėjui lengviau analizuoti, nenukrypstant nuo pagrindinių teminių leitmotyvų. Duomenų analizavimo būdas – turinio analizė. Turinio analizė atlikta pirmiausiai iš informantų atsakymų išskyrus prasminius elementus (teksto vienetus) ir jų pagrindu sudarius kategorijų ir subkategorijų lenteles, kuriose atsakymai suskirstyti pagal išryškėjusius teminius aspektus, tada jie išnagrinėti daugiausiai dėmesio skiriant dominuojantiems atsakymams. Dominuojančiais atsakymais laikyti tie, kuriuos paminėjo daugiausia informantų. Prie atskiros kategorijos nepriskirti tie tyrimo duomenys, kurie buvo įvardyti tik vienu žodžiu, plačiau jų nepakomentuojant, nes buvo laikoma, kad jie neinformatyvūs. Kai kurie atsakymai atskirų subkategorijų nesudarė, kai informantai atsakė neigiamai klausimą, tačiau paminėti analizės aprašyme.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis – 10 informantų. Taikytas „duomenų prisotinimo principas”: nors atsakymai gauti trumpi, nustota įtraukti daugiau informantų, nes duomenys ėmė kartotis.

Tyrimo atrankos tipas. Šiame darbe taikyta tikslinė patogioji atranka. Tikslinė atranka reiškia, kad tyrėjas tyrimo dalyvius atsirenka atsižvelgdamas į tyrimo tikslą – asmenis, kurių patirtis ar ypatybės padeda įgyvendinti tyrimo tikslą. Atsirinkti tyrimo dalyviai, kurie: a) dirba įmonių vadovais; b) vadovauja nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams c) yra dalyvavę lyderystės mokymuose. Taikant patogiąją atranką tyrimo dalyviai pasirinkti iš tyrėjui prieinamos asmenų grupės – pažįstamų vadovų. Pažįstami vadovai buvo iš tyrėjo pažįstamų vadovų, kolegų, draugų aplinkos. Taip pat tai buvo asmenys, su kuriais buvo susipažinta dalyvaujant bendruose lyderystės mokymuose.

Tyrimo dalyviai. Tyrimo dalyviai yra labai mažoms ir mažoms įmonėms (iki 49 darbuotojų) vadovaujantys asmenys, kurie dirba buhalterijos, darbų saugos, statybų, grožio industrijos, medicinos, prekybos, valymo ir namų ruošos paslaugų sektoriaus įmonėse. Atsirenkant tyrimo dalyvius siekta, kad jie būtų iš skirtinguose sektoriuose veikiančių įmonių, o tai leistų palyginti skirtingą jų patirtį. Šioms įmonėse taikomas nuotolinis darbas visiems darbuotojams arba jų daliai (darbuotojui pageidaujant ir susitarus su darbdaviu). Tyrimo dalyviai buvo daugiausiai moterys, turinčios aukštąjį universitetinį bakalauro arba magistro išsilavinimą, vidutinio amžiaus asmenys, einantys įmonės vadovų, personalo, administracijos, komunikacijos ir reklamos vadovų ir kitų vadovų pareigas (2 Priedas).

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas – interviu klausimynas, sudarytas iš atvirojo tipo klausimų (1 Priedas). Jame klausimai suskirstyti į šias temines grupes:

- Sunkumai, išskylantys vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams (1 kl.);
- Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimo poreikis (2-3 kl.);
- Lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavo informantai, analizė (4-5 kl.);
- Lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavo informantai, nauda, atsiskleidusi stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją (6-9 kl.);
- Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimo iššūkiai, išlikę ar išryškėję lyderiams po lyderystės mokymų (10 kl.);
- Naujų lyderystės mokymų poreikis lyderiams, siekiantiems dar labiau sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją (11 kl.).

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tyrimo įgyvendinimas organizuotas šiais etapais:

- 2025 03 10-2025 04 01. Atlikta mokslinės literatūros analizė, jos pagrindu suformuluoti tyrimo klausimai;
- 2025 04 02-2025 04 21. Kreiptasi į tyrimo dalyvius su prašymu dalyvauti tyrime, surinkti tyrimo dalyvių atsakymai, jiems pageidaujant į tyrimo klausimus atsakyti raštu. Klausimai pateikti ir atsakymai gauti elektroniniu paštu;
- 2025 04 22-2025 05 01. Susisteminti interviu metu gauti tyrimo duomenis, juos suskirstant į kategorijas ir subkategorijas bei pateikiant lentelėse. Atlikta tyrimo duomenų analizė;
- 2025 05 02-2025 05 05. Atliktas tyrimo duomenų analizės apibendrinimas, pateiktos tyrimo išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

Prieš atliekant tyrimą vestas trumpas pokalbis su tyrimo dalyviais, kurio metu buvo prisistatyta, paaiškinta, kam reikalingi tyrimo dalyvių atsakymai, kaip jie bus naudojami, patikslinta, ką reikia sužinoti tyrėjai rašant baigiamąjį darbą. Tyrimo dalyvių pasiteirauta, ar tikrai jie vadovauja nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, kokia jų darbo patirtis darbuotojų motyvavimo srityje, kokiuose lyderystės mokymuose yra dalyvavę. Buvo sunku gauti tyrimo dalyvių atsakymus, nes daugelis jų nenorėjo dalyvauti tyrime, motyvuodami laiko stoka, o sutikę tyrimo dalyviai į tyrimo klausimus norėjo

atsakyti tik raštu, siekdami taupyti laiką. 5 tyrimo dalyvių paprašyta papildyti atsakymus, nes juos sudarė tik iki 3 žodžių, atsakymai papildyti.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą, laikytasi tyrimo dalyvių anonimiškumo ir konfidencialumo principų. Tyrimo dalyviams paaiškinta, kad nebus minimi jų vardai, pavardės, įmonės ir miestai, kuriuose dirba, kad nebūtų galima jų kaip nors identifikuoti ir būtų užtikrinta tyrimo etika. Taip pat jiems paaiškinta, kad tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik šiame darbe, ir niekur kitur be tyrimo dalyvių sutikimo tyrimo duomenys nebus skelbiami. Taikytas informuotumo principas: tyrimo dalyviams prisistatyta, jie supažindinti su tyrime nagrinėjama problema, darbo tikslu, uždaviniais, paaiškinta, kad jų atsakymai padės rašant baigiamąjį magistro darbą. Taikytas tyrimo dalyvių laisvanoriškumo principas, nes į tyrimą įtraukti tik tyrime savo noru sutikę dalyvauti asmenys, tyrimo dalyvių atsakymai surinkti jų pageidaujama forma, jiems patikinta, kad nuomonę reikštų nuoširdžiai, laisvai, kad bus vertinamas tyrimo duomenų autentiškumas. Laikytasi žalos vengimo principo: tyrimo dalyviai informuoti, jog, jei pajustų, kad dalyvavimas tyrime kelia tiesioginę ar netiesioginę žalą jų verslui, darbovietai, reputacijai ar kitais požiūriais, informuotų tyrėją, taip pat jiems paaiškinta, kad bet kuriuo metu gali nutraukti dalyvavimą tyrime nepateikdami to priežasčių. Laikytasi ir mandagumo principo, tyrimo dalyviams padėkojant už skirtą laiką dalyvavimui tyrime.

3. LYDERYSTĖS MOKYMŲ NAUDOS LYDERIAMS STIPRINANT NUOTOLINIŲ BŪDU DIRBANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ TYRIMAS

3.1 Tyrimo rezultatai

Iš pradžių atliekant tyrimą atskleisti sunkumai, kurie patiriami vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams.

3 lentelė. Sunkumai, patiriami vadovaujant darbuotojams nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Sunkumai užtikrinant kokybišką vadovavimą	Nejaučiamos darbuotojų emocijos	<...> pastebėti darbuotojų nuotaikas ir jausmus, kai didžiausia dalis bendravimo vyksta nuotoliniu būdu (A1); Sunkiausia yra pamatyti emocijas <...> (A6)
	Sunku suprasti darbuotojų nuovargį	Sunku suprasti, kada jaučiasi pavargęs (A1)
	Sunkiau pastebėti darbuotojų motyvacijos pokyčius	<...> ar praradęs motyvaciją (A1)
	Komunikacijos su darbuotojais vykdymas	Taip pat, vienas iš sunkumų – komunikacija (A2); Pastebiu jog nuotoliu vadovaujant iškyla komunikacijos problemų <..> (A4); <...> darbuotojai gali bijoti užduoti klausimus – tai gali lemti pasikartojančias klaidas ir sulėtėjusį augimą (A5); Iššūkis yra bendravimas su darbuotoju (A10)
	Darbuotojų kontrolės įgyvendinimas	Viena iš priežasčių – sunku kontroliuoti darbą, stebėti, ar darbuotojai laikosi darbo grafiko ir ar užduotys atliekamos laiku. (A2); Taip pat sunku užtikrinti darbuotojų kontrolę <...> (A3); Taip pat ne visada galime patikrinti <...> (A5); Didžiausias sunkumas yra kontroliuoti darbuotoją iš namų... (A7); Sudėtinga užtikrinti kontrolę (A9); Mūsų įmonėje vienas iš pagrindinių iššūkių yra kitų kolegų komunikacijos su klientais kontrolė (A8)
	Sunkumai operatyviai reaguojant į darbuotojų poreikius	Valdyti nuotolinius darbuotojus yra sudėtinga dėl fizinio buvimo stokos ir nesugebėjimo greitai reaguoti į jų poreikius <...> (A5)

	Sunku objektyviai įvertinti darbuotojų rezultatus lemiančias priežastis	<...> krentant rezultatam yra iššūkių dėl objektyvių priežasčių nustatymo (A9)
	Naujų darbuotojų įvedimo sunkumai	Naujų darbuotojų supažindinimas ir tolesnis jų veiklos stebėjimas yra sudėtingesnis (A10)
Sunkumai užtikrinant kokybišką darbuotojų darbą	Suprastėja darbuotojų darbo produktyvumas	Darbo našumas, lėtas reagavimas į užduotis (A3); <...> ir efektyvumą (A4)
	Darbuotojams sunkiau sukonzentruoti dėmesį	Darbuotojai labai išsiblaškę <...> (A9)
	Sumažėja darbuotojų komandiškumas	Krenta įsitraukimo ir komandiškumo jausmas <...> (A9)
	Darbuotojų vaidmenų dviprasmiškumas	Sunku užtikrinti, kad darbuotojai suprastų savo vaidmenis <..> (A10)
	Darbuotojai mažiau tobulėja profesinėje srityje	<...> lėtesnis darbuotojų profesinis tobulėjimas (A5)
	Suprastėja darbuotojų motyvacija	<...> arba akivaizdžiai sumažėja jo motyvacija (A5)
	Sunku įvertinti technologinių įrankių savalaikį prieinamumą	Ir stebėti, ar darbuotojai turi prieigą prie reikiamų įrankių ir technologijų (A10)

Išnagrinėjus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, jie suskirstyti į dvi grupes. Pirmoji atlikto tyrimo metu gautų duomenų grupei pateikiama kategorijoje **Sunkumai užtikrinant kokybišką vadovavimą**. Ši duomenų grupė perteikia sunkumus, atsirandančius užtikrinant kokybišką vadovavimą įmonėje nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. Dominavo atsakymas, kad sunkiausia užtikrinti komunikaciją vadovaujanti nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. Tai atskleidžia subkategorija *Komunikacijos su darbuotojais vykdymas*. Nuotoliniu būdu atsiranda dviprasmybių, gali būti sunkiau susikalbėti. A4: „<...> ne visada teisingai būna suprantamos ir atliekamos užduotys”. Sunkumų sudaro ribotos galimybės naudoti kūno kalbą. A2: „Bendraujant gyvai lengviau pastebėti darbuotojo nuotaiką, tačiau nuotoliniu būdu tai daug sunkiau”. A5: „Bendravimas per „Teams“ arba el. paštu taip pat gali atrodyti griežtesnis arba kritiškesnis”. Sunkumai bendraujant nuotoliniu būdu jausti kito žmogaus siunčiamus neverbalinius signalus, kurie parodo jo nuotaiką, emocijas ir kitus aspektus, padedančius komunikuoti neverbaliai gali apsunkinti bendravimą. *Nejaučiamos darbuotojų emocijos*. Kaip problema išryškėja nejuntamos darbuotojų emocijos vadovaujant darbuotojams nuotoliniu būdu. A10: „Be tiesioginio kontakto sunkiau pajusti nuotaiką, reaguoti į skirtingus signalus ir užmegzti ryšį”. *Sunkumai operatyviai reaguojant į darbuotojų poreikius*. A5 nurodo, kad sunku „nedelsiant atsakyti į jų klausimus,

ar taip lengvai pastebėti tokių problemų, kaip neigiamas požiūris ar priešiška nuotaika požymius, kaip tai darytume biure”. *Bendraujant nuotoliniu būdu vadovas pavedimai gali atrodyti griežtesni*. A6: „<...> ar patenkintas savo darbu, dažnai darbuotojai nieko nesako, kol jų nepaklausi”. *Darbuotojų kontrolės įgyvendinimas*. Atlikus tyrimą išryškėjo, kad svarbi problema yra darbuotojų kontrolės įgyvendinimas. Tai yra sunku padaryti darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu. A2: „Vis tiek koordinavimas svarbus, mes dirbame darbą, turim būti orientuoti į rezultatą, kai kurie galvoja, kad užteks tik įsijungti kompiuterį...” Informantai teigė nerimaujantys, kad darbuotojams dirbant nuotoliu nėra visada tikri, kad darbuotojai dirba tinkamai. A5: „Taip pat ne visada galime patikrinti, ar darbuotojas tikrai dirba taip, kaip tikėtasi, arba suprasti, su kokiais sunkumais jis gali susidurti”. Komunikacijos su klientais kontrolė apibūdinama kaip vienas didžiausių iššūkių vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. A8: „Tai šiuo metu yra svarbiausias klausimas, nes siekiame užtikrinti vienodą ir kokybišką klientų aptarnavimą visose grandyse”. Darbuotojų supratimo, kokybiškos komunikacijos su darbuotojais trūkumas lemia gali lemti sunkumus suprantant darbuotojų poreikius. *Sunkiau pastebėti darbuotojų motyvacijos pokyčius*. Anot A6, sunku pamatyti, „kada darbuotojas praradęs motyvaciją”. Tai lemia, kad sunkiau gali būti suprasti darbuotojų emocijas, kai jie dirba kitoje vietoje, yra fiziškai nutolę. *Sunku suprasti darbuotojų nuovargį*. A1 teigia, kad „sunku suprasti, kada jaučiasi pavargęs”. *Naujų darbuotojų įvedimo sunkumai*. Gali būti sunkiau adaptuotis naujiems darbuotojams kolektyve, kai jie dirba nuotoliu ar įmonėje susiklosčiusi nuotolinio darbo praktika. A10: „<...> o darbuotojams gali būti sunku adaptuotis prie komandos ir suprasti sistemą”.

Kita atlikto tyrimo metu gautų duomenų grupė susijusi su darbuotojų kokybiško darbo užtikrinimo iššūkiais ir atsiskleidžia kategorijoje **Sunkumai užtikrinant kokybišką darbuotojų darbą**. Pastebimi iššūkiai darbuotojų produktyvumui. *Suprastėja darbuotojų darbo produktyvumas*. Darbuotojų darbo produktyvumo užtikrinimo iššūkiai susiję bendravimu su darbuotojais nuotoliu. A5: „Dirbdami nuotoliniu būdu, mes nejaučiame empatijos darbuotojams taip, kaip bendraudami su jais fiziškai – ypač tais atvejais, kai kažkas negerai ir darbuotojas tampa mažiau produktyvus”. *Darbuotojams sunkiau sukoncentruoti dėmesį*. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai gali būti labiau išsiblaškę ir tai gali suprastinti jų darbo kokybę. A9: „<...> matosi, kad jiems sudėtinga susikaupti, juk prie kompiuterio namuose tai į orus žiūri, tai per langą, o jei dar maži vaikai namie”. *Sumažėja darbuotojų komandiškumas*. Anot A9, sumažėjusį nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų komandiškumą „vėliau sudėtinga atstatyti”. Taip pat suprastėja darbuotojų motyvacija, noras tobulėti ir kiti veiksniai, susiję su jų kokybišku darbu, o šiuos veiksnius atskleidžia iš tyrimo metu gautų duomenų išryškėjusios subkategorijos: *suprastėja darbuotojų motyvacija*, nes A5 teigia, kad „akivaizdžiai sumažėja jo motyvacija”, *Darbuotojai mažiau tobulėja profesinė prasme*, nes A5 teigia, kad „vienas iš pagrindinių nuotolinio darbo iššūkių dažnai yra lėtesnis darbuotojų profesinis tobulėjimas”, *Sunku įvertinti technologinių įrankių savalaikį prieinamumą*, nes A10 teigia, kad „sunku stebėti, ar darbuotojai turi

prieigą prie reikiamų įrankių ir technologijų”, *Darbuotojų vaidmenų dviprasmiškumas*, nes A10 nurodo, jog „sunku užtikrinti, kad darbuotojai suprastų savo vaidmenis ir pareigas bei turėtų aiškiai apibrėžtus tikslus”.

Taip pat atskleidžiamas darbuotojų motyvacijos poreikis, išsiaiškinant, kodėl, vadovų požiūriu, svarbu įmonėje motyvuoti darbuotojus (4 lentelė).

4 lentelė. Darbuotojų motyvacijos poreikis

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Priežastys, dėl kurių įmonei svarbi darbuotojų motyvacija	Tai įmonės gyvavimo pagrindas	<i>Įmonė laikosi ant stiprių, motyvuotų, ambicingų ir daug norinčių padaryti darbuotojų darbo (A9)</i>
	Gera darbuotojų savijauta darbe lemia jų darbo rezultatus	<i>Visi teigiami rezultatai ateina iš geros nuotaikos ir vidinės darbuotojo būsenos <...> (A1); Motyvuoti darbuotojai lygu geri darbo rezultatai, noras prisidėti prie įmonės tikslų (A3); tai savo ruožtu teigiamai veikia komandos ir įmonės veiklos rezultatus (A5)</i>
	Padidėja darbuotojų produktyvumas	<i>Motyvuojami darbuotojai dirba našiau (A4); <...> o tai ne tik didina jų produktyvumą (A5); Nuo motyvacijos priklauso viskas. Efektyvus darbas <...> (A7); Darbuotojų motyvacija yra svarbi <...> (A8)</i>
	Darbuotojai labiau įsitraukia į darbą	<i><...> motyvuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę į įmonės veiklą (A5)</i>
	Sumažėja darbuotojų profesinio perdegimo grėsmė	<i>Padedą išvengti perdegimo <...> (A5)</i>
	Darbuotojų motyvacija lemia darbo kokybę	<i>Darbuotojų motyvacija tiesiogiai lemia darbo kokybės gerėjimą <...> (A2); atlieka užduotis kokybiškiau (A4)</i>
	Sumažėja darbuotojų kaita	<i>Be to, kai darbuotojai yra motyvuoti, sumažėja jų kaitos tikimybė (A2)</i>
	Atsidavę darbuotojai didina įmonės pelningumą	<i>Pelningumas susijęs su motyvuotais, darbui atsidavusiais darbuotojais <...> (A3)</i>
	Atsiranda darbuotojų noras tobulėti	<i><...> motyvacija skatina augti ir tobulėti juos pačius (A4) <...> siekiant skatinti jų augimą įmonėje (A5)</i>
	Pagerėja atmosfera darbe	<i><...> atmosfera darbe ir darbuotojo pažanga atliekant naujas užduotis (A7)</i>
	Pagerėja darbuotojų organizacinė elgsena	<i><...> turi didelę įtaką darbuotojų organizacinei elgsenai (A4); <...> skatina bendrą organizacijos augimą bei sėkmę (A5)</i>
	Pagerėja darbuotojų kūrybiškumas	<i>Motyvacija taip pat skatina kūrybinį mąstymą (A5)</i>

Išanalizavus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, aptinkama, kad priežastys, dėl kurių įmonei svarbi darbuotojų motyvacija, yra skirtingos. Jas atskleidžia kategorija **Priežastys, dėl kurių įmonei svarbi darbuotojų motyvacija**. Pirmiausiai darbuotojų motyvacija susiejama su didesniu jų produktyvumu. *Padidėja darbuotojų produktyvumas*. Darbuotojų produktyvumas svarbus organizacijai. A7: „<...> ir skatina bendrą organizacijos augimą bei sėkmę”. Motyvuoti darbuotojai gali geriau susikaupti ir patiria daugiau pasitenkinimo, o tai lemia jų pozityvumą. A8: „<...> kad jie galėtų susikonscentruoti į užduotis, ilgą laiką išliktų produktyvūs ir jaustųsi laimingi dirbdami savo darbą”. *Gera darbuotojų savijauta darbe lemia jų darbo rezultatus*. Darbuotojų savijauta susijusi su jų rezultatais. A1: „Visi teigiami rezultatai ateina iš geros nuotaikos ir vidinės darbuotojo būsenos, todėl svarbu motyvuoti, kad darbuotojai jaustųsi gerai darbinėje aplinkoje ir bendraujant su vadovais, klientais, ir kolegomis”. *Tai įmonės gyvavimo pagrindas*. Darbuotojų motyvacija suvokiama kaip įmonės pagrindas, nes motyvuoti darbuotojai užtikrina sėkmingą įmonės veiklą ir tvarumą. A9: „Įmonė laikosi ant stiprių, motyvuotų, ambicingų ir daug norinčių padaryti darbuotojų darbo”. *Darbuotojų motyvacija lemia darbo kokybę*. Motyvuoti darbuotojai geriau dirba. A2: „Darbuotojų motyvacija tiesiogiai lemia darbo kokybės gerėjimą, kadangi motyvuoti darbuotojai dirba efektyviau ir siekia geresnių rezultatų, tai padeda lengviau pasiekti įmonės bendrus tikslus”. *Darbuotojai labiau įsitraukia į darbą*. Motyvuotiems darbuotojams būdingas įsitraukimas į darbą. A5: „<...> motyvuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę į įmonės veiklą” (A5). *Atsidavę darbuotojai didina įmonės pelningumą*. Motyvuoti darbuotojai yra atsidavę darbui ir dirbdami pagerina įmonės generuojamą pelną. Tai A3 iliustruoja A3 teiginiai: „Pelningumas susijęs su motyvuotais, darbui atsidavusiais darbuotojais, darbo rezultatai lemia pelningumą, įgyvendintus įmonės tikslus, viziją, kuri mūsų įmonėje šiuo metu yra plėstis, atidaryti naują padalinį kitame mieste”. *Atsiranda darbuotojų noras tobulėti*. Motyvuoti darbuotojai labiau nori mokytis, tobulėti profesine prasme. A5: „Motyvacija yra būtina ne tik siekiant užtikrinti, kad darbuotojai tinkamai atliktų savo užduotis, bet ir siekiant skatinti jų augimą įmonėje”. *Pagerėja atmosfera darbe*. Anot A7, motyvuoti darbuotojai reiškia palankesnę įmonės klimata. A7: „Motyvacija vis dėl to yra darbuotojo darbo pagrindas, nes nėra taip, kad tik atlyginimas motyvuotų, darbuotojui bent jau šiek tiek turi patikti tai, ką jis daro, jausti kažkiek prasmės tame. Motyvuoti darbuotojai pagerina įmonės vidinį klimatą ir darbo atmosferą”. *Pagerėja darbuotojų organizacinė elgsena*. Darbuotojų motyvacija lemia pageidaujamą jų organizacinę elgseną, kuri suvokiama kaip pagerėjusi. A4: „Taip pat darbuotojai jaučiasi įvertinti, pastebėti, kolektyve vyrauja teigiamas mikroklimatas. Geras vadovas, kuris geba motyvuoti darbuotojus, turi didelę įtaką darbuotojų organizacinei elgsenai”. *Sumažėja darbuotojų kaita*. Motyvuoti darbuotojai linkę ilgiau dirbti vienoje įmonėje. A6: „100% būtina išlaikyti darbuotojų darbovietėje ilgiau nei vienerius metus, kad darbuotojas būtų produktyvus ir naudingas įmonei. Jei bus dažna kaita, kris įmonės produktyvumas”. *Sumažėja darbuotojų profesinio perdegimo grėsmė*.

Motyvuoti darbuotojai darbe mažiau pavargsta. A5: „Padedą išvengti perdegimo – problemos, kuri paveikia beveik visus darbuotojus, kuriems trūksta motyvacijos”.

Ištirti nuotolinio darbo aspektai, lemiantys nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos poreikį (5 lentelė).

5 lentelė. Nuotolinio darbo aspektai, lemiantys nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos poreikį

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Nuotolinio darbo požymiai, parodantys darbuotojų motyvacijos stiprinimo sprendimų reikalingumą	Ribų tarp darbo ir namų išnykimas	<...> sunku atskirti namų ir darbo aplinką <...> (A1); <...> susiduria su emocinio balanso praradimu <...> (A8)
	Reikalinga didinti darbuotojų komandiškumą	<...> vidinė atmosfera – darbuotojai jaustųsi komandos dalimi (A2); Taip pat jaučiamas komandos jausmo trūkumas <...> (A8); Nuotolinis darbas gali sukelti izoliaciją ir komandiškumo jausmo stoką <...> (A10)
	Reikalinga, kad darbuotojai nuotoliniu būdu iš tikrųjų dirbtų	Realus darbas, o ne tik kompiuterio įjungimas (A3); <...> didinti produktyvumą (A4)
	Darbuotojai jaučia daugiau streso dirbdami nuotoliniu būdu	Mažinti streso lygį, kelti savimotyvacijos lygį (A4)
	Darbuotojų motyvacija padeda išvengti profesinio perdegimo jiems dirbant nuotoliniu būdu	<...> padeda išvengti perdegimo <...> (A5); Kadangi ribos tarp darbo ir poilsio lengvai išsitrina, labai svarbu jas aiškiai nustatyti (A8)
	Skatina nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus tobulėti	<...> motyvacija yra priemonė darbuotojų tobulėjimui palaikyti <...> (A5)
Dirbant nuotoliniu būdu sumažėja įprastų darbuotojų motyvaciją stiprinančių darbo aspektų	Dirbant nuotoliniu būdu suprastėja darbo atmosfera	Be motyvacijos darbe prastesnė atmosfera ir nuotolinis dabas gali lemti prastesnę atmosferą (A7); <...> taip palaikytų tarpusavio ryšį bei pozityvią komandinę dvasią (A8)
	Sumažėja darbuotojų noras tobulėti	Darbuotojai nenori mokytis naujų užduočių (A7)
	Susilpnėja nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacija	<...> dirbdami nuotoliniu būdu dažnai turime labiau kontroliuoti darbuotoją, o tai demotyvuoja, nes jie mano, kad mes juos tikriname (A6)
	Iškyla grėsmė darbuotojų darbo rezultatams	Gali sumažėti efektyvus darbas ir pablogėti bendri darbo rezultatai (A7)

	Darbuotojai gali jaustis mažiau vertinami	<...> žinotų, kad bus vertinamos tiek jų pastangos <...> (A9)
	Darbuotojams dirbant nuotoliu gali trūkti tinkamų darbo sąlygų	<...> tinkamų įrankių ir darbo sąlygų užtikrinimas <...> (A10)

Išnagrinėjus tyrimo duomenis, nuotolinio darbo požymiai, parodantys, kad lyderiams, vadovaujantiems nuotoliniu būdu, reikalingi darbuotojų motyvacijos mokymai, suskirstyti į dvi grupes. Kategorijoje **Nuotolinio darbo požymiai, parodantys darbuotojų motyvacijos stiprinimo sprendimų reikalingumą** susisteminti šiai kategorijai priskirti tyrimo duomenys. Iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų išryškėjo, kad darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu tarsi išnyksta ribos tarp darbo ir namų ir tai gali apsunkinti jų darbą. *Ribų tarp darbo ir namų išnykimas*. Tokių ribų išnykimas kenkia darbuotojų produktyvumui. A1: „Manau kad dirbant nuotoliniu būdu sunku atskirti namų ir darbo aplinką, susikurti normalią darbo rutiną, dėl ko gali nukentėti produktyvumas“. Gali sumažėti darbuotojų emocinė pusiausvyra. A8: „Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dažnai susiduria su emocinio balanso praradimu tarp darbo ir asmeninio gyvenimo“. Taip pat atsiranda poreikis labiau sustiprinti darbuotojų komandiškumą. *Reikalinga didinti darbuotojų komandiškumą*. A8 vardija: „<...> todėl itin svarbu organizuoti reguliarius virtualius susitikimus, konferencinius skambučius, kuriuose visi dalyvautų, pasidalintų aktualijomis“. Dėl darbuotojų komandiškumą galinčio sumažinti nuotolinio darbo supratėja jų motyvacija. A10: „Nuotolinis darbas gali sukelti izoliaciją ir komandiškumo jausmo stoką, o tai neigiamai veikia motyvaciją. Reguliarus bendravimas, sėkmių pripažinimas“. Informantai teigia, kad nuotoliniu būdu darbuotojai gali mažiau dirbti. *Reikalinga, kad darbuotojai nuotoliniu būdu iš tikrųjų dirbtų*. A3 pabrėžia: „Realus darbas, o ne tik kompiuterio įjungimas <...> (A3)“. *Darbuotojai jaučia daugiau streso dirbdami nuotoliniu būdu*. Manoma, kad darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu jiems kyla daugiau streso, kurį reikia mažinti. A4: „Mažinti streso lygį, kelti savimotyvacijos lygį“. *Darbuotojų motyvacija padeda išvengti profesinio perdegimo jiems dirbant nuotoliniu būdu*. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimas suvokiamas kaip tam tikra jų profesinio perdegimo prevencija. A5: „Pirma, tai padeda išvengti perdegimo, kuris yra dažna problema tarp darbuotojų, kurie jaučiasi izoliuoti arba atitrūkę nuo komandos“. *Skatina nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus tobulėti*. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacija suvokiama kaip būdas, padedantis jiems norėti tobulėti profesine prasme.

A5: „Antra, motyvacija yra priemonė darbuotojų tobulėjimui palaikyti, o tai tiesiogiai prisideda prie geresnių individualių veiklos rezultatų ir galiausiai geresnių verslo rezultatų“.

Prie kitos kategorijos **Dirbant nuotoliniu būdu sumažėja įprastų darbuotojų motyvaciją stiprinančių darbo aspektų** priskirti informantų įvardyti darbuotojų motyvacijos jiems dirbant

nuotoliniu būdu iššūkiai. Pastebima, kad suprastėjusi darbo atmosfera darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu gali neigiamai paveikti jų motyvaciją. *Dirbant nuotoliniu būdu suprastėja darbo atmosfera*. Akcentuota, kad nuotolinis darbas gali lemti prastesnę atmosferą, o ji – sumažėjusią darbuotojų motyvaciją. A7: „Be motyvacijos darbe prastesnė atmosfera ir nuotolinis darbas gali lemti prastesnę atmosferą”. Įvardijamos ir tokios problemos, siejamos su nuotoliniu darbu, kaip suprastėjęs darbuotojų tobulėjimą noras, aptinkamas subkategorijoje *Sumažėja darbuotojų noras tobulėti* (A7: „Darbuotojai nenori mokytis naujų užduočių”), neigiama nuotolinio darbo įtaka darbo rezultatams, atsiskleidžianti subkategorijoje *Iškyla grėsmė darbuotojų darbo rezultatams* (A7: Gali sumažėti efektyvus darbas ir pablogėti bendri darbo rezultatai”), grėsmės darbuotojų įvertinimo darbe jausmui, atsiskleidžiančios subkategorijoje *Darbuotojai gali jaustis mažiau vertinami* (A9: „Kad darbuotojai siektų numatytų tikslų ir rezultatus bei žinotų, kad bus vertinamos tiek jų pastangos, tiek efektyvumas, tiek darbo drausme kaip ir dirbant įmonės biure”), tinkamų darbo sąlygų stoka, atsiskleidžianti subkategorijoje *Darbuotojams dirbant nuotoliu gali trūkti tinkamų darbo sąlygų* (A10: „tinkamų įrankių ir darbo sąlygų užtikrinimas, taip pat tobulėjimo galimybės ir įsipareigojimo pripažinimas yra svarbūs norint užtikrinti pakankamą darbuotojų motyvaciją”).

Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavo informantai (6 lentelė).

6 lentelė. Lyderystės mokymai, kuriuose dalyvauta siekiant pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Lyderystės mokymai, kuriuose dalyvauta siekiant pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją	Ryšio su darbuotojais stiprinimo kursai	<i>Dalyvavau ryšio stiprinimo su darbuotojais kursuose (A1)</i>
	Kursai, kuriuose įgyta „minkštųjų vadovavimo gebėjimų“	<i>Pavyzdžiui, kas liečia paskiriamas užduotis pagal gebėjimus, darbo, atostogų planavimąsi, kad visiems būtų gerai. Tai padeda keisti požiūrį į darbuotojus, nes darbuotojams dirbant nuotoliu prireikia minkštesnių vadovavimo įgūdžių (A1); Minkštųjų įgūdžių mokymai <...> (A5)</i>
	Mokymai apie darbuotojų motyvacijos stiprinimą	<i>Kaip gerinti darbuotojų motyvaciją (A2); Darbuotojų motyvavimo mokymai: supratau, kaip padidinti darbuotojų motyvaciją (A5)</i>
	Mokymai apie nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimą	<i>Kursai Norvegijoje apie darbuotojų emocijas dirbant nuotoliniu būdu, kaip pagerinti emocijas ir motyvuoti žmones eiti į darbą, kuris dažniausiai vyksta namuose (A6); Panašų dalyką lankiau universitete, kai studijavau ir mokiausi darbuotojų nuotolinės motyvacijos gerinimo (A7); Nesu dalyvavusi tiesiogiai kursuose, kurie rengtų mane nuotoliniam darbui (A10)</i>

Vadovavimo ir lyderystės mokymai	<i>Kaip tapti efektyviu vadovu (A3); Vadovavimo ir lyderystės mokymai vadovams (A4); Dalyvavau „The Real World“ platformos lyderystės mokymuose (A8); Vadovo įrankių dėžė. Kaip tapti tikrai geru ir efektyviu vadovu. Saulius Jovaisa (A9)</i>
Darbuotojų apdovanojimų ir pripažinimo mokymai	<i><...> supratau, kaip reikia dažniau paskatinti darbuotojus, ne tik per šventes (A5)</i>
Vadovų bendravimo gebėjimų ugdymo mokymai	<i>Nuotoliniu būdu labai svarbu, nes komandiškumas ir grindžiamas bendravimu <...> (A5)</i>
Komandos konfliktų sprendimo mokymai	<i><...> sumažina konfliktus, pagerina įmonės atmosferą vidinė (A5)</i>
Derybų ir mediacijos mokymai	<i>Derybų ir mediacijos mokymai <...> (A5)</i>

Atskleistos priežastys, paskatinusios informantus dalyvauti lyderystės mokymuose (7 lentelė). Paaiškėjo, kad informantai dalyvavo labai skirtinguose lyderystės mokymuose, kurie priskirti prie kategorijos **Lyderystės mokymai, kuriuose dalyvauta siekiant pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją**. Pirmiausiai tai mokymai apie darbuotojų motyvaciją. Atliktu tyrimu išsiaiškinta, kad informantai dalyvavo mokymuose, kuriuose buvo mokomasi darbuotojų motyvacijos arba – nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos. *Mokymai apie darbuotojų motyvacijos stiprinimą*. Teigta, kad darbuotojams pradėjus dirbti nuotoliu kilo poreikius daugiau sužinoti apie darbuotojų motyvavimą. A2: „Aš su šiuo tikslu irėjau į mokymus, nes dirbant nuotoliu ištiko kažkoks pasimetimas mane kaip vadovą, atrodė, kad esam izoliacijoje...“ *Mokymai apie nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimą*. Informantai taip pat nurodė dalyvavę mokymuose, kuriuose paliestos nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo temos. *Mokymai apie nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimą*. Minėta, kad tokie užsienyje vykę mokymai paskatino naujai pažvelgti į darbo kultūrą. A6: „Kursai Norvegijoje apie darbuotojų emocijas dirbant nuotoliniu būdu, kaip pagerinti emocijas ir motyvuoti žmones eiti į darbą, kuris dažniausiai vyksta namuose. Pažymėsiu, kad šioje šalyje vyrauja man priimtina darbo kultūra, suprantama, kad pervargę darbuotojai nėra geri, krinta jų motyvacija. Tai vienas iš motyvacijos elementų, ypač darbuotojams dirbant nuotoliu, ir yra pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymas“. Taip pat nurodyta, kad praeityje teko mokytis vadovavimo nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams specifikos. A10: „Bet aš esu baigusi vadybos ir rinkodaros bakalauro studijas. Nors nuotolinis darbas tuo metu nebuvo toks populiarus, žmonių valdymo metodai buvo gerai pristatyti. Kai rinkausi studijų sritį, ji buvo gana populiari. Baigiau vidurinę mokyklą, technikos ir ekonomikos profesinę mokyklą su finansų ir apskaitos specializacija, ir tai atrodė įdomus pasirinkimas, nes man visada patiko bendrauti ir dirbti su žmonėmis“.

Kituose mokymuose buvo ugdomi specialieji lyderių gebėjimai ar savybės. Pavyzdžiui, ryšio su darbuotojais kūrimo mokymai, kuriuos parodo subkategorija *Ryšio su darbuotojais stiprinimo kursai* (A1: „*Tai man padėjo sustiprinti mano, kaip lyderio ryšį su darbuotojais, nes aš tapau labiau empatiška, įsigilinti į darbuotojų poreikius, stengiuosi juos išklausti ir tada ieškome bendrų sprendimų derybų, dialogo kelių*”), ar mokymai, ugduojantys lyderio „minkštuosius įgūdžius”, kuriuos atskleidžia subkategorija *Kursai, kuriuose įgyta „minkštųjų vadovavimo gebėjimų“* (A5: „*Minkštųjų įgūdžių mokymai: tokius įgūdžius ypač pritaikau nuotolinio vadovavimo praktikoje, kai darbuotojams reikia socialinį kontaktą palaikyti, taip pat reikia lankstumo, labiau suprasti žmogaus psichologiją, ko jis nori, kas jam svarbu*”), taip pat mokymai, kuriuose parodoma, kaip demonstruoti darbuotojams jų pripažinimą, kaip atskleidžia subkategorija *Darbuotojų apdovanojimų ir pripažinimo mokymai* (A5: „*<...> supratau, kaip reikia dažniau paskatinti darbuotojus, ne tik per šventes*”). Susitelkta ir į vadovo bendravimo gebėjimų ugdymą, o tai parodo subkategorija *Vadovų bendravimo gebėjimų ugdymo mokymai* (A5: „*Nuotoliniu būdu labai svarbu, nes komandiškumas ir grindžiamas bendravimu, svarbus komunikabilumas, gebėjimas derinti dalykus, noras suprasti ne tik save, bet ir kitą*”).

Prie minimos grupės mokymų galima priskirti ir mokymus orientuotus į efektyvų konfliktų sprendimą, kaip parodo subkategorija *Komandos konfliktų sprendimo mokymai* (A5: „*vis tiek darbuotojai skirtingi žmonės, būna šiokių tokių nesusipratimų ir tai kenkia darbo kokybei, padidina jų nuovargį nuo darbo*”), mokymus, kuriuose studijuojamas derybų menas, kuriuos parodo subkategorija *Derybų ir mediacijos mokymai* (A5: „*<...> aktualu sprendžiant konfliktus, pasitaikančias trintis tarp darbuotojų, kai komandą ištinka problemos, tai kiekvienas nori nusimesti atsakomybę, ieško kaltų, o aš sakau, kad tai visos komandos problema ir spręskime ją kartu*”).

Atliktas tyrimas taip pat parodė, kad informantai dalyvavo mokymuose, kuriuose buvo mokomasi lyderystės būdų, efektyvaus vadovavimo. *Vadovavimo ir lyderystės mokymai*. Vadovavimo ir lyderystės mokymai išmokė, kaip tapti efektyviu vadovu. A3: „*Efektyvus vadovas sutelkia darbuotojus, jie padaro greitai, daug ir svarbiausia nori tai padaryti*”.

Toliau išsiaiškintos priežastys, dėl kurių nuspręsta dalyvauti lyderystės mokymuose (7 lentelė).

7 lentelė. Priežastys, dėl kurių nuspręsta dalyvauti lyderystės mokymuose

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Priežastys, dėl kurių nuspręsta dalyvauti lyderystės mokymuose	Siekis geriau pažinti darbuotojus	<i>Kad galėčiau lengviau perprasti darbuotojus <...> (A1)</i>
	Noras stiprinti darbuotojų komandiškumo jausmą	<i><...> sukurti artimesnį ryšį ir stiprios komandos jausmą dirbant kartu (A1); Pasirinkau šiuos kursus norėdama pagilinti jau turimas žinias, stiprinti komunikaciją ir gerinti ryšį su komanda (A4); <...> gerinti bendravimą su darbuotojais <...> (A5)</i>

Noras padidinti savo kaip vadovo efektyvumą	<...> taip pat siekti asmeninio efektyvumo (A4); <...> jaučiau poreikį, kad man reikia naujo lyderystės įkvėpimo <...> (A6); Mano atveju man reikėjo tai padaryti, kad išlaikyčiau mokslus, bet dabar, kai esu lyderis savo darbe, labai džiaugiuosi, kad galėjau dalyvauti šiuose mokymuose (A7); <...> daug naudingo sužinojau, taip pat ir kalbant apie darbuotojų motyvaciją, ko nebūčiau įgijusi vien iš praktikos <...> (A9)
Siekis optimizuoti darbuotojams tenkančias užduotis	<...> prisidėti prie jų kasdienybės palengvinimo ir užduočių optimizavimo (A8)
Reikalingos žinios darbuotojų efektyvumui pagerinti	Dėl trūkstamų žinių, kaip paskatinti darbuotojus atsakingai žiūrėti į darbo rezultatus ir našumą (A3); Sužinoti, kaip didinti darbo efektyvumą <...> (A2); Priežastis buvo noras efektyviau valdyti skirtingų tipų žmones (A5)
Poreikis mažinti konfliktus tarp darbuotojų	<...> spręsti konfliktines ir stresines situacijas komandoje (A5)
Siekis pagerinti santykius su darbuotojais	Dabar praktiškai matau, kiek daug jis reiškia ir motyvuojant darbuotojus, ir gerinant jų darbo rezultatus, kuriais gi ir patys norėtų didžiuotis (A10)
Siekis pagerinti įmonės reputaciją	Tai yra svarbu siekiant geros reputacijos įmonėje <...> (A2)

Išanalizavus ir susisteminus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, kategorijoje **Priežastys, dėl kurių nuspręsta dalyvauti lyderystės mokymuose** išskirtos priežastys, paskatinusios informantus dalyvauti tokiuose mokymuose. Dauguma informantų nurodė, kad pagrindinė priežastis, lėmusi jų dalyvavimą mokymuose, buvo noras pagerinti vadovavimo efektyvumą. *Noras padidinti savo kaip vadovo efektyvumą*. Mokymai buvo paskata lyderiams įgyti įkvėpimo”. A6: „Visa mano komanda dirba iš namų, todėl jaučiu tokį šaltumą su savo darbuotojais, tarsi visi dėvėtume kaukes. Tiesiog jaučiau poreikį, kad man reikia naujo lyderystės įkvėpimo, nejutau žmonių per atstumą. Apskritai negalėjau jų pajusti, kaip keičiasi jų motyvacija dirbant nuotoliniu būdu”. Akcentuota, kad didinant asmeninį lyderystės efektyvumą teorinės žinios svarbios. A9: „Skačiau keletą S. Jovaisos knygų, man patiko jo vadovavimo požiūris ir patarimai. Man jis buvo lyg asmeninis *koučeris*, nes daug naudingo sužinojau, taip pat ir kalbant apie darbuotojų motyvaciją, ko nebūčiau įgijusi vien iš praktikos. Vis tiek tas teorinis tobulėjimas vadovams irgi svarbus”. Dar viena svari dalyvavimo lyderystės mokymuose priežastis – poreikis stiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų komandiškumą. *Noras stiprinti darbuotojų komandiškumo jausmą*. A5 akcentuoja, kad norėjo pagerinti bendravimą su darbuotojais, „kad tai, ką sakome ir rašome, būtų tinkamai suprasta, ir nustatyti tiek komandos narių stipriąsias puses, tiek sritis,

kurias reikia tobulinti”. Norėta išsiaiškinti, kaip pagerinti komandinį darbą. A2: „<...>, kaip pagerinti komandinį darbą, kokie galimi motyvavimo būdai”. *Siekis pagerinti santykius su darbuotojais*. Dar viena priežastis – pagerinti santykius su darbuotojais, mažinti tarpusavio įtampas, kylančias bendraujant nuotoliu. A10: „Neturiu daug patirties valdant žmones, dirbančius nuotoliniu būdu. Manau, kad tai man parodė, kaip kalbėtis su žmonėmis ir koks svarbus yra darbuotojo ir vadovo kontaktas. Seniau daugiau dėmesio teikdavau darbuotojo darbui padarytam ir nesuvokiau to kontakto su vadovu reikšmės”. *Poreikis mažinti konfliktus tarp darbuotojų*. Taip pat atsirado poreikis sumažinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų konfliktus. A5: „<...> spręsti konfliktines ir stresines situacijas komandoje”. *Siekis geriau pažinti darbuotojus*. Informantai nurodė, kad lyderystės mokymus pasirinko, nes norėjo geriau suprasti savo darbuotojus. A1: „Kad galėčiau lengviau perprasti darbuotojus <...>”. Taip pat aptinkamos priežastys, susijusios su geresniu darbo organizavimu, optimizuojant darbuotojų užduotis, atsiskleidusios subkategorijoje *Siekis optimizuoti darbuotojams tenkančias užduotis* (A8: „Norėjau geriau suprasti aplinką, kurioje dirba mūsų kolegos, kad galėčiau prisidėti prie jų kasdienybės palengvinimo ir užduočių optimizavimo”), bei siekis pagerinti įmonės reputaciją rūpinantis darbuotojų motyvavimu, gerove, atsiskleidusios subkategorijoje *Siekis pagerinti įmonės reputaciją*. (A2: „kad ji pelningai veiktų, atlaikytų įtemptą konkurencijos pasaulį”).

Išnagrinėti informantų atsakymai, atskleidžiantys lyderystės mokymų naudą motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus (8 lentelė).

8 lentelė. Lyderystės mokymų nauda motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Lyderystės mokymų nauda motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus	Padėjo suprasti motyvavimo priemonių taikymą	<i>Po mokymų pradėjome taikyti šias motyvavimo priemones <...> (A8); Dar man padėjo sužinoti, kokie motyvacijos būdai veiksmingi dirbant mažame darbuotojų kolektyve <...> (A10)</i>
	Padėjo atsižvelgti į darbuotojų individualumą	<i>Supratau, kokia svarbi yra tinkama motyvacija ir kaip svarbu taikyti individualų požiūrį į kiekvieną darbuotoją <...> (A5)</i>
	Vadovas išmoko išklausti darbuotojų nuomonę	<i>Išmokau išklausti ir priimti kiekvieno nuomonę (A1)</i>
	Vadovas išmoko formuoti glaudesnę ryšį su darbuotojais kuriant pozityvesnę darbo aplinką	<i><...> pagirti už gerai atliktą darbą (A10); Atsirado dažnesni nuokrypiai nuo darbo temos pokalbiuose, taip sukuriant artimesnę ryšį su darbuotojais (A1); Į mūsų darbo aplinką įnešu daug gerų emocijų <...> (A6); Taip pat stengiamės bendrauti ne tik apie darbą, bet ir apie asmeninius dalykus (A8)</i>
	Išmokė parodyti empatiją darbuotojams	<i><...> galiu įsivaizduoti, kaip jie jaučiasi <...> (A7); <...> bet ir išklausti, kai jiems to reikėjo (A10); Mokymai padėjo man</i>

		<i>suprasti darbuotojų poreikius ir pažvelgti į dalykus iš jų perspektyvos (A5)</i>
	Padėjo suvokti tikslų svarbą lyderystėje	<i>Išmokė, kaip svarbu iškelti tikslus ir stebėti, kaip jie įgyvendinami (A2)</i>
	Išmoko pagerinti darbuotojų efektyvumą	<i>Darbuotojų motyvacija – esminis jo produktyvumo elementas, kuris pagerėjo man įgijus žinių (A3); Galėjau pritaikyti praktiškai įgytas žinias mokymų metu. Labai greitai pamačiau progresą (A4); Kai jiems trūkdavo motyvacijos dirbti, buvo svarbu pakelti jiems nuotaiką ir parodyti, kiek daug jie reiškia ir kokie svarbūs įmonės plėtrai (A10)</i>
	Pagerėjo vadovavimo efektyvumas	<i>Taip pat gal suteikė daugiau pasitikėjimo savimi man, kaip lyderiui, kad galima būti geru lyderiu darbuotojams vadovaujant nuotoliu <...> (A6)</i>

Dauguma tyrime dalyvavusių informantų nurodė, jog jie pajuto lyderystės mokymų naudą. Ji atsiskleidžia kategorijoje **Lyderystės mokymų nauda motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus**. Dominavo atsakymai, kuriuose išryškinama, kad po lyderystės mokymų jie išmoko kurti pozityvią darbo aplinką. *Vadovas išmoko formuoti glaudesnę ryšį su darbuotojais kuriant pozityvesnę darbo aplinką*. Informantai ėmė perteikti daugiau gerų emocijų darbe. A4: „Į mūsų darbo aplinką įnešu daug gerų emocijų, mes visi dažnai kalbamės, darome pertraukėles, kad aptartume savo asmeninį gyvenimą ir kaip visiems sekasi“. Įvairių progų paminėjimai ar mažos dovanėlės, pradėtos naudoti po lyderystės mokymų, kurdavo malonią darbo aplinką. A8: „<...> paminime kiekvieno darbuotojo gimtadienį, vestuvių ar kitų svarbių švenčių proga dovanojame dovaną nuo įmonės. Svarbiausia – kurti malonią ir pozityvią darbo aplinką“. Pozityvią darbo aplinką sukuria darbuotojo pagyrimas, padėka, nes jis jaučiasi įvertintas. A10: „Ankstesniame darbe buvau atsakinga už 4 žmonių darbą. Tai buvo nuotolinis darbas 4 dienas per savaitę, todėl buvo labai svarbu nuolat su jais palaikyti ryšį, bet kuriuo metu suteikti pagalbą, pagirti už gerai atliktą darbą“. A2 teigė, kad mokymai priminė, kaip svarbu grįžtamasis ryšys” (A2). Mokymai buvo svarbūs tuo požiūriu, kad informantus išmokė parodyti daugiau empatijos darbuotojams, ypač įvertinant jų pastangas, įdėtas į darbo rezultatus. A7: „Aš vartoju taisyklingą kalbą darbuotojams, galiu įsivaizduoti, kaip jie jaučiasi, nes gali jaustis vieniši be kasdienio kontakto su darbuotojais. Aš klausiu jų, kaip jie jaučiasi, kaip, jų manymu, galėtume geriau atlikti savo darbą. Noriu, kad jie žinotų, jog yra svarbūs mūsų komandos nariai, ir aš vertinu jų darbą, bet vis tiek noriu kontroliuoti jų darbą ir poveikį rezultatams“. *Padėjo atsižvelgti į darbuotojų individualumą*. Mokymai padėjo įvertinti darbuotojus pagal individualias jų savybes. A5: „<...> elgtis su kiekvienu žmogumi kaip su savarankišku individu, nes kiekvieną darbuotoją gali motyvuoti skirtingi Mokymai išmokė mane dirbti su darbuotojais taip, kad jie atrastų savo vidinę motyvaciją, o tai savo ruožtu skatina didesnę įsitraukimą į įmonę ir galiausiai prisideda prie bendros organizacijos sėkmės veiksniai“. Mokymai padėjo suprasti,

kad skirtingiems darbuotojams gali reikėti skirtingų motyvavimo priemonių. Taip pat minėta, kad lyderystės mokymai padėjo geriau suprasti motyvavimo priemones ir jų taikymą. *Padėjo suprasti motyvavimo priemonių taikymą.* Antai informantai teigia supratę, kad motyvavimo priemonės taikytinos atsižvelgiant į vadovaujamo kolektyvo dydį. A10: „Dar man padėjo sužinoti, kokie motyvacijos būdai veiksmingi dirbant mažame darbuotojų kolektyve, nes tos priemonės gali būti labai skirtingos, ar tai 4 žmonės, kuriems vadovauji, ar 1000...” (A10). Tai parodo, kad po mokymų informantai daugiau sužinojo apie darbuotojų motyvaciją. A8 vardija daug priemonių, kurias pradėjo taikyti po lyderystės mokymų: „<...> greitesnis atlyginimų kėlimas, premijų sistema, užduočių atlikimo progreso stebėjimas, kokybiškų darbo priemonių suteikimas, kvalifikacijos kėlimo galimybių sudarymas” (A8).

Pastebimas pagerėjęs lyderystės efektyvumas po mokymų. Teigta, kad lyderystės mokymai padėjo suprasti, kaip vadovui svarbu išsikelti tikslus ir juos pasiekti. *Padėjo suvokti tikslų svarbą lyderystėje.* Po lyderystės mokymų aiškiau suvokta tikslų svarba. A2: „Išmokė, kaip svarbu iškelti tikslus ir stebėti, kaip jie įgyvendinami”. Įžvelgiamas po mokymų pagerėjęs vadovavimo efektyvumas. *Pagerėjo vadovavimo efektyvumas.* Lyderystės mokymai padėjo suprasti, kad ir nuotoliniu būdu darbuotojams galima gerai vadovauti. A6: „<...> kad galima būti geru lyderiu darbuotojams vadovaujant nuotoliu, suteikė tam tikrų žinių, kaip įveikti fizinę distanciją tarp vadovo ir darbuotojų, kaip padidinti jų motyvaciją suteikiant suvokimą, kad darbas yra prasmingas ir toliau”. Lyderystės mokymų nauda atsiskleidė ir tuo požiūriu, kad po jų pastebimas pagerėjęs darbuotojų efektyvumas. *Išmoko pagerinti darbuotojų efektyvumą.* Lyderystės mokymai padėjo suprasti, kaip motyvuojant darbuotojus pagerinti jų efektyvumą. A10: „Kai jiems trūkdavo motyvacijos dirbti, buvo svarbu pakelti jiems nuotaiką ir parodyti, kiek daug jie reiškia ir kokie svarbūs įmonės plėtrai”. Mokymai buvo naudingi gerinant darbuotojų produktyvumą. A3: „Sėkmingai pritaikiau motyvavimo principus savo įmonės darbuotojams. Norėčiau, kad darbuotojai norėtų darbą gerą atlikti, o ne dėl to, kad vadovas už nugaros stovės. Taip formuojasi jų atsakomybė. Darbuotojų motyvacija – esminis jo produktyvumo elementas, kuris paregėjo man įgijus žinių. Tikrai dalyvaudama mokymuose tikėjausi, kad bus pateikta minčių, kaip pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, nors tai nebuvo pagrindinė mokymų pasirinkimo priežastis”.

Tačiau buvo išsakyta ir nuomonių, kad lyderystės mokymai didelės naudos nedavė, nes lyderis tobulėja tik remdamasis savo patirtimi. A9: „Šiek tiek padėjo, bet mokausi ir iš savo klaidų. Šiuo metu ieško tinkamu sau mokymu ar studijų, ar workshop’ų kur galėčiau praktiškai susidėlioti, ko trūksta man ir mano organizacijai”.

Išsiaiškintos naujos lyderystės mokymuose įgytos savybės ir žinios, kurios padeda sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją (9 lentelė).

9 lentelė. Naujos, lyderystės mokymuose įgytos savybės ir žinios, kurios padeda sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Naujos, lyderystės mokymuose įgytos savybės, kurios padeda sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją	Kantrybė	<i>Įgijau daugiau kantrybės (A8); <...> būti kantresnė <...> (A1)</i>
	Empatija	<i>Išmokau įsiklausyti <...> atsirado daugiau empatijos (A1); Gebėjimas įsijausti į darbuotojus ir suprasti jų požiūrį (A5); <...> kad geriau suprasčiau jų jausmus <...> (A7); <...> ir empatijos – mokiausi įsijausti į darbuotojo situaciją prieš priimdamas sprendimus (A8); Išmokau empatijos <...> (A10)</i>
	Aiškus komunikavimas su darbuotojais	<i>Bendravimo įgūdžiai su darbuotojais, gebėjimai formuluoti atsakymus, klausimus ir prašymus taip, kad darbuotojai juos tinkamai suprastų (A5); Mums svarbus grįžamojo ryšio palaikymas, reguliarus bendravimas, bendravimo aiškumas <...> (A10)</i>
	Kūrybiškumas	<i>Įgijau kūrybiškumo <...> (A2)</i>
	Organizuotumas	<i><...> daugiau organizuotumo išmokau <...> (A2); <...> komandos subūrimo bendram tikslui (A3)</i>
	Lankstumas	<i>Įgijau lankstumo – aš stengiuosi labiau atsižvelgti į darbuotojo poreikius, susijusius su asmeniniu gyvenimu (A2); Gal labiau pradėjau taikyti lankstų darbuotojų grafiką ir nebesu tiek įsitempusi, kad, tarkim, darbuotojas darbo numatytu laiku nepadarys (A9)</i>
	Pasitikėjimas savimi	<i>Pasitikėjimo savimi <...> (A3)</i>
	Asmeninis tobulėjimas	<i>Reikia nuolat tobulėti ir mokytis (A6)</i>
Nauji lyderystės mokymuose įgyti gebėjimai, kurie padeda sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją	Naudojimosi technologijomis gebėjimai	<i>Dabartinis mūsų darbo kontekstas reikalauja naujų technologinių žinių (A3)</i>
	Gebėjimas „įkvėpti“ darbuotojus	<i>Gebėjimas padėti darbuotojams atrasti savo vidinę motyvaciją (A5)</i>
	Darbuotojų apklausų rengimas	<i><...> užpildyti anketas ir paklausti, kaip jiems sekasi arba ar reikia kokių nors pakeitimų (A6)</i>
Naujos, lyderystės mokymuose įgytos žinios, kurios padeda sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją	Žinios apie specifinius nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo būdus	<i>Įgijau naujų žinių, pavyzdžiui, kad organizuoti darbuotojų mini pertraukėlės nuotolinio darbo metu <...> (A2)</i>
	Žinios apie geresnio asmeninio ryšio kūrimą su darbuotojais	<i><...> atėjo suvokimas jog turiu auginti asmeninį ryšį su kiekvienu iš darbuotojų <...> (A4)</i>

	Žinios apie tam tikrų darbuotojų paskyrimą konkrečioms klientams	<i>Supratau, kaip svarbu tinkamai parinkti klientus konkrečioms darbuotojams <...> (A8)</i>
--	--	---

Kategorija **Naujos, lyderystės mokymuose įgytos savybės, kurios padeda sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją** atskleidžia, kad informantai lyderystės mokymuose įgijo naujų organizacinių ir asmeninių savybių, reikalingų vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams ir stiprinant jų motyvaciją. Kalbant apie lyderystės mokymuose įgytas organizacines savybes, informantai išmoko komunikacijos ir organizuotumo. *Aiškus komunikavimas su darbuotojais*. A2: „Dirbant nuotoliniu būdu labai svarbu komunikacija ir motyvacija. Manau, kad išmokau daugiau komunikabilumo” (A2). Vadovo gebėjimas komunikuoti užtikrina vadovavimo funkcijų įgyvendinimą paskirstant užduotis ir atsakomybę. A10: „<...> na, kad tikrai nebūtų, jog vienas vienaip kitas kitaip tą dalyką suvokė”. *Organizuotumas*. Geresnis informantų organizuotumas padėjo rengti nuotolinius susitikimus. A2: „<...> pvz., kaip daryti efektyvius nuotolinius metus, kur palaikomas tarp darbuotojų socialinis ryšys”. Kaip dominuojančią galima išskirti asmeninę savybę – empatiją darbuotojams. *Empatija*. Išmokta empatiją darbuotojams parodyti jiems vadovaujant nuotoliniu būdu. A10: „Išmokau empatijos ir aktyvaus klausymosi ir kaip tą padaryti nuotoliniu būdu, pvz., įsivedame tam tikras taisykles, kurios tam padeda nuotolinių susirinkimų metu”. Suvokta, kad svarbu suprasti darbuotojų jausmus. A7: „Pradėjau dažniau bendrauti su darbuotojais, kad geriau suprasčiau jų jausmus ir ko jie tikisi iš manęs kaip lyderio”. Kaip svarbi savybė išryškėjo lankstumas reikalaujant atsakomybės už rezultatus. *Lankstumas*. A9: „Gal jis pasėdės savaitgalį ar gal net naktį? Kada patogiu jam. Labiau imu orientuotis į darbuotojo darbo efektyvumą, o ne į išdirbtą laiką. Tai lemia, kad ir mano, kaip lyderio, požiūris keičiasi, kokie akcentai turi būti reikalaujant atsakomybės už rezultatus, o kokie veiksniai tikrai yra lemiantys rezultatus, kokie tik įsivaizduojami lyderio, kad lemia...” Labiau įvertinti darbuotojų asmeniniai poreikiai, galintys koreguoti darbo laiką. A2: „Tarkim, jaunos mamos, būna, vaikai suserga, atideda darbus, tai ką. Savaitgalį padaro. Vadovui svarbiu būti lanksčiu, kartais reikliu, bet kartais ir atlaidžiu”. Informantai teigė, kad išmoko ir kantrybės. Tai atskleidžia informantų atsakymai subkategorijoje *Kantrybė*, teigiant, kad įgijau daugiau kantrybės” (A8). Lyderystės mokymai padėjo informantams labiau pasitikėti savimi. A3: „Kai tu pasitiki savimi, tu įkvėpi darbuotojus, parodai pavyzdį, uždegi juos taip pat siekti tikslų, nes mes esam komanda, kuri siekia vieno tikslo. Nėra taip, kad pasidarom darbus ir išsiskirstom kas sau. Vadovas yra įkvėpėjas ir vizionierius, turi visada privalai žiūrėti į priekį. Turi kažkuo stimuliuoti, motyvuoti darbuotojus, kad jie norėtų tobulėti, o ne sėdėti vietoje.” Po lyderystės mokymų informantai įgijo daugiau kūrybiškumo. *Kūrybiškumas*. Suvokta kūrybiškumo svarba motyvuojant darbuotojus. A2: „<...> nes ir pačiai įvairių minčių kyla. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas yra tik pradedama tyrinėti sritis, nedaug dar mokymų šia tema,

bet, manau, ateityje kils ir kils dar daug idėjų”. Atsirado daugiau noro tobulėti. *Asmeninis tobulėjimas*. Lyderio tobulėjimas reikalingas organizacijoms nuolat kintant. A6: „<...> nes dabartinis organizacinis kontekstas greitai kinta – kartais reikia būti kūrybišku, pritaikyti naujoves, pavyzdžiui, skatinti darbuotojus naudoti DI siekiant didesnio darbo efektyvumo”.

Kategorijoje **Nauji lyderystės mokymuose įgyti gebėjimai, kurie padeda sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją** išaiškėjo įvairūs lyderystės mokymuose įgyti gebėjimai, padedantys motyvuoti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus. Pavyzdžiui, tai gali būti naudojimosi technologijomis gebėjimai. *Naudojimosi technologijomis gebėjimai*. Tokie gebėjimai padeda technologijas pritaikyti darbuotojų motyvavimui, o tai aktualu jiems dirbant nuotoliu. A3: „Reikia įkvėpti, kad darbuotojai norėtų mokytis, nes vienas technologijas keičia kitos ir darbo kokybė priklauso nebe nuo to, kaip tu dirbi, bet kaip dirba tavo valdoma technologija”. *Gebėjimas įkvėpti darbuotojus*. Teigta, kad lyderystės mokymuose išmokta darbuotojus paskatinti atrasti pačius tai, kas darbe juos įkvepia”. A5: „Gebėjimas padėti darbuotojams atrasti savo vidinę motyvaciją” (A5). Įgyta ir tokių praktinių įgūdžių, kaip darbuotojų anketinių apklausų suorganizavimas. *Darbuotojų apklausų rengimas*. Jis padeda išsiaiškinti, kokių motyvavimo priemonių nori darbuotojai. A6: „Vienas iš labai praktiškų dalykų – užpildyti anketas ir paklausti, kaip jiems sekasi arba ar reikia kokių nors pakeitimų. Reikia nuoširdžiai domėtis darbuotojais, nes, jei nesidomėsi, bus dar didesnis atitolimas”. Tai susiję su darbuotojų motyvacija. A8: „<...> kad jie gerai jaustųsi ir išliktų motyvuoti. Išmokau atpažinti šiuos modelius ir kurti ilgalaikį, tvarų bendradarbiavimą, kuris darbuotojui leistų džiaugtis nuotoliniu darbu”. Gerinant santykius su darbuotojais, taip pat užsiminta apie mokymuose įgytus konfliktų sprendimo įgūdžius. A5: „Konfliktų sprendimo įgūdžiai”.

Kategorijoje **Naujos, lyderystės mokymuose įgytos žinios, kurios padeda sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją** atskleidžiamos lyderystės mokymuose įgytos žinios. Dauguma šių žinių susijusios su vadovavimu nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. Pavyzdžiui, žinios apie nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo specifiką. *Žinios apie nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo būdus*. A2: „<...> kur visi susibėgam naminei kava, tai trunka 15 min., bet labai suartina kolektyvą. Tai įgijau naujų žinių”. Sužinota, kaip nuotoliniu būdu palaikyti asmenišką ryšį su darbuotojais. *Žinios apie geresnio asmeninio ryšio kūrimą su darbuotojais*. Suvokta, kad reikia stengtis sukurti ryšį su kiekvienu darbuotoju asmeniškai. A4: „Supratau, jog labiau turiu pasitikėti darbuotojais, pasitikėjimas vienas kitu yra neatsiejama darbo dalis, kad galėtume dirbti dėl bendro tikslo. Taip pat atėjo suvokimas jog turiu auginti asmeninį ryšį su kiekvienu iš darbuotojų. Manau, šiuo metu esu gerame kelyje”. Išmokta skiriant klientams konkrečius atstovus atsižvelgti į jų ir klientų suderinamumą. *Žinios apie tam tikrų darbuotojų paskyrimą konkrečioms klientams*.

Išnagrinėtos po lyderystės mokymų pritaikytos darbuotojų motyvavimo priemonės ir būdai vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją (10 lentelė).

10 lentelė. Po lyderystės mokymų pritaikytos darbuotojų motyvavimo priemonės ir būdai vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Po lyderystės mokymų pritaikytos darbuotojų motyvavimo priemonės ir būdai vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų	Darbuotojų vertinimas	<i>Išmokau, kad darbuotojų vertinimas yra viena svarbiausių motyvacijos priemonių (A2)</i>
	Galimybė anksčiau baigti darbą	<i><...> baigti darbą 2 val.(jos yra apmokamos) anksčiau <...> (A4)</i>
	Orientacija į asmeninius tikslus	<i>Ketvirtiniai individualūs planai ir tikslų kortelė (A5)</i>
	Užduotims atlikti suteikiamo laiko struktūravimas	<i><...> laiko kontrolė <...> Klausimai darbuotojams apie jų dabartinę gyvenimo situaciją ir užduočių būseną, ar pasiekėme, tai ką buvome užsiplanavę šiai datai (A7)</i>
	Grįžtamojo ryšio darbuotojams teikimas	<i>Ketvirtinis subjektyvus darbuotojų vertinimas (A5)</i>
	Socialinio ryšio kolektyve stiprinimas	<i>Savaitiniai pokalbiai draugiškoje atmosferoje <...> (A5); kavos pertraukėlės (A6); Kas savaitiniai susitikimai su komanda (A7)</i>
	Palaikančios atmosferos kūrimas	<i>Taip pat siekiame būti atviri ir palaikyti gerą emocinę atmosferą komandoje (A8)</i>
	Galimybių tobulėti darbuotojams suteikimas	<i><...> kvalifikacijos kėlimas, dalyvavimas konferencijose (A8)</i>
	Didesnės atsakomybės suteikimas darbuotojams	<i>Atsakomybės suteikimas <...> (A3)</i>
	Galimybė derinti darbą ir asmeninius įsipareigojimus	<i><...> darbo ir gyvenimo balanso palaikymas <...> (A8)</i>
	Darbuotojų iniciatyvos skatinimas	<i><...> savarankiškumo skatinimas (patys turi gebėti priimti sprendimus, būti iniciatyvūs) (A3)</i>
	Visų darbuotojų nuomonės išklausymas	<i><...> išklausymas visų nuomonių <...> (A3)</i>
	Pagarbos darbuotojui akcentavimas	<i>Kai darbuotojas jaučia, kad įmonėje yra gerbiamas, jis gerbia įmonę, atsiduoda jos veiklai, nuoširdžiai stengiasi atlikti deleguojamas užduotis (A3)</i>
	Asmeninio ryšio su darbuotojais kūrimas	<i><...> gal reikalinga mano pagalba (A4); Įsiklausymas į darbuotojų poreikius ir atvirumas jų atsiliepimams, noras remti jų tobulėjimą (A5)</i>
	Orientavimasis į darbuotojų poreikius	<i>Anketuojant išsiaiškinami darbuotojų poreikiai <...> (A6)</i>

A10: Stebėjimas darbuotojų laiko, kad nemiegotų ant stalo ir būtų motyvuoti. Yra svarbus lankstumas lyderiui leidžiant derinti darbo ir asmenines pareigas, tada darbuotojai nebūna taip įsitempę.

Informantų atsakymais plati kategorija **Po lyderystės mokymų pritaikytos darbuotojų motyvavimo priemonės ir būdai vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją** apima įvairius iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų išryškėjusius darbuotojų motyvavimo būdus ir priemones, kurie pritaikyti po lyderystės mokymų nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. Kaip labiausiai pritaikytas atsiskleidė *Socialinio ryšio kolektyve stiprinimas*. Reguliarūs susitikimai su darbuotojais ir pokalbiai darbuotojus suartina, formuoja palankesnę komandinę atmosferą. A5: „Savaitiniai pokalbiai draugiškoje atmosferoje, skirti darbuotojams”. Pastebėta, kad darbuotojus motyvuoja priemonės, kuriomis išreiškiama pagarba jiems ir jų asmeniniam gyvenimui. Tai atskleidžia subkategorijos: *Pagarbos darbuotojui akcentavimas* („Vadovo rodoma pagarba yra labai svarbus veiksnys motyvuojant darbuotojus – tą supratau po mokymų, koks yra svarbus vidinis įmonės klimatas, kuris susidaro iš *pagarbos klijų*“). *Galimybė anksčiau baigti darbą* (A4: „Taip pat nusprendžiau kiekvienam darbuotojui suteikti galimybę pasirinktą dieną mėnesyje baigti darbą 2 val. (jos yra apmokamos) anksčiau, ir šį laiką skirti šeimai ar sau. Nuotolinis pokalbis svarbus ir vadovui – vis tiek per kamerą vyksta, matai to žmogaus kūno kalbą, akis”), *Užduotims atlikti suteikiamo laiko struktūravimas* (A7: „<...> siekiant įsitikinti, ar visi mūsų darbai atlikti ir ar darbuotojų motyvacija išlieka ta pati”), *Galimybė derinti darbą ir asmeninius įsipareigojimus* (A8: „<...> reguliari komunikacija apie iššūkius ir sėkmes, darbo palengvinimo galimybių paieška, lankstus darbo grafikas”). Vienas informantas paminėjo lankstų darbo grafiką. A8: „<...> lankstus darbo grafikas <...>”. Informantai atskleidė, kad po lyderystės mokymų panoro labiau suprasti, ko iš jų, kaip vadovų, reikia darbuotojams. *Orientavimasis į darbuotojų poreikius*. A6: „Anketuojant išsiaiškinami darbuotojų poreikiai, nes tu gali norėti bandyti vieną ar kitą motyvacijos būdą, bet kur problema? Darbuotojams to gali nereikėti. Tu gali sužinoti, kaip motyvuoti darbuotojus, tik pats jų paklausęs”.

Taip pat kaip efektyvios pasirodė priemonės, kuriomis gerinamas vidinis įmonės klimatas. Informantai labiau stengėsi sukurti asmeninį ryšį su darbuotojais. Stengiamasi kurti gerą emocinę atmosferą. *Palaikančios emocinės atmosferos kūrimas*. Darbuotojai dažniau pagiriami. A8: „Pritaikėme šias priemones: kai tik įmanoma – kolegų pagyrimas ir teigiamų emocijų skleidimas <...>”. Emocinę atmosferą pagerina ir artimesni darbuotojų santykiai su vadovu, pagarbios organizacinės kultūros kūrimas. *Asmeninio ryšio su darbuotojais kūrimas*. Asmeninis ryšys su darbuotojais kuriamas su jais bendraujant nuotoliu. A3: „Nuotolinio pokalbio metu pasiteirauju apie darbuotojo būseną, jausmus, stengiuosi kalbėti ramiau balso tonu, išklaudyti, pasiteirauju kaip sekasi užduotys”.

Ištirta, kad po lyderystės mokymų darbuotojai skatinami labiau atsiskleisti. Pradėta gilintis į visų darbuotojų nuomones. *Visų darbuotojų nuomonių išklausymas*. Po lyderystės mokymų informantai ėmė labiau klausti įvairių darbuotojų nuomonės. A3: „Visų darbuotojų nuomonės išklausymas”. A3: „<...> nes visi darbuotojai vienodai turi jaustis gerbiami, pagarba – esminis darbuotojų motyvacijos didinimo elementas”. Darbuotojai deleguota daugiau atsakomybės, skatinant jo savarankiškumą ir autonomiją darbo procesuose, prisiėmimą daugiau atsakomybės. Tai daroma skatinant darbuotojų iniciatyvą. *Darbuotojų iniciatyvos skatinimas*. Darbuotojai skatinamo patys priimti sprendimus. A3: „<...> patys turi gebėti priimti sprendimus, būti iniciatyvūs”. *Didesnės atsakomybės suteikimas darbuotojams*. Darbuotojai skatinami prisiimti daugiau atsakomybės už sprendimus. A3: „<...> įtraukimas į sprendimų priėmimą (turi jausti, kad jie svarbūs priimant sprendimus, nes mes viena komanda esame ir tikrai darbuotojų prisidėjimas prie sprendimų priėmimo labai svarbus”. Paskatinant darbuotojų atsiskleidimą jie įvertinami, sustiprinamas jų pasitikėjimas savimi. A2: „Stengiuosi, kad darbuotojai jaustųsi išgirsti, suprasti ir skatinami toliau siekti gerų rezultatų”. Pritaikytos priemonės, skatinančios darbuotojų asmeninį tikslų išsikėlimą, orientaciją į tikslus. *Orientacija į asmeninius tikslus*. A5: „Ketvirtiniai individualūs planai ir tikslų kortelė” (A5).

Ištirti požymiai, rodantys padidėjusią darbuotojų motyvaciją, lyderiams pritaikius naujas žinias, įgytas lyderystės mokymuose (11 lentelė).

11 lentelė. Padidėjusios darbuotojų motyvacijos požymiai, lyderiams pritaikius naujas žinias, įgytas lyderystės mokymuose

Kategorija	Sunkategorija	Pavyzdžiai
Padidėjusios darbuotojų motyvacijos požymiai, lyderiams pritaikius naujas žinias, įgytas lyderystės mokymuose	Darbuotojai savo iniciatyva atlieka papildomus darbus	<...> pakelia telefono ragelį kai to neprivalo (A1)
	Darbuotojai labiau pasitiki savimi	Darbuotojai jaučia daugiau pasitikėjimo pačia organizacija, taip pat labiau pasitiki savimi ir savo stiprybėmis (A5)
	Darbuotojai dirba greičiau	Darbai atliekami per daug trumpesnę laiką bet taip pat efektyviai (A1); greitesnė reakcija į užduotis ir komunikacija su klientais (A3); Darbuotojai yra greitesni <...> (A6)
	Darbai atliekami laiku	Matau geresnį darbo efektyvumą. Užduotys atliekamos laiku, nereikia siųsti priminimų. Rečiau pasitaiko situacijų, kai užduotys atliekamos po nustatyto termino (A7)
	Padidėja darbuotojų darbo našumas	Padidėjo darbo našumas <...> (A2); <...> pagerėjo darbo našumas, padidėjo, nes tikrai daugiau padaro, o nuovargis – sumažėjo (A8)

	Sumažėja darbuotojų kaita	<i>Sumažėjo darbuotojų kaita, padidėjo darbo našumas (A2)</i>
	Pagerėja darbuotojų įsitraukimas	<i>Padidėjo darbuotojų įsitraukimas (A3); <...> labiau įsitraukę į užduotis (A4); darbuotojų įsitraukimas gerokai išaugo <...> (A5); Pastebėjome didesnę darbuotojų įsitraukimą <...> (A8)</i>
	Darbuotojai geriau nusiteikę darbui	<i>Darbuotojai yra pozityvesni, darbingiau nusiteikę (A4); Pastebėjau, kad darbuotojai tapo labiau motyvuoti dirbti, norėjo tobulėti <...> (A10)</i>
	Darbuotojai rodo daugiau iniciatyvos	<i><...> drąsiai dalinasi idėjomis <...> (A4); <...> siūlo idėjas (A6); <...> imasi iniciatyvos, aktyviau bendrauja kasdiniuose pokalbiuose bei konferenciniuose skambučiuose <...> (A8); Mano tikslas – motyvuoti, įkvėpti, savimi pasitikintys darbuotojai, kurie geba savarankiškai spręsti problemas <...> (A10)</i>
	Pagerėja komandinis bendradarbiavimas	<i><...> jei požiūriai nesutampa, bendrai prieiname visiems svarbių problemų sprendimų (A6); Pagerėjo komandinė nuotaika <...> (A8); <...> galėjo pasitikėti vieni kitais (A10)</i>
	Lyderio ir darbuotojų tarpusavio ryšys tampa glaudesnis	<i>Buvo labai svarbu, kad daug kalbedavomės apie kiekvieną problemą ir kad jie jausdavo, jog visada gali manimi pasitikėti. (A10)</i>

Kategorijoje **Padidėjusios darbuotojų motyvacijos požymiai, lyderiams pritaikius naujas žinias, įgytas lyderystės mokymuose** iš informantų atsakymų identifikuoti įvairūs požymiai. Labiausiai pastebima padidėjusi darbuotojų iniciatyva. *Darbuotojai rodo daugiau iniciatyvos.* Darbuotojai aktyviai dirba, siūlo idėjas. A8: „Sprendžiu iš to, kad iniciatyvesni, lyg daugiau idėjų turi, nematau kažkokio išsisėmimo, atrodo, kad jiems labiau patinka dirbti nuotoliu”. Darbuotojai tapo drąsesniais. A4: „<...> drąsiai dalinasi idėjomis kaip dar galime pagerinti darbo našumą. Juntami teigiami pokyčiai”. Darbuotojai labiau rodo motyvą ir siūlo idėjas. A6: „<...> jie labiau motyvuoti tobulėti, o tai parodo, jog imasi iniciatyvos: siūlo idėjas, pavyzdžiui, mini nuotolinius susibūrimus arba nuotolinius susitikimus, kurių metu išdiskutuojame mums svarbias temas”. Informantai nurodo pageidaujantys, kad darbuotojai būtų iniciatyvūs. A10: „Mano tikslas – motyvuoti, įkvėpti, savimi pasitikintys darbuotojai, kurie geba savarankiškai spręsti problemas, o ne laukia vadovo instrukcijų, juk jie tiesiogiai bendrauja su klientais, taip kurdami įmonės reputaciją...” *Darbuotojai savo iniciatyva atlieka papildomus darbus.* Darbuotojai netgi linkę atlikti papildomus darbus, už kuriuos neprašo atlygio. A1: „Klientai pradėjo pastebėti, kad darbuotojai net ir ne darbo metu atsako į skubius klausimus, pakelia telefono ragelį kai to neprivalo”. *Darbuotojai labiau pasitiki savimi.* Jie išvelgia savo stiprybės ir tiki jomis. A5: „Darbuotojai jaučia daugiau pasitikėjimo pačia organizacija, taip pat labiau pasitiki

savimi ir savo stiprybėmis” (A5). *Pagerėja darbuotojų įsitraukimas*. Padidėjus darbuotojų motyvacijai, darbuotojai noriau atlieka paskirtas užduotis. A9: „<...> darbuotojų įsitraukimas gerokai išaugo dėl to, kad darbuotojai jaučiasi vertinami kaip komandos dalis. Jie laikomi individualiais komandos nariais ir nesijaučia lengvai pakeičiami, nes kartu jie kuria kažką nuostabaus” (A5). Darbuotojų įsitraukimas atsiskleidžia kaip noras dirbti. A8: „<...> – jie labiau nori dirbti”. Darbuotojai tapo labiau nusiteikę darbui ir geresnės nuotaikos. *Darbuotojai geriau nusiteikę darbui*. Darbuotojų motyvacija lemia jų norą dirbti ir tobulėti. A1: „Pastebėjau, kad darbuotojai tapo labiau motyvuoti dirbti, norėjo tobulėti”. Padidėja bendras darbuotojų Darbo našumas. Įžvelgiama, kad pagerėja darbuotojų tarpusavio santykiai ir darbo atmosfera. *Pagerėja komandinis bendradarbiavimas*. Pagerėjusį komandinį bendradarbiavimą pastebi ne vienas informantas. Pavyzdžiui, A8 teigia: „Pagerėjo komandinė nuotaika – mažiau konfliktų, darbuotojai nesunkiai kreipiasi vienas į kitą, kai prireikia pagalbos”. Darbuotojai ir lyderis pajunta artimesnį tarpusavio ryšį. *Lyderio ir darbuotojų tarpusavio ryšys tampa glaudesnis*. Lyderis ir darbuotojai labiau sutaria. A10: „<...> jie jausdavo, jog visada gali manimi pasitikėti. Aš ir pati pasikeičiau – ėmiau labiau pasitikėti savimi kaip vadovu, o tai darbuotojams suteikė irgi daugiau užtikrintumo tuo, ką jie daro”. *Padidėja darbuotojų darbo našumas*. Nors ir pastebima, kad darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu sunkiau atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, nuotolinis darbas padidina motyvuotų darbuotojų našumą. A2: „<...> Tikrai nuotolinio darbo modelis bent jau mūsų įmonei labai tinkamas, kad ir kyla iššūkių, ir darbuotojai taip sako. Darbuotojai daugiau padaro, nors gal ir dirba ilgiau, juk tos laiko ribos nebe tokios aiškos? Vadovui tai tik naudos suteikė”. Pastebima, kad pagerėja įmonės veiklos rezultatai. A1: „Bendri įmonės rezultatai pagerėjo” (A1). Pastebima, kad padidinus nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją įmonės išsprendžia ir aktualią darbuotojų kaitos problemą. *Sumažėja darbuotojų kaita*. Vienas informantas užsimena, kad pernai metus nepastebėjo didelės darbuotojų kaitos. A2: „Pernai tik vienas darbuotojas išėjo”. Kaip teigiamas aspektas išskirtina ir tai, kad darbuotojai pradeda greičiau dirbti. *Darbuotojai dirba greičiau*. Pažymima, kad darbuotojai greičiau atlieka užduotis, komunikuoja su klientais. A6: „<...> jie greičiau atlieka darbus, apskritai dirba greičiau”. Pažyma, kad po lyderystės mokymų išmokus motyvuoti darbuotojus išlaikomas darbuotojų darbo našumas, bet kartu jie ir nepervargsta. Tai irgi gali būti susiję su pagerėjusiu darbuotojų produktyvumu. A8 „Netinginiaujame darbo metu, bet ir nepervargstame – tai tikrai gerai.”

Tačiau buvo išsakyta ir nuomonė, kad lyderystės mokymai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus niekuo nebuvo naudingi. Išreikštas įsitikinimas, kad motyvacija kyla iš darbuotojų asmenybės, kurią lyderis menkai įtakoja. A9: „Neatsiskleidę, sąmoningi darbuotojai – kokybiškai dirba nuotoliu, nesąmoningi – piktnaudžiauja laisve ir pasitikėjimu.” Taip pat manyta, kad ne kiekvienas lyderis sugeba motyvuoti darbuotojus, nes ne kiekvienas turi tam reikalingas lyderio savybes. A9: „Tam samdžiausi dviejų skyrių vadovus, bet jie nesugeba sutelkti ir motyvuoti komandos.

Bijo priimti atsakomybę. Planuoju labiausiai nepasiteisinsų atleisti, su kitu manau galima dirbti ji toliau ugdant. Bet bendrai grįžtu prie didesnės kontrolės, atskaitomybės už rezultatus ir pastangas“.

Ištirtos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias reikėtų išspręsti (12 lentelė).

12 lentelė. Pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias reikėtų išspręsti

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias reikėtų išspręsti	„Nesusikalbėjimas“ tarp darbuotojų	<i>Nesusikalbėjimas <...> (A1)</i>
	Tolesnės darbuotojų motyvacijos išlaikymas jiems dirbant nuotoliu	<i><...> motyvacijos išlaikymas dirbant nuotoliu (A1)</i>
	Pusiausvyros tarp darbo ir namų išlaikymas	<i><...> darbas ir namai susilieja į vieną rutiną, kaip neužstrigti joje (A4); <...> užkirsti kelią darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimui (A5); Pradedi galvoti, kaip truputėlį struktūruoti darbuotojų darbą <...> (A6)</i>
	Darbuotojų profesinio perdegimo prevencija	<i><...> faktorių lemiančių perdegimą identifikavimas <...> (A4); Per didelis darbo krūvis ir darbuotojų stresas (A5)</i>
	Grįžtamojo ryšio teikiama per mažai	<i>Per mažas grįžtamasis ryšys. Tikrai labai sudėtinga jį teikti telefonu, skype... (A2)</i>
	Grįžtamojo ryšio teikimas formalus	<i><...> viskas kažkaip formalu, norisi daugiau gyvumo teikiant grįžtamąjį ryšį ir kad darbuotojai nesijaustų lyg ant kilimėlio, daugiau natūralumo (A2)</i>
	Darbuotojų socialinė izoliacija	<i>Šiandien manau, kad paskutinis ir labai svarbus dalykas yra nesijausti vienišiams darbe. (A7); Daug dalykų jau išspręsta, tačiau siekiame dar labiau pagerinti reguliary bendravimą su kolegomis (A8)</i>
	Darbuotojų nesąžiningumas jiems dirbant nuotoliu	<i><...> meluoja, piktnaudžiauja, rodo netinkamą požiūrį į darbą <...> (A9)</i>
	Darbuotojų išsiblaškymas	<i>Susikaupimas darbe (A10)</i>
	Ilgalaikės darbuotojų motyvacijos išlaikymas	<i>Kaip išlaikyti motyvaciją. Nes sukurti motyvaciją yra vienas dalykas, o išlaikyti visai kas kita (A3); Kadangi dirbdami nuotoliniu būdu nematome kūno kalbos, labiausiai svarbu palaikyti motyvaciją (A6)</i>

Kategorija **Pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias reikėtų išspręsti** atskleidžia pagrindines spręstinas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemas. *Pusiausvyros tarp darbo ir namų išlaikymas.* Pastebima, kad vis dar sunku atkurti darbuotojų prarastą pusiausvyrą tarp jų namų ir darbo. A4: „Psichologinės būsenos gerinimas, kadangi darbuotojai netenka socialinės aplinkos ir ryšio su bendradarbiais, darbas ir namai susilieja į vieną rutiną, kaip neužstrigti joje”. Pusiausvyros tarp darbo ir namų stoka gali lemti darbuotojų dirbamus viršvalandžius. A5: „Svarbu nustatyti labiausiai stresą keliančias sritis ir įdiegti rutiną, kuri leistų subalansuočiau paskirstyti užduotis, siekiant išvengti viršvalandžių ir užkirsti kelią darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimui”. Pusiausvyros tarp darbo ir namų išlaikymo stoka skatina lyderius svarstyti apie šią pusiausvyrą atkuriančių priemonių taikymą. A6: „Kita problema: pvz., mamos, turinčios mažų vaikų, tikrai dažnai ima biuletenius ir kartais atrodo, kad jos patiria daug nuovargio, derindamos darbo ir šeimos pareigas, mat nuotoliu dirbant toks ribos tarp namų ir darbo išsitrina. Pradedi galvoti, kaip truputėlį struktūruoti darbuotojų darbą, Visai neseniai, prieš pora savaitių ėmėme taikyti tokią praktiką – prieš pradedant darbą, kažkur 8.15 val. trumpam susijungiamo, pasilabiname, aptariame svarbiausias šios dienos užduotis, baigiant darbą – vėl susijungiamo, palinkime vienas kitam gero vakaro. Manau, kad tai įveda tokią struktūrą, bent jau simbolinę”. *Darbuotojų socialinė izoliacija.* Dirbdami iš namų darbuotojai labiau atitolsta vienas nuo kito ir nepatenkina socialinių poreikių. Taikomos priemonės, kuriomis būtų galima įvesti reguliary bendravimą su kolegomis. A8: „<...> siekiame dar labiau pagerinti reguliary bendravimą su kolegomis. Planuojame įvesti savaitinius susitikimus (apie 30 min.), kuriuose aptartume, kaip kam sekėsi ne tik darbe, bet ir asmeniškai – dalintumėmės pasiekimais, išvalgomis, palaikytume komandinį ryšį”. Darbuotojai turėtų jausti, kad komandos nariai gali padėti. A7: „Šiandien manau, kad paskutinis ir labai svarbus dalykas yra nesijausti vienišiams darbe. Kad darbuotojai galėtų pasikliauti vadovavimu. Kad vadovas ar kolega iš komandos visada padėtų. Kad darbuotojas jaustųsi komandos dalimi”. *„Nesusikalbėjimas” tarp darbuotojų.* Pastebima, kad darbuotojams dirbant nuotoliu tampa sunkiau komunikuoti vienas su kitu, bendraujant gali atsirasti dviprasmybių. A1: „Tas nesusikalbėjimas sukelia trintį kolektyve ir suprastina įmonės vidinę aplinką, kenkia darbo kultūrai, nes kyla papildomas stresas darbuotojams, trukdo dirbti jis”. *Grįžtamojo ryšio teikimas formalus.* Pažymima, kad nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams sunkiau teikti tokį grįžtamąjį ryšį, koks yra teikiamas su jais bendraujant gyvai. A2: Nuotoliu lyg formaliau kažkaip tas bendravimas vyksta. Susijungi, atsijungi ir tiek žinių”. *Darbuotojų profesinio perdegimo prevencija.* Darbuotojų profesinis perdegimas nurodomas kaip vis dar aktuali problema, reikalaujanti sprendimų. A4: „Pagrindinių faktorių lemiančių perdegimą identifikavimas ir mažinimas. Tai pagrindinės temos kurios man šiuo metu aktualios”. *Darbuotojų nesąžiningumas jiems dirbant nuotoliu.* Atliktas tyrimas atskleidė, kad kai kurie darbuotojai gali piktnaudžiauti jiems suteiktomis lanksčiomis darbo sąlygomis, kai leidžiamas nuotolinis darbas A9: „negali įvardinti prastėjančių rezultatų ir

sumažėjusių pastangų priežasčių – meluoja, piktnaudžiauja, rodo netinkamą požiūrį į darbą. Įgalinimo ir komandos sutelkimo, atsakomybės prisiėmimo”. *Darbuotojų išsiblaškymas*. Dirbantiems nuotoliu darbuotojams sunkiau sukonzentruoti dėmesį. A10: „Darbuotojai tikrai yra labai išsiblaškę. Jų dėmesys gali būti keliuose dalykuose vienu metu, aš manau, kad negerai, nes jis gali ir dirbti, ir *delfi* skaityti, ir oru domėtis, ir dar su šeimos nariais kalbėti vienu metu. Ar darbui tas padeda? Tikrai ne”. Galiausiai paminėtina tai, kad problema išlieka ilgalaikė darbuotojų motyvacija. *Ilgalaikės darbuotojų motyvacijos išlaikymas*. Informantai pripažįsta, kad dėl kintančių darbo sąlygų ir naujovių poreikio gali būti sunkiau išlaikyti ilgalaikę ir lojalumą darbovietei formuojančią darbuotojų motyvaciją. Anot jų, motyvuoti „čia ir dabar” darbuotojus lengviau nei išlaikyti darbuotojų motyvaciją ilgalaikėje perspektyvoje. A3: „Darbuotojams reikia to tęstinumo, kad motyvaciją jie jaustų ilgai, kad ji skatintų ir lojalumą darbovietėje <...> Tam tikri elementai gali būti pravartūs šiandien, bet nebūtinai ryt, taigi motyvacijos tęstinumas yra labai svarbi tema. Klausimas, kokie dalykai tiesiog motyvuoja, o kokie ilgai dar motyvuos... Tokie ilgai motyvuojantys dalykai susiję su darbuotojų psichologija, asmeninėmis savybėmis taipogi”. Minima, kad kaip efektyvi pasirodžiusi darbuotojų motyvavimo priemonė nebūtinai turės ilgalaikį poveikį. A6: „Kad ir šiandien didesnė, nebūtinai ryt bus tokia. Taigi pagrindinė problema gal ir yra – pamatyti, išvelgti darbuotojų motyvaciją ar ne motyvaciją. Kaip tik dėl to ir reikia tu mini susitikimų internetu”.

Galima išnagrinėti, kokių lyderystės mokymų informantams dar reikėtų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimo srityje (13 lentelė).

13 lentelė. Lyderystės mokymai, kurių reikėtų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją

Kategorija	Sunkategorija	Pavyzdžiai
Darbuotojo našumo padidinimo taikant jų motyvavimo priemones mokymai	Darbuotojų motyvacijos, padidinančios darbo našumą, mokymai	<i>Norėčiau gauti daugiau žinių apie tai, kaip padidinti komandos našumą išlaikant motyvaciją ir darbo kokybę (A9); Norėčiau kurso, kuris padidintų darbuotojų produktyvumą darbe, padėtų nuveikti daugiau per trumpesnę laiką (A6)</i>
	Darbuotojų dėmesio sukonzentravimo mokymai	<i><...> taip pat mokymų, padedančių lyderiams sukonzentruoti darbuotojų dėmesį (A10)</i>
Veiksmingo vadovo savybių mokymai	Veiksmingo komunikavimo su darbuotojais mokymai	<i><...> kaip veiksmingiau koordinuoti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darbą (A10); Kad įvyktų tinkamas abipusis kontraktas tarp darbuotojų ir darbdavio, o tam reikia atitinkamų žinių (A7); Sėkmingas lyderis paskatina darbuotojų motyvaciją <...> (A7)</i>

Emocinės darbuotojų savijautos gerinimo mokymai	Darbuotojų asmeninio įsitraukimo didinimo mokymai	<i>Asmeninio dėmesio darbuotojams teikimas <...> (A10)</i>
	Geresnės darbuotojų socializacijos ir komandiškumo formavimo mokymai	<i>Norėčiau įgyti žinių apie tai, kaip dar labiau padidinti darbuotojų socialinį tarpusavio kontaktą jiems dirbant nuotoliu (A3)</i>
	Darbuotojų psichologinės gerovės mokymai	<i>Psichologinės situacijos komandoje ir apskritai darbe, manau tai yra per mažai akcentuojama tema šiais laikais (A1); <...> pajauti, ko tam darbuotojui emociškai reikia <...> (A10)</i>
Specialiai nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos didinimo mokymai	Nuotolinių būdu dirbančių darbuotojų įvertinimo sistemų mokymai	<i><...> ne visada visus sužiūrėsi dirbdamas nuotoliniu būdu, tada reikia kažkokių darbuotojų įvertinimo sistemų <...> (A10)</i>
	Novatoriški nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo praktiniai mokymai	<i>Kol kas neplanuoju. Bet norėčiau ateityje. Aš norėčiau dalyvauti mokymuose, kuriuose tiesiogiai būtų kalbama apie darbuotojų motyvacijos didinimo būdus, jiems dirbant nuotoliu, nes, man atrodo, kad tai specifinė vadybos sritis – vadovavimas nuotoliu, kuri reikalauja specifinių žinių (A2); Tai norėtusi novatoriškų darbuotojų motyvavimo būdų jiems dirbant nuotoliu sužinoti (A10); Verslas neveikia senais metodais, o esmė yra judesys į priekį. Tai galioja ir kalbant apie darbuotojus (A9); Mokymai, skirti būtent nuotolinių darbuotojų motyvavimo metodams <...> (A5); Šiuo metu nereikia jokių, bet ateityje neatmetu galimybės ir noro dalyvauti mokymuose, susijusiuose su darbuotojų motyvacija (A4)</i>

Atlikto tyrimo metu gauti duomenys suskirstyti į keturias grupes, kurias perteikia tyrimo kategorijos. Pirmoji duomenų grupė, kuri priskirta prie kategorijos **Darbuotojo našumo padidinimo taikant jų motyvavimo priemones mokymai**, atskleidžia informantų poreikį didinti darbuotojų našumą. *Darbuotojų motyvacijos, padidinančios darbo našumą*, mokymai. Jiems svarbūs tokie darbuotojų motyvacijos mokymai, kurie teigiamai atsilieptų darbo kokybei, produktyvumui, paskatintų greitai ir gerai dirbti: „Taip pat domina, kaip optimizuoti darbo laiką, kad darbuotojai dirbtų mažiau, bet pasiektų daugiau. Juk esmė ne kiek dirba, bet kiek padaro. Tokie mokymai vadovo požiūrį labai pakeičia į gera, tu supranti, kad darbuotoją vertinsi ne už išdirbtą darbo laiką. Nebūtina tas, kuris vėliau išeina iš ofiso, yra geresnis darbuotojas“ (A9). Teigiama, kad norėtų mokymų, kurie darbuotojams padėtų nuveikti daugiau per trumpesnę laiką: „<...> padėtų nuveikti daugiau per trumpesnę laiką“. Paminėta, kad tinkami darbuotojų susikaupimo skatinimo, tam naudojamų priemonių mokymai būtų aktualūs prastos darbuotojų dėmesio koncentracijos kontekste jiems dirbant nuotoliu. *Darbuotojų dėmesio*

sukoncentravimo mokymai. Darbuotojų dėmesio sukoncentravimas gali būti suvokiamas kaip geros lyderystės sudedamoji dalis. A10: „<...> taip pat mokymų, padedančių lyderiams sukoncentruoti darbuotojų dėmesį“ (A10).

Veiksmingo vadovo savybių mokymai. Veiksmingo vadovo savybių mokymai yra orientuoti į efektyviau vadovauti padedančių vadovų savybių formavimą. *Veiksmingo komunikavimo su darbuotojais mokymai.* Prie šios subkategorijos priskirti teiginiai, kuriuose išsakomas apibendrintas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimo ir su ja įmonei gaunamos naudos mokymai. A10: „<...> ateityje norėčiau daugiau mokymų, kuriuose būtų teikiami mokymai lyderiams apie tai, kaip veiksmingiau koordinuoti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darbą“. Teigiama, kad mokymų „kuo daugiau, tuo geriau“ ir išsakomas tobulėjimo poreikis: „Tie mokymai, kuriuose dalyvavau, man suteikė pakankamai reikalingų žinių. Tačiau mokymų kuo daugiau, tuo geriau, jie padeda tobulėti, įgyti daugiau ambicijų siekiant verslo tikslų, profesionaliai tobulėti. Jie padeda suprasti ir kaip geriau koordinuoti nuotolinį darbą, kad visi būtų patenkinti – ir darbuotojai ir darbdavys.“ Reikia mokytis sėkmingo vadovavimo „paslapčių“. A7: „Esu pasirengusi rasti naujų mokymų, kurie padėtų daug geriau spręsti problemas tarp darbuotojų ir geriau reaguoti į problemas, kurios gali kilti kasdieniame darbe. Sėkmingas lyderis paskatina darbuotojų motyvaciją, o sėkmingumo paslapčių įgyjama mokymuose, stažuotėse”.

Emocinės darbuotojų savijautos gerinimo mokymai. Atliktas tyrimas išryškino, kad informantai norėtų darbuotojams daugiau teikti asmeninio dėmesio. A10: „Asmeninio dėmesio darbuotojams teikimas ir empatiškas vadovas – tai pagrindinės mokymų temos, kurias norėčiau paliesti ateities mokymuose <...> Svarbus darbuotojo individualumas, jį motyvuojant, kiekvienas žmogus juk kitoks yra“. Taip pat daugeliui informantų pasirodė svarbu ir toliau skatinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų socializaciją, įveikiant socialinę izoliaciją, darbuotojams dirbant nuotoliu. *Geresnės darbuotojų socializacijos ir komandiškumo formavimo mokymai.* Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų socializacija sustiprina darbuotojų motyvaciją, padeda įveikti socialinio nutolimo jausmą, padidina jų komandiškumą ir motyvaciją, todėl tokie mokymai visada naudingi. A3: „Mano nuomone, tai labai prisideda prie darbuotojų motyvacijos, padidina komandiškumą, nebesijaučia darbuotojai nutolę vienas nuo kito, pagerina įmonės atmosferą. Kiek didesnis socialinis kontaktas susijęs su darbuotojų produktyvumu, čia jau reikėtų atskirų tyrimų. Bet kad su motyvacija tai susiję tikrai, vis tiek kažkaip toje įmonėje integruojiesi, lyg ir pasiimi jos identitetu, kažkas bendro tave sieja su kolegomis. Manau, kad svarbu nesijausti izoliuotam nuo darbovietės socialine prasme. Dabartiniai mokymai, kurie vyksta šiomis temomis, jie nėra labai išsamūs, norėtusi, kad vadovai pasidalytų praktine patirtimi, nors, kita vertus, suprantu, kad ji tik formuojasi – visai neseniai daugelis įmonių perėjo į nuotolinį darbą, tai naujas reiškinys“. Darbuotojų psichologinė gerovė atsiskleidė kaip sritis, kurioje informantai norėtų įgyti daugiau žinių. *Darbuotojų psichologinės gerovės mokymai.* Darbuotojus motyvuoti galima pajaučiant jų

emocinius poreikius. A10: „Jaučiau, kad dar labai daug ko reikia išmokti, vis dėl to vadovauju neseniai, o darbuotojų motyvacija yra toks labai gilus dalykas, reikia pajusti, ko tam darbuotojui emociškai reikia, mokaisi tik iš patirties“.

Specialiai nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos didinimo mokymai. Prie šios kategorijos priskirti informantų atsakymai, kuriuose nurodyta, kad reikia specialių mokymų, pritaikyti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos didinimo aspektams formuoti. Išryškinus problemą, kad sunku objektyviai įvertinti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus, paaiškėjo, jog informantai norėtų įgyti žinių apie nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų vertinimo sistemą. *Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įvertinimo sistemų mokymai.* Tokie mokymai svarbūs, pavyzdžiui, sąžiningam atlyginimo paskirstymui. A10: „Ir tas atlyginimo paskirstymas, jie turi jausti, kad sąžiningas, o ne visada visus sužiūrėsi dirbdamas nuotoliniu būdu, tada reikia kažkokių darbuotojų įvertinimo sistemų. Sakykim, tai galėtų būti darbuotojo, kuriuo labiausiai patenkinti klientai, prizas. Padidintų motyvaciją“. Išreikštas inovatyvių darbuotojų motyvavimo priemonių poreikis, kurį būtų galima patenkinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimo mokymuose. *Novatoriški nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo praktiniai mokymai.* Tokie mokymai turėtų būti praktinio pobūdžio. A2: „Daug darbuotojų motyvavimo idėjų remiasi gyvu ryšiu jiems esant darbe, o čia yra kitaip... Tad, kuo daugiau efektyvių ir naudingų mokymų, tuo geresnis lyderis gali būti. Lyderis privalo nuolatos tobulėti ir galvoti apie darbuotojų motyvacijos didinimą. Mokymų nauda yra ta, kad tu po kiekvienų mokymų kitu kampu, kitaip pažiūri į situacijas. To šviežio oro įneša, jei mokymai naudingi, praktiškai orientuoti“. Besikeičiant darbo formoms ir rinkos sąlygoms senos žinios nebeaktualios. A9: „Darbuotojai turi būti motyvuoti ir patenkinti savo darbu, bet besikeičiančios darbo sąlygos, nauji klientų lūkesčiai ir reikalavimai sukuria vis naujų iššūkių šioje srityje, įgyji vienų žinių ir štai, jau jos nebetinkamos, reikia vėl naujų“. Praverstų mokymai, konkrečiai orientuoti į nuotolinio darbo metodus. A5: „Mokymai, skirti būtent nuotoliniu būdu darbuotojų motyvavimo metodams, įskaitant praktinius patarimus ir atvejų analizę iš įvairių organizacijų, kuriuos galėčiau naudoti kaip pavyzdžius, kad toliau tobulinčiau savo kompetenciją šioje srityje“.

3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktas tyrimas leidžia teigti, kad nuotolinis darbas darbuotojų motyvacijai suteikia daug iššūkių ta prasme, jog neveikia dalis įprastų motyvavimo mechanizmų, kurie iki tol buvo taikomi tradicinėje darbo aplinkoje (komandinio identiteto stiprinimas, darbuotojų socialinių tarpusavio ryšių kūrimas, asmeninis ryšys su vadovu, padėkos ir darbuotojų įvertinimai už vadovo akivaizdžiai matomus

ir sekamus darbo rezultatus ir kitos priemonės). Informantai baiminosi, kad neaišku, ar nuotoliniu būdu dirbdami darbuotojai dirba sąžiningai.

Informantų išgyvenamas netikrumas, pojūtis, kad nuotoliniu būdu dirbdami su darbuotojais nejaučia jų emocijų, kūno kalbos, manymas, kad suprastėja darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą jiems dirbant nuotoliu, padidėja pervargimas ir tampa sunkiau spręsti darbe iškilančias problemas bei noras išbandyti naujus, darbui nuotoliu tinkamus metodus paskatino dalyvauti lyderystės mokymuose. Sprendžiant iš tyrimo atliktų duomenų, pasirinkdami dalyvauti tokiuose mokymuose informantai taip pat ieškojo „įkvėpimo“, nes jautė, kad vadovaudami nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams negali užtikrinti kai kurių vadovavimo funkcijų efektyvumo (komunikacijos, darbo kontrolės, sąžiningo darbuotojų vertinimo).

Išanalizavus ir susisteminus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, kad informantai dalyvavo trijų tipų lyderystės mokymuose. Atlikto tyrimu išsiaiškinta, kad informantai dalyvavo mokymuose, kuriuose buvo mokomasi darbuotojų motyvacijos, nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos (kaip motyvuoti darbuotojus, kokios yra bendros darbuotojų motyvavimo priemonės, kokios darbuotojų motyvavimo priemonės gali būti taikomos). Taip pat informantai dalyvavo mokymuose, kuriuose buvo ugdomi specialieji lyderio gebėjimai ar savybės (komunikavimo gebėjimai, kūrybiškumas, technologijų raštingumas ir kt.). Dar viena mokymų grupė – lyderystės ir efektyvaus vadovavimo mokymai, kurie orientuoti į lyderio saviveiksmingumo padidinimą. Informantai teigė, kad lyderystės mokymai suteikė jiems daugiau pasitikėjimo savimi, paskatino naujai pažvelgti į darbo situacijas.

Lyderystės mokymai iš esmės buvo naudingi informantams. Daugiausiai lyderystės mokymuose informantai įgijo „minkštųjų įgūdžių“, kurie susiję su jų bendravimo gebėjimais ir kompetencijomis, gebėjimais kurti pozityvią komandinę nuotaiką, darbuotojus labiau į darbą įtraukiančią atmosferą, formuoti palankų įmonės vidinį klimatą, kurti asmeninį vadovų ir darbuotojų ryšį, įveikti socialinę distanciją tarp darbuotojų, atsiradusią dėl nuotolinio darbo specifikos. Pastebima, kad po lyderystės mokymų informantai jautėsi įgiję žinių, apie tai, kaip galima didinti darbuotojų komandiškumą, pavyzdžiui, reguliariais susitikimais, virtualiais „kavagėriais“.

Informantai nurodė, kad negali pajusti, kokias problemas patiria darbuotojas ir padėti operatyviai jas spręsti. Paminėta ir tebesitęsianti grįžtamojo ryšio teikimo darbuotojams problema: nors po lyderystės mokymų grįžtamasis ryšys darbuotojams imtas teikti drąsiau ir aktyviau, teigta, kad jis vis dar pernelyg formalus, o dėl komunikacijos neverbaline kalba apribojimų vadovo nurodymas darbuotojui gali nuskambėti per griežtai, direktyviai. Buvo juntamas informantų nuogąstavimas, kad darbuotojai gali nebepasitikėti vadovu ir tai pakenks jų motyvacijai.

IŠVADOS

1. Atskleidus lyderystės gebėjimų tobulinimo poreikį nuotolinio darbo kontekste, galima teigti, kad nuotolinio darbo kontekste reikia daug tobulinti lyderystės gebėjimus, nes visiškai pasikeičia darbo pobūdis, užduočių darbuotojams delegavimo, darbuotojų motyvavimo specifika, darbui persikėlus į nuotolinę erdvę. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad siekdami motyvuoti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus lyderiai turi transformuoti savo įprastus gebėjimus, kurie buvo taikomi jiems vadovaujant tradicinėje darbo aplinkoje. Keičiant įprastus ir nusistovėjusius darbo organizavimo modelius, darbuotojų motyvavimo praktikas jie turi sudaryti sąlygas darbuotojams klestėti jiems dirbant virtualioje aplinkoje. Lyderiams prireikia daugiau „minkštųjų įgūdžių“, siekiant išvengti darbuotojų nutolimo, izoliacijos, nepasitenkinimo darbu, yra sudėtingiausi dirbant nuotoliu. Nuotoliniu būdu darbuotojams vadovaujantis lyderis turi atsisakyti kontrolės ir pasitikėti darbuotojais, tačiau vis tiek atlikti darbuotojų darbo koordinavimą, vertinti efektyvumą, užduočių paskirstymo sėkmingumą, analizuoti komandų darbo rezultatus. Tai padeda išsaugoti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų psichologinę gerovę, padidinti pasitenkinimą darbu ir motyvaciją, nes skatinama savikontrolė ir savireguliacija.

2. Išnagrinėjus nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo specifiką, galima teigti, kad tokia motyvacija grindžiama didesne orientacija į darbuotoją, derybomis ir dialogu su darbuotoju, autonomijos poreikio patenkinimu. Ji pasižymi mažesniu siekiu kontroliuoti darbuotoją, pasitikėjimu juo, darbuotojo darbo ritmo organizavimu, „laiko valdymu darbuotojo naudai“. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacija pasižymi gebėjimu kurti ir palaikyti socialinį artumą su darbuotojais virtualiai, darbuotojų technologinių įgūdžių ugdymu, kūrybiškais, inovatyviais bei žaidybinių situacijų kūrimu per nuotolį paremtais darbuotojų motyvavimo būdais. Darbdavys, skirdamas šias priemones, taiko į rezultatą, o ne išdirbamų valandų kiekį orientuotą apskaitą, akcentuoja darbo atlikimo rezultatus, o ne būdą.

3. Išsiaiškinus sunkumus, kuriuos patiria lyderiai stiprindami nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, galima teigti, kad šie sunkumai daugiausiai susiję su darbuotojų kontrolės įgyvendinimu, sąžiningu įvertinimu atsizvelgiant į darbo rezultatus, atsakomybės komandai delegavimu, komunikacija ir socialinio ryšio tarp darbuotojų stiprinimu, asmeninio vadovo ryšio su darbuotojais kūrimu, įmonės identiteto, kurio dalis jaučiasi darbuotojai, formavimu. Ryšio (giminystės) poreikis dirbant nuotoliniu būdu yra didžiausias iššūkis darbuotojams dirbant nuotolinį darbą, darbdavys patenkina teikdamas

socialinę ir emocinę paramą darbuotojams, organizuodamas komunikacijos procesus, internetinius, susitikimus, „virtualius pusryčius“ ir kt.

Galima išskirti ir asmeninius darbuotojų sunkumus, kurie susiję su dažnesniu išsiblaškymo jiems dirbant nuotoliniu būdu, dėmesio sukoncentravimo sunkumais, ribų tarp asmeninio gyvenimo ir darbo išnykimu. Visa tai gali lemti padidėjusį darbuotojų nuovargį, stresą, tarpusavio komunikavimo problemas, vaidmenų dviprasmiškumą, profesinį perdegimą, mažesnę lojalumą darbovietai ir norą ją palikti, o kartu ir mažesnę motyvaciją. Suprastėjusi darbuotojų motyvacija gali sumažinti įmonės produktyvumą, susilpninti darbuotojų komandiškumą, kuris turės neigiamą įtaką komandiniam bendradarbiavimui, sklandžiam komandinių užduočių atlikimui. Taip pat suprastėjusi darbuotojų motyvacija gali padidinti darbuotojų kaitą įmonėje, apsunkinti vadovavimo funkcijų įgyvendinimą, nes motyvuoti, įsitraukę į darbą ir jam atsidavę darbuotojai yra įmonės sėkmės pagrindas.

4. Ištyrus lyderystės mokymų naudą stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, galima teigti, kad tokie mokymai padidina vadovų pasitikėjimą savimi, suteikia kūrybiškumo, naujų įžvalgų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo procesuose, nors tai nebūtinai yra pagrindinis veiksnys geriau motyvuojant darbuotojus. Lyderystės mokymai, taikomi savimi pasitikinčio, kūrybiško, individualius darbuotojų poreikius vertinančio lyderio, kuris kartu yra ir lankstus bei turi specialių žinių, susijusių su nuotoliniu darbu, gali padėti pritaikyti motyvavimo priemones ir būdus nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams ir taip sustiprinti jų motyvaciją. Lyderystės mokymai, kuriuose įgyjama nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui reikalingų žinių ir savybių, akcentuoja vadovo lankstumą, pagarbą darbuotojai ir minkštuosius jo įgūdžius. Taip pat jie supažindina vadovus su tuo, kaip jis galėtų padėti darbuotojams padidinti asmeninį saviveiksmingumą.

PASIŪLYMAI

Lyderystės mokymuose planuojantiems dalyvauti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją siekiantiems stiprinti vadovams

- Surengti nuotolinę darbuotojų apklausą, kurios metu būtų išsiaiškinama, kokių motyvavimo priemonių reikia šiems darbuotojams bei būtų atskleisti darbuotojų asmeniškai patiriami nuotolinio darbo iššūkiai.
- Apklausos metu atskleidus, ko darbuotojams reikia norint juos geriau motyvuoti, atsižvelgti į tai pasirenkant tikslinius mokymus.
- Susirasti asmeninį trenerį, *koučingo* specialistą, su kuriuo nuolat būtų palaikomas ryšys, teikiamos konsultacijos stiprinant nuotoliniu būdu darbuotojams dirbančių vadovų asmeninį saviveiksmingumą, pasitikėjimą savo gebėjimais „įkvėpti“ nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus.
- Dalyvauti mokymuose, kuriuose būtų stiprinami lyderių „minkštieji įgūdžiai“.

LITERATŪRA

1. Acqah, A., Antle, A. E., Nsiah, T. K. ir Otoo, B. (2021). Literature review on theories motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. May 2021. doi: https://www.researchgate.net/publication/351790886_LITERATURE_REVIEW_ON_THEORIES_MOTIVATION
2. Ahmad, N. R. (2025). Exploring the relationship between leadership styles and employee motivation in remote work environments. *Quarterly Research Journal*, 2 (1), 21-32. <https://al-aasar.com/index.php/Journal/article/view/34/9>
3. Akob, M., Arianty, R. ir Putra, A. H. P. K. (2020). The mediating role of distribution Kahns engagement: An empirical evidence of salesforce in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (2), 249-260. doi: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.249>
4. Aune, J. (2024). *Transformasjons- og transaksjonsledelse i organisatorisk endring* (Masteroppgave i Master of public administration). Trondheim: Norges arktiske universitet.
5. Bakker, A. B. ir Oerlemans, W. G.M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
6. Bal, Y. ir Bulgur, N. E. (2023). Remote Work: A Paradigm Shift in the Modern Workplace and Its Impact on the Workforce, Iš A. M. Even ir Ch. Bryan. *Enhancing Employee Engagement and Productivity in the Post-Pandemic Multigenerational Workforce* (p. 374-391). USA: IGI Global
7. Baron, I. S. ir Agustina, H. (2017).The effectiveness of leadership management training.*Polish Journal of Management Studies*, 16 (2), 7-16. doi: 10.17512/pjms.2017.16.2.01
8. Becker, W. J., Belkin, Y. L., Tuskey, S. E. ir Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 1. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
9. Bergum S., ir Selvik T. J. (2005).Leadership on Distance:
The Effects of Distance on
Communication, Trust and Motivation. *Idea group publishing*, 5124, 324-331. doi: https://www.academia.edu/85580802/Leadership_on_Distance_The_Effects_of_Distance_on_Communication_Trust_and_Motivation

10. Bocková, K. ir Lajči D. (2021). Home Office and Its Influence on Employee Motivation. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 94-109, 6 (2). doi: [https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2\(1\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2(1))
11. Chawla, D., Dokadia ir Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees. *Global Business Review*, 18 (1), 181-197. doi: <https://doi.org/10.1177/0972150916666964>
12. Contreras, F., Bayakal, E. ir Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>
13. Darics, E. (2020). E-leadership or „How to be boss in Instant Messaging?“. The role of nonverbal communication. *International Journal Bussines and Communication*, 57, 3–29. doi: 10.1177/2329488416685068
14. Day, D. V., N., Bastardo, T., Bisbey ir D., Reyes. (2024). Unlocking Human Potential through Leadership Training & Development Initiatives. *Behavioral Science & Policy*, 7 (1), 41-54. doi: 10.1177/237946152100700105
15. Deloitte. (2020). *Remote Collaboration Facing the challenges of COVID-19*. UK: Worldwide ERC. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Remote-Collaboration-COVID-19.pdf>
16. Dingel, I. J. ir Neiman, B. *How Many Jobs Can be Done at Home?* Chicago: Becker Friedman Institute, https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White-Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf
17. Dryselius, A. ir Petterson, J. (2021). *Motivation in the Remote Workplace*. Stockholm: KTH Royal institute of technology. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1530501/FULLTEXT01.pdf>
18. Durán, G. J. E. ir Araya, S. J. (2020). Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19. *Revista Cuadernos de Administración*, 1, 15–28. https://www.uned.ac.cr/sites/default/files/inline-files/02_2215-5880_V11_15-28.pdf
19. European Union. *Nuotolinio darbo paplitimas. Poveikis darbo sąlygoms ir reglamentavimui*. Brussels: Europos Komisija, 2022
20. Feng, Z. ir Savani, K. (2020). COVID-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working on home. *Gender in Management*, 35 (7), 719–736. Doi: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>
21. Fahmi, P., Sudjono, P. S. S., Rivaldo, S. E. ir Endri E. (2022). Work stress mediates motivation and discipline on teacher performance: evidence work from home policy. *Journal of Educational and Social Research*, 12 (3), 80–89. doi: <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0068>

22. Flood, F. (2019). „Leadership in the remote, freelance, and virtual workforce era,” in Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, ed. A. Farazmand (Lake Frederick, VA: Springer), 1–5. doi: 10.1007/978-3-319-31816-5_3825-1
23. Fløvik, V., Lunde, K. L., Vleeshouwersa, J., Johannessen, H., Fine, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. ir Christensen, J. O. (2021). Arbeidshjemmefra,helse og arbeidsmiljø. *Årgang, 3*, 5-30.
24. Freimuth F. ir Svenander L. (2024). *Leadership styles and employee motivation in a hybrid work environment A quantitative study of leadership styles effects*. Salt Lake: Umfa Univeristy
25. Gaižauskaitė I., ir Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: MRU leidykla
26. Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C. B. ir Neck, C. P. (2020). Under pressure: Time management, self-leadership, and the nurse manager. *Administrative Sciences, 10* (3). doi:10.3390/admsci10030038
27. González-González, I., Martínez-Ruiz, M. P. ir Clemente-Almendros, J. A. (2022). Does employee management influence the continued use of telework after the COVID-19 pandemic. *Small Business International Review, 6* (2), 537. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8705278>
28. Gupta, S. ir Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal Organization and Change Managente. 31*, 778–794. doi: 10.1108/JOCM-04-2017-0108
29. Haerani, S., Sumardi, H., Hartini, S. ir Putra, A. H. P. K. (2020). Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7* (3), 211-221. doi: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.211>
30. Narayan H. L. (2024).Remote Work and Its Impact on Employee Engagement Post Pandemic Analysis. *International Journal of Research Publication and Reviews, 5* (9), 2214-2222. doi: <https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE9/IJRPR33305.pdf>
31. Hjortmo H. (2019). Lederutviklingsprogrammer: effekter og forutsetninger. *Scandinavian University Press*, 24 August. doi: <https://doi.org/10.18261/9788215064710-23-03>
32. Jawabri, A. K. (2022). Impact of Remote Working Environment on Employee Motivation, Engagement, and Job Satisfaction: A Study of Service Sector from UAE. *Business and Economic Research, 12* (1), 82. doi: 10.5296/ber.v12i1.19679
33. Jusdienar, A. L., Firdaus, A., ir Zendrato Y. (2024). Delegation of authority and employee performance affect management decision making effectiveness in pt. solusi guna sejahtera-bekas. *Fokus Ekonomi Juornal Ilmiah Ekonomi, 19*(1), 31-41. doi: Fokus Ekonomi Jurnal Ilmiah Ekonomi 19(1):31-41. doi: 10.34152/fe.19.1.31-41
34. Juškelienė, V., Tamašauskienė, J., Mačiūnas, E. ir Bagdonaitė, N. (2023). Nuotolinis darbas lietuvs savivaldybių įmonėse covid-19 pandemijos metu, jo perspektyvos: darbo sąlygų pokyčiai, jų valdymas, vadovų ir darbuotojų patirtys. *Visuomenės sveikata,3* (102), 37-49.

- [https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2023_3\(102\)/VS%202023%203\(102\)%20ORIG%20Nuotolinis%20darbas.pdf](https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2023_3(102)/VS%202023%203(102)%20ORIG%20Nuotolinis%20darbas.pdf)
35. Kalogiannidis, C. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance: a scoping review paper for public sector. *The strategic Journal of Management*, 8 (3).doi: <https://orcid.org/0000-0002-2337-5775>
 36. Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking. „Impact of teleworking on Job Satisfaction among Slovakian Employees in the Era of Covid-19”, *International Journal of environmental research and public health*, 17 (14), 5080. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph17145080>
 37. Kljajić-Dervić M. ir Dervić Š. (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. Iš *Management International Conference* (pp. 569-580). doi: <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/179.pdf>
 38. Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organization Management*, 4, 39–49. doi: 10.29119/1899-6116.2017.40
 39. Kozako, I. N. A M. F., Amran, A., Suhaimin, M. F. ir Pauzi N. M. (2022). The Influence of Telework Motivation and Self Efficacy on Employee’s Job Performance during Working from Home. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12 (9), 1332-1440. doi: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i9/14228>
 40. Kumari, P., Ali S. B., Khan N. un N. ir Abbas J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees’ Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International Journal of organisational Leadership*, 10, 401-420, https://ijol.cikd.ca/article_60606_c6180c04e3edef7ffc81d5ebaf5b7dbc.pdf
 41. Kurniatun T. C., Adam M., Susila H. M. ir Dhamaludin M. (2021). Analysis of Benefits and Problems of Leadership Training. Iš *Conference: 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* (pp. 60-64), 24. doi: https://www.researchgate.net/publication/353300018_Analysis_of_Benefits_and_Problems_of_Leadership_Training
 42. Liados-Maslorens, J., Meseguer-Artola, A., Rimbau-Gilabert E. ir Sabadell-Bosch M. (2024). Telework and new work practices: The role of managers. *Human Resources Management and Services*, 6(2), 3454. doi: <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.34>
 43. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2020). *Lietuvos darbo našumo raidos vertinimas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Darbo%20na%C5%A1umo%20vertinimas%202020-03.pdf>

44. López-Igual, P. ir Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 8979. doi: <https://doi.org/10.3390/su12218797>
45. Lu, C.Q., Du, D.-Y., Xu, X.-M. ir Zhang, R.-F. (2017). Revisiting the relationship between job demands and job performance: The effects of job security and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(1), 28-50. doi:10.1111/joop.12158.
46. Maartje, P. ir Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8), 577-588. doi: <https://koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.page>
47. Mareny, R. (2021). The relationship of leadership and motivation to the performance of bah kapul puskesmas employees in the working area of siantar sitalasari sub-districtpematangsiantar city. *Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 29 (30), 76-80. doi: 10.59733/medalion.v2i2.29
48. Mitchell, R., Schuster, L. ir Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of Business Research*, 106, 323-330. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.022>
49. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. ir Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Jurnal Manpower*, 40, 87–101. doi: 10.1108/IJM-07-2017-0172
50. Nelviana, M., Koh Y., Soepriyanto G., Aljuaid M. ir Hasan F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
51. Nemeckova, I. (2017). The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 3 (1), 694-704. Doi: Economic Research-Ekonomska Istraživanja 30(1):694-704
52. Ngamkroeckjoti, C., Thavorn, J. ir Klongthong, W. (2022). Motivational Factors Influencing Telework during the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 6, 229-246, doi: 10.28991/esj-2022-SPER-016
53. Nguyen, H. M., Mai, L. T. ir Huynh, T. L. (2019). The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6 (4), 201-212. doi: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.201>
54. Olafsen A. G., Stenling A. ir Bentzen, S. V. O. M. (2023). Muligheter og utfordringer ved fjernarbeid og hybride arbeidsordninger post-pandemi (F). *Econa Regn Med*. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/1-2023/muligheter-og-utfordringer-ved-fjernarbeid-og-hybride-arbeidsordninger-postpandemi-f/>

55. Pankasila, I., Haryono, S. ir Sulistyo, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (6), 387-397. doi: <https://koreascience.kr/article/JAKO202017764018192.pdf>
56. Panteli, N., Yalabik, Z. Y. ir Rapti, A. (2019). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology and People*, 32, 2-17. doi: 10.1108/ITP-04-2017-0133
57. Paskov, F., Schuster, C., Weitzman, L., Sass, M., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, P., Rogger, D., Mistree, D. ir Kay, K., 2020. Responding to COVID-19 through surveys of public servants. *Public Administration Review*, 80 (5), p.792 796. doi: 10.1111/puar.13246
58. Poljak, V. ir Jagodič, G. (2023). The influence of leadership on the motivation and performance of employees and the organisation. *Economic, Social and Environmental Sustainability: The Role of Technology and Political Dialogue*, 18-20 May, 609-620. doi: <https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-30-7/124.pdf>
59. Popovici, C. ir Popovici, A. L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 0 (1), 468-472. <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i1p468-472.html>
60. Rahul, D., Pandey, N. ir Pal., A. (2020). Impact of digital surge during COVID-19 pandemic: a viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102171. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.10217>
61. Rami J. A., Rami A. A. M. ir Ariffin J. A. D. (2023). The Influence of E-Leadership on Employee Motivation While Working from Home During Crisis. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(2), 2226-6348. doi: 10.6007/IJARPED/v12-i2/17159
62. Riak, G. A. ir Bill, D. B. A. (2022). The role of employee motivation. *IJRDO - Journal of Social Science and Humanities Research*, 8 (11), 40-44. doi: [https://www.researchgate.net/publication/365217564_THE_ROLE_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION#:~:text=It%20is%20defined%20as%20the,\(Riak%20PhD%2C%202022\)%20](https://www.researchgate.net/publication/365217564_THE_ROLE_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION#:~:text=It%20is%20defined%20as%20the,(Riak%20PhD%2C%202022)%20)
63. Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22 (1), 25-30. <https://journal.binus.ac.id/index.php/winners/article/view/7039/4152>
64. Romeo, M., Yepes-Baldo, M. ir Beltrà, L. (2022). Motivation of Teleworkers and Non-teleworkers in Times of COVID-19 in Spain: An Exploratory Study Using Non-parametric Analysis and Classification and Regression Trees. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.852758>

65. Salma, B. A. ir Abdenbi, E. M. (2023). The effect of remote work and work, life balance on employee motivation: a literature review, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6 (4), 898-914. doi: <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1449/1163>.
66. Sampat, B., Raj, S., Behl, A. ir Schöbel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review*, 51(8), 1990–2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-02-2022-0176/full/html>
67. Sarfraz, M., Khawaja, K. V., Vevera, V. A. ir Ivascu, L. (2021). ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic. *Studies in Informatics and Control*, 30 (4), 77-86. doi: 10.24846/v30i4y202107
68. Sarmah, P., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K. & Germeys, F. (2022). Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 44–61. Doi: <https://doi.org/10.1177/2340944421105450>
69. Shaanika, H. H. ir Bhegbe T. (2023). „Effects of Telecommuting on Employee Motivation and Productivity During the Covid-19 Pandemic: A Case of New Era Publication Corporation, Namibia” *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 14 (2), 1-13. doi: 10.9790/5933-1402040112
70. Sefora, M. N., Dabija, D. C. ir Stanca, L. (2021). The Influence of Teleworking on Performance and Employees’ Counterproductive Behaviour. *Amfiteatru Economic*, 19 (58), 301-619. doi: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=973321>
71. Shiri, R., et al. The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Men-tal Health: A Systematic Review. *Healthc Basel Switz // Healthcare (Basel)*, 2022, 10(5), 883
72. Sokolic, D., Croitoru G., Ribescu V. O. ir Florea N. V. (2024). The Effect of Leadership Styles on Employee Motivation and Organizational Performance in Public Sector Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 15(1), 53-72. doi: 10.2478/vjes-2024-0005
73. Stevens, P. (2019). The 2019 Flexible Working Survey. *Wildgoogse*, May 24. <https://wearewildgoose.com/uk/news/flexible-working-survey-insights/>
74. Tafvelin S. (2020). A Self-Determination Theory Perspective on Transfer of Leadership Training: The Role of Leader Motivation. *Journal Leadership and Organizational Studies*, 28 (1). doi: <https://doi.org/10.1177/1548051820962504>
75. Thanh, T., Doan, T., Cam, L., Nguyen, T., Dan, T., ir Nguyen, N. (2020). Emotional Intelligence and Project Success. *The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment*, 7 (3), 223-233. doi: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>

76. Toyin, A.A., Aiyenitaju, O., & Olatunji, D.A. (2021). The work-family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 241–260. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2020-0036>
77. Tovmasyan, G. ir Minasyan, D. (2020). The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers. *Business Ethics and Leadership*, 4 (3). doi: 10.21272/bel.4(3).25-35.2020hal-03697858
78. Ugwu Ch. N., & Eze V. H. U. (2023). Qualitative Research. International Digital Organization for Scientific Research, *International Digital Organization for Scientific Research*, 8 (1), 20-35. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/367221023_Qualitative_Research
79. Urbaniec, M., Małkowska, A. ir Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The Impact of Technological Developments on Remote. *Sustainability*, 14 (1), 552. doi: <https://doi.org/10.3390/su14010552>
80. Virtanen, M. (2020). The Impact of Remote Working on Employees. *Work Motivation & Ability to Work* (Bachelor thesis). Prieiga per internetą: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347416/The%20Impact%20of%20Remote%20Working%20on%20Employees%20Work%20Motivation%20%26%20Ability%20to%20Work_Bachelor%27s%20Thesis_Milana%20Virtanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y
81. Widodo, P., Sulisno, M. ir Suryawati, C. (2020). Pengaruh penerapan perilaku syariah dalam pelayanan keperawatan, beban kerja, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit. *Link*, 16 (2), 23-30. Doi: <https://doi.org/10.31983/link.v16i1.5596>
82. Ziomek, A. (2023). Motivation to work remotely in the face of organizational and cost conditions. *Ekonomia i Prawo*, 22(2), 399-418. doi: 10.12775/EiP.2023.023

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema „Lyderystės mokymų nauda lyderiams stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją“. Darbo tema aktuali lyderiams, kurie jaučia, kad kyla iššūkių stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją ir nori ją padidinti. Šio darbo objektas: lyderystės mokymų nauda stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją. Darbo problema: kaip lyderių dalyvavimas lyderystės mokymuose padeda stiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją? Darbo tikslas – išanalizuoti lyderystės mokymų naudą lyderiams stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją. Darbo uždaviniai: atskleisti lyderystės gebėjimų tobulinimo poreikį nuotolinio darbo kontekste; išnagrinėti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo specifiką; išsiaiškinti sunkumus, kuriuos patiria lyderiai stiprindami nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją; ištirti lyderystės mokymų naudą stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją. Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, struktūruotas interviu, turinio analizė.

Atlikto tyrimo rezultatuose išryškinami lyderių gebėjimai ir žinios, panaudojami vadovavimo darbuotojams nuotoliniu būdu praktikoje, kurie padeda stiprinti darbuotojų motyvaciją ir yra įgyti lyderystės mokymuose. Darbo išvadose teigiama, kad lyderiams stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją reikalinga taikyti kūrybiškus, inovatyvius ir nuotolinio darbo aplinkoje pritaikomus darbuotojų motyvavimo būdus. Rekomendacijose siūloma lyderiams labiau atsižvelgti į darbuotojų poreikius, individualius asmenybių skirtumus, norą daugiau naujovių nuotolinio darbo aplinkoje, didinti atlyginimus ar mokėti jų priedus atsižvelgiant į asmeninius darbo rezultatus, kurie gali būti vertinami tiesioginiuose nuotoliniuose pokalbiuose su vadovais, klientų atsiliepimuose arba taikant žaidybinius darbuotojų rezultatų įvertinimo būdus. Darbo pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas, priedai.

Šis baigiamasis darbas turi tris dalis. Pirmojoje dalyje aptariami teoriniai analizuojamos temos aspektai – lyderystės ir lyderystės mokymų samprata, jų nauda stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, pateikiamos pagrindinės darbuotojų motyvacijos teorinės ir motyvavimo priemonės. Antrojoje darbo dalyje aptariama atlikto tyrimo metodologija. Trečiojoje darbo dalyje pateikiami interviu su nuotoliniu būdu darbuotojams vadovaujančiais lyderiais rezultatai, išryškinantis lyderystės mokymų naudą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

Darbo raktiniai žodžiai: lyderystė, lyderystės mokymai, nuotolinis darbas, darbuotojų motyvacija.

SUMMARY

Thesis topic „The benefits of leadership training for leaders in strengthening the motivation of remote workers. The topic of the thesis is relevant for leaders who feel that there are challenges in strengthening the motivation of remote workers and want to increase it. The object of this thesis: the benefits of leadership training in strengthening the motivation of remote workers. The problem of the thesis: how does the participation of leaders in leadership training help strengthen the motivation of remote workers? The purpose of the thesis is to analyze the benefits of leadership training for leaders in strengthening the motivation of remote workers. Thesis objectives: to reveal the need for improving leadership skills in the context of remote work; to analyze the specifics of motivating remote workers; to clarify the difficulties that leaders experience in strengthening the motivation of remote workers; to investigate the benefits of leadership training in strengthening the motivation of remote workers.

Methods of information collection and research: systematic analysis of scientific literature, structured interviews, content analysis.

The results of the study highlight the skills and knowledge of leaders used in the practice of managing employees remotely, which help to strengthen employee motivation and are acquired in leadership training. The conclusions of the work state that when leaders strengthen the motivation of employees working remotely, it is necessary to apply creative, innovative and adaptable methods of motivating employees in a remote work environment. The recommendations suggest that leaders take into account the needs of employees, individual personality differences, the desire for more innovations in the remote work environment, increase salaries or pay their bonuses taking into account personal work results, which can be assessed in direct remote conversations with managers, customer feedback or by applying game-based methods of assessing employee results. At the end of the work, a list of literature and appendices are provided.

This final work has three parts. The first part discusses the theoretical aspects of the analyzed topic - the concept of leadership and leadership training, their benefits in strengthening the motivation of employees working remotely, and presents the main theoretical and motivational tools of employee motivation. The second part of the paper discusses the methodology of the research. The third part of the paper presents the results of interviews with leaders who manage employees remotely, highlighting the benefits of leadership training. The paper concludes with conclusions, recommendations, a list of references, and appendices.

Keywords of the paper: leadership, leadership training, remote work, employee motivation.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriama lyderystės mokymų nauda stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją. Tyrimas atliekamas analizuojant interviu su lyderystės mokymuose dalyvavusiais lyderiais, kurie vadovauja nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams ir siekia padidinti jų motyvaciją. Gilinamasi į lyderystės mokymų naudą nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvacijos stiprinimo požiūriu. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys – teorinė, metodologinė ir empirinė tyrimo. Teorinėje dalyje nagrinėjama nuotolinio darbo specifika, darbuotojų motyvacijos charakteristika, lyderystės vaidmuo nuotolinio darbo kontekste. Metodologinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo pagrindimas, duomenų rinkimo ir analizės metodai, aptariamas instrumentas, tyrimo dalyvių atranka ir kiti tyrimui reikalingi elementai. Empirinėje darbo dalyje išanalizuojami atlikto tyrimo rezultatai. Jais pažymima, kad lyderystės mokymai naudingi lyderiams, siekiantiems stiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, yra naudingi, nes juose lyderiai įgyja reikalingų savybių (pasitikėjimo savimi, gebėjimo „įkvėpti“ darbuotojus, empatiškumo, lankstumo) ir žinių (kaip stiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų komandiškumą ir teikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams, kaip geriau struktūruoti darbuotojų darbo procesą ir jį koordinuoti, padėti darbuotojui sukonzentruoti dėmesį į darbą ir pasiekti aukštesnių rezultatų). Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai.

Darbo raktiniai žodžiai: lyderystė, lyderystės mokymai, nuotolinis darbas, darbuotojų motyvacija.

PRIEDAI

1 Priedas. Interviu klausimynas.

- 1.** Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?
- 2.** Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?
- 3.** Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?
- 4.** Kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavote siekdami pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?
- 5.** Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?
- 6.** Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums pravertė lyderystės mokymai?
- 7.** Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?
- 8.** Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavote, pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?
- 9.** Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?
- 10.** Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?
- 11.** Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reiktų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

2 Priedas. Informantų demografiniai duomenys.

Respondento kodas	Amžius	Lytis	Išsilavinimas	Pareigos
A1	29	moteris	Bakalauras	Personalo vadovė
A2	42	moteris	Bakalauras	Personalo vadovė
A3	40	moteris	Magistras	Buhalterijos įmonės vadovė
A4	34	moteris	Bakalauras	Administracijos vadovė
A5	41	vyras	Magistras	Įmonės vadovas
A6	33	moteris	Magistras	Buhalterijos skyriaus vadovė
A7	38	moteris	Bakalauras	Įmonės vadovė
A8	33	moteris	Magistras	Įmonės vadovė
A9	32	vyras	Bakalauras	Komunikacijos ir reklamos skyriaus vadovas
A10	40	vyras	Magistras	Įmonės vadovas
A11	39	moteris	Bakalauras	Vyr . Buhalterė

- 1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?**
Sunkiausia yra pastebėti darbuotojų nuotaikas ir jausmus, kai didžiausia dalis bendravimo vyksta nuotoliniu būdu. Sunku suprasti kada jaučiasi pavargęs ar praradęs motyvaciją.
- 2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?**
Mano manymu visi teigiami rezultatai ateina iš geros nuotaikos ir vidinės darbuotojo būsenos, todėl svarbu motyvuoti, kad darbuotojai jaustųsi gerai darbinėje aplinkoje ir bendraujant su vadovais, klientais, ir kolegomis.
- 3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?**
Manau kad dirbant nuotoliniu būdu sunku atskirti namų ir darbo aplinką, susikurti normalią darbo rutiną, dėl ko gali nukentėti produktyvumas.
- 4. Kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavote siekdami pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?**
Dalyvavau ryšio stiprinimo su darbuotojais kursuose. Tai man padėjo sustiprinti mano, kaip lyderio ryšį su darbuotojais, nes aš tapau labiau empatiška, įsigilinti į darbuotojų poreikius, stengiuosi juos išklaudyti ir tada ieškome bendrų sprendimų derybų, dialogo keliu. Pavyzdžiui, kas liečia paskiriamas užduotis pagal gebėjimus, darbo, atostogų planavimąsi, kad visiems būtų gerai. Tai padeda keisti požiūrį į darbuotojus, nes darbuotojams dirbant nuotoliu prireikia minkštesnių vadovavimo įgūdžių.
- 5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?**
Kad galėčiau lengviau perprasti darbuotojus, sukurti artimesnį ryšį ir stiprios komandos jausmą dirbant kartu.
- 6. Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums pravertė lyderystės mokymai?**
Išmokau išklaudyti ir priimti kiekvieno nuomonę. Atsirado dažnesni nuokrypiai nuo darbo temos pokalbiuose, taip sukuriant artimesnį ryšį su darbuotojais.
- 7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?**
Išmokau įsiklausyti, būti kantresnė, atsirado daugiau empatijos.
- 8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavote, pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių**

darbuotojų motyvavimą?

Kiekvieną savaitę paskiriame kavos pertraukėlę nuotoliniu būdu kurios metu bendraujame bet kokiomis temomis nebūtinai apie darbą. Kartais visiems darbuotojams vienu metu nusiunčiu po nedidelę dovanėlę, kad žinotų jog jie yra svarbūs komandai ir mūsų įmonei ir kad mūsų ryšys dirbant nuotoliu nesusilpnėtų.

9. Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?

Klientai pradėjo pastebėti, kad darbuotojai net ir ne darbo metu atsako į skubius klausimus, pakelia telefono ragelį kai to neprivalo. Darbai atliekami per daug trumpesnę laiką bet taip pat efektyviai. Darbuotojai tapo atviresni. Bendri įmonės rezultatai pagerėjo.

10. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Nesusikalbėjimas, motyvacijos išlaikymas dirbant nuotoliu. Tas nesusikalbėjimas sukelia trintį kolektyve ir suprastina įmonės vidinę aplinką, kenkia darbo kultūrai, nes kyla papildomas stresas darbuotojams, trukdo dirbti jis.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reikėtų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Psichologinės situacijos komandoje ir apskritai darbe, manau tai yra per mažai akcentuojama tema šiais laikais.

1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?

Viena iš priežasčių – sunku kontroliuoti darbą, stebėti, ar darbuotojai laikosi darbo grafiko ir ar užduotys atliekamos laiku. Vis tiek koordinavimas svarbus, mes dirbame darbą, turim būti orientuoti į rezultatą, kai kurie galvoja, kad užteks tik įsijungti kompiuterį... Taip pat, vienas iš sunkumų – komunikacija. Bendraujant gyvai lengviau pastebėti darbuotojo nuotaiką, tačiau nuotoliniu būdu tai daug sunkiau.

2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?

Darbuotojų motyvacija tiesiogiai lemia darbo kokybės gerėjimą, kadangi motyvuoti darbuotojai dirba efektyviau ir siekia geresnių rezultatų, tai padeda lengviau pasiekti įmonės bendrus tikslus. Be to, kai darbuotojai yra motyvuoti, sumažėja jų kaitos tikimybė.

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?

Darbo kokybės gerėjimas, vidinė atmosfera-darbuotojai jaustųsi komandos dalimi. Darbuotojų Darbo kokybė lygi rezultatui. Motyvuoti darbuotojai siekia bendrų įmonės tikslų, siekia geresnių darbo rezultatų.

4. Kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavote siekdami pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Kaip gerinti darbuotojų motyvaciją. Aš su šiuo tikslu ir ėjau į mokymus, nes dirbant nuotoliu ištiko kažkoks pasimetimas mane kaip vadovą, atrodė, kad esam izoliacijoje...

5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?

Sužinoti, kaip didinti darbo efektyvumą, kaip pagerinti komandinį darbą, kokie galimi motyvavimo būdai. Tai yra svarbu siekiant geros reputacijos įmonėje, kad ji pelningai veiktų, atlaikytų įtemptą konkurencijos pasaulį.

6. Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums praverė lyderystės mokymai?

Išmokė kaip svarbu išskirti tikslus ir stebėti kaip jie įgyvendinami, priminė kaip svarbu grįžtamasi ryšys.

7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?

Dirbant nuotoliniu būdu labai svarbu komunikacija ir motyvacija. Manau, kad išmokau daugiau komunikabilumo, įgijau naujų žinių, pavyzdžiui, kad organizuoti darbuotojų mini pertraukėlės nuotolinio darbo metu, kur visi susibėgam naminei kavai, tai trunka 15 min., bet labai suartina

kolektyvą. Tai įgijau naujų žinių. Įgijau kūrybiškų, nes ir pačiai įvairių minčių kyla. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas yra tik pradedama tyrinėti sritis, nedaug dar mokymų šia tema, bet, manau, ateityje kils ir kils dar daug idėjų. Daugiau organizuotumo išmokti, pvz., kaip daryti efektyvius nuotolinius *meetus*, kur palaikomas tarp darbuotojų socialinis ryšys. Įgijau lankstumo – aš stengiuosi labiau atsižvelgti į darbuotojo poreikius, susijusius su asmeniniu gyvenimu. Tarkim, jaunos mamos, būna, vaikai suserga, atideda darbus, tai ką. Savaitgalį padaro. Vadovui svarbiu būti lanksčiu, kartais reikliu, bet kartais ir atlaidžiu.

8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavote, pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Išmokau, kad darbuotojų vertinimas yra viena svarbiausių motyvacijos priemonių. Stengiuosi, kad darbuotojai jaustųsi išgirsti, suprasti ir skatinami toliau siekti gerų rezultatų.

9. Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?

Sumažėjo darbuotojų kaita, padidėjo darbo našumas. Pernai tik vienas darbuotojas išėjo. Tikrai nuotolinio darbo modelis bent jau mūsų įmonei labai tinkamas, kad ir kyla iššūkių, ir darbuotojai taip sako. Darbuotojai daugiau padaro, nors gal ir dirba ilgiau, juk tos laiko ribos nebe tokios aiškos? Vadovui tai tik naudos suteikė.

10. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Per mažas grįžtamasi ryšys. Tikrai labai sudėtinga jį teikti telefonu, *skype*... viskas kažkaip formalu, norisi daugiau gyvumo teikiant grįžtamąjį ryšį ir kad darbuotojai nesijaustų lyg ant kilimėlio, daugiau natūralumo. Nuotoliu lyg formaliau kažkaip tas bendravimas vyksta. Susijungi, atsijungi ir tiek žinių.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reikėtų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Kol kas neplanuoju. Bet norėčiau ateityje. Aš norėčiau dalyvauti mokymuose, kuriuose tiesiogiai būtų kalbama apie darbuotojų motyvacijos didinimo būdus, jiems dirbant nuotoliu, nes, man atrodo, kad tai specifinė vadybos sritis – vadovavimas nuotoliu, kuri reikalauja specifinių žinių. Daug darbuotojų motyvavimo idėjų remiasi gyvu ryšiu jiems esant darbe, o čia yra kitaip... Tad, kuo daugiau efektyvių ir naudingų mokymų, tuo geresnis lyderis gali būti. Lyderis privalo nuolatos tobulėti ir galvoti apie darbuotojų motyvacijos didinimą. Mokymų nauda yra ta, kad tu po kiekvienų mokymų kitu kampu, kitaip pažiūri į situacijas. To šviežio oro įneša, jei mokymai naudingi, praktiškai orientuoti.

1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?

Darbo našumas, lėtas reagavimas į užduotis. Darbuotojai labai išsiblaškę, matosi, kad jiems sudėtinga susikaupti, juk prie kompiuterio namuose tai į orus žiūri, tai per langą, o jei dar maži vaikai namie. Tarsi norisi tą darbą padaryti, bet kartu per daug reikalų, minčių vienu metu, kai namuose būni, daug kur nuklimpsta pašalinis dėmesys.

2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?

Motyvuoti darbuotojai lygu geri darbo rezultatai, noras prisidėti prie įmonės tikslų, pelningumo. Pelningumas susijęs su motyvuotasi, darbui atsidavusiais darbuotojais, darbo rezultatai lemia pelningumą, įgyvendintus įmonės tikslus, viziją, kuri mūsų įmonėje šiuo metu yra plėstis, atidaryti naują padalinį kitame mieste.

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?

Realus darbas, o ne tik kompiuterio įjungimas.

4. Kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavote?

VADOVAVIMO IR LYDERYSTĖS MOKYMAI - Kaip tapti efektyviu vadovu. Efektyvus vadovas sutelkia darbuotojus, jie padaro greitai, daug ir svarbiausia nori tai padaryti.

5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?

Dėl trūkstamų žinių kaip paskatinti darbuotojus, atsakingai žiūrėti į darbo rezultatus ir našumą.

6. Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums pravertė lyderystės mokymai?

Sėkmingai pritaikiau motyvavimo principus savo įmonės darbuotojams. Norėčiau, kad darbuotojai norėtų darbą gerą atlikti, o ne dėl to, kad vadovas už nugaros stovės. Taip formuojasi jų atsakomybė. Taigi svarbu kad ir norėtų, labai svarbu. Darbuotojų motyvacija – esminis jo produktyvumo elementas, kuris pagerėjo man įgijus žinių. Tikrai dalyvaudama mokymuose tikėjausi, kad bus pateikta minčių, kaip pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją, nors tai nebuvo pagrindinė mokymų pasirinkimo priežastis.

7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?

Pasitikėjimo savimi, komandos subūrimo bendram tikslui. Kai tu pasitiki savimi, tu įkvepi darbuotojus, parodai pavyzdį, uždegi juos taip pat siekti tikslų, nes mes esam komanda, kuri siekia vieno tikslo. Nėra taip, kad pasidarom darbus ir išsiskirstom kas sau. Vadovas yra įkvėpėjas ir

vizionierius, turi visada privalai žiūrėti į priekį. Turi kažkuo stimuliuoti, motyvuoti darbuotojus, kad jie norėtų tobulėti, o ne sėdėti vietoje. Dabartinis mūsų darbo kontekstas reikalauja naujų technologinių žinių. Reikia įkvėpti, kad darbuotojai norėtų mokytis, nes vienas technologijas keičia kitos ir darbo kokybė priklauso nebe nuo to, kaip tu dirbi, bet kaip dirba tavo valdoma technologija.

8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavote, pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Atsakomybės suteikimas - savarankiškumo skatinimas (patys turi gebėti priimti sprendimus, būti iniciatyvūs), įtraukimas į sprendimų priėmimą (turi jausti, kad jie svarbūs priimant sprendimus, nes mes viena komanda esame ir tikrai darbuotojų prisidėjęs prie sprendimų priėmimo labai svarbus), išklaušymas visų nuomonių, nes visi darbuotojai vienodai turi jaustis gerbiama, pagarba – esminis darbuotojų motyvacijos didinimo elementas. Kai darbuotojas jaučia, kad įmonėje yra gerbiama, jis gerbia įmonę, atsiduoda jos veiklai, nuoširdžiai stengiasi atlikti deleguojamas užduotis. Vadovo rodoma pagarba yra labai svarbus veiksnys motyvuojant darbuotojus – tą supratau po mokymų, koks yra svarbus vidinis įmonės klimatas, kuris susidaro iš „pagarbos klijų“.

9. Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?

Padidėjo darbuotojų įsitraukimas, greitesnė reakcija į užduotis ir komunikacija su klientais.

10. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Kaip išlaikyti motyvaciją. Nes sukurti motyvaciją yra vienas dalykas, o išlaikyti visai kas kita. Darbuotojams reikia to tęstinumo, kad motyvaciją jie jaustų ilgai, kad ji skatintų ir lojalumą darbovietėje. Tam tikri elementai gali būti pravartūs šiandien, bet nebūtinai ryt, taigi motyvacijos tęstinumas yra labai svarbi tema. Klausimas, kokie dalykai tiesiog motyvuoja, o kokie ilgai dar motyvuos... Tokie ilgai motyvuojantys dalykai susiję su darbuotojų psichologija, asmeninėmis savybėmis taipogi.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reikėtų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Norėčiau įgyti žinių apie tai, kaip dar labiau padidinti darbuotojų socialinį tarpusavio kontaktą jiems dirbant nuotoliu. Mano nuomone, tai labai prisideda prie darbuotojų motyvacijos, padidina komandiškumą, nebesijaučia darbuotojai nutolę vienas nuo kito, pagerina įmonės atmosferą. Kiek didesnis socialinis kontaktas susijęs su darbuotojų produktyvumu, čia jau reikėtų atskirų tyrimų. Bet kad su motyvacija tai susiję tikrai, vis tiek kažkaip toje įmonėje integruojiesi, lyg ir pasiimi jos identitetu, kažkas bendro tave sieja su kolegomis. Manau, kad svarbu nesijausti izoliuotam nuo darbovietės socialine prasme. Dabartiniai mokymai, kurie vyksta šiomis temomis, jie nėra labai

išsamūs, norėtusi, kad vadovai pasidalytų praktine patirtimi, nors, kita vertus, suprantu, kad ji tik formuojasi – visai neseniai daugelis įmonių perėjo į nuotolinį darbą, tai naujas reiškinys.

1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?

Pastebiu jog nuotoliu vadovaujant iškyla komunikacijos problemų, ne visada teisingai būna suprantamos ir atliekamos užduotys. Taip pat sunku užtikrinti darbuotojų kontrolę bei darbų kokybę ir efektyvumą.

2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?

Manau jog motyvuojami darbuotojai dirba našiau, atlieka užduotis kokybiškiau, motyvacija skatina augti ir tobulėti juos pačius. Taip pat darbuotojai jaučiasi įvertinti, pastebėti, kolektyve vyrauja teigiamas mikroklimatas. Geras vadovas, kuris geba motyvuoti darbuotojus, turi didelę įtaką darbuotojų organizacinei elgsenai.

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?

Mažintis streso lygį, kelti savimotyvacijos lygį, didinti produktyvumą.

4. Kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavote siekdami pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Vadovavimo ir lyderystės mokymai vadovams.

5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose

Pasirinkau šiuos kursus norėdama pagilinti jau turimas žinias, stiprinti komunikaciją ir gerinti ryšį su komanda, taip pat siekti asmeninio efektyvumo.

6. Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums pravertė lyderystės mokymai?

Galėjau pritaikyti praktiškai įgytas žinias mokymų metu. Labai greitai pamačiau progresą.

7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?

Supratau jog labiau turiu pasitikėti darbuotojais, pasitikėjimas vienas kitu yra neatsiejama darbo dalis, kad galėtume dirbti dėl bendro tikslo. Taip pat atėjo suvokimas jog turiu auginti asmeninį ryšį su kiekvienu iš darbuotojų. Manau, šiuo metu esu gerame kelyje.

8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavote, pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Nuotolinio pokalbio metu pasiteirauju apie darbuotojo būseną, jausmus, stengiuosi kalbėti ramiu balso tonu, išklaudyti, pasiteirauju kaip sekasi užduotys, gal reikalinga mano pagalba. Taip pat nusprendžiau kiekvienam darbuotojui suteikti galimybę pasirinktą dieną mėnesyje baigti darbą 2

val.(jos yra apmokamos) anksčiau, ir šį laiką skirti šeimai ar sau. Nuotolinis pokalbis svarbus ir vadovui – vis tiek per kamerą vyksta, matai to žmogaus kūno kalbą, akis.

9. Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?

Darbuotojai yra pozityvesni, darbingiau nusiteikę, labiau įsitraukę į užduotis, drąsiai dalinasi idėjomis kaip dar galime pagerinti darbo našumą. Juntami teigiami pokyčiai.

10. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Sunku atskirti darbą nuo asmeninio gyvenimo.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reiktų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Šiuo metu nereikia jokių, bet ateityje neatmetu galimybės ir noro dalyvauti mokymuose susijusiuose su darbuotojų motyvacija.

1. Kokius sunkumus pastebite valdydami nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus?

Valdyti nuotolinius darbuotojus yra sudėtinga dėl fizinio buvimo stokos ir nesugebėjimo greitai reaguoti į jų poreikius, nedelsiant atsakyti į jų klausimus ar taip lengvai pastebėti tokių problemų kaip neigiamas požiūris ar priešiška nuotaika požymius, kaip tai darytume biure. Dirbdami nuotoliniu būdu, mes nejaučiame empatijos darbuotojams taip, kaip bendraudami su jais fiziškai – ypač tais atvejais, kai kažkas negerai ir darbuotojas tampa mažiau produktyvus arba akivaizdžiai sumažėja jo motyvacija. Taip pat ne visada galime patikrinti, ar darbuotojas tikrai dirba taip, kaip tikėtasi, arba suprasti, su kokiais sunkumais jis gali susidurti. Manau, kad vienas iš pagrindinių nuotolinio darbo iššūkių dažnai yra lėtesnis darbuotojų profesinis tobulėjimas. Bendravimas per „Teams“ arba el. paštu taip pat gali atrodyti griežtesnis arba kritiškesnis, todėl darbuotojai gali bijoti užduoti klausimus – tai gali lemti pasikartojančias klaidas ir sulėtėjusį augimą.

2. Kodėl, jūsų manymu, darbuotojų motyvavimas yra būtinas?

Motyvacija yra būtina ne tik siekiant užtikrinti, kad darbuotojai tinkamai atliktų savo užduotis, bet ir siekiant skatinti jų augimą įmonėje, o tai savo ruožtu teigiamai veikia komandos ir įmonės veiklos rezultatus. Motyvacija taip pat skatina kūrybinį mąstymą ir padeda išvengti perdegimo – problemos, kuri paveikia beveik visus darbuotojus, kuriems trūksta motyvacijos. Be to, motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę išsikelti tikslus ir aktyviai jų siekti, o tai labai naudinga organizacijai.

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių būtina motyvuoti nuotolinius darbuotojus?

Motyvuoti nuotolinius darbuotojus yra svarbu dėl kelių priežasčių. Pirma, tai padeda išvengti perdegimo, kuris yra dažna problema tarp darbuotojų, kurie jaučiasi izoliuoti arba atitrūkę nuo komandos. Antra, motyvacija yra priemonė darbuotojų tobulėjimui palaikyti, o tai tiesiogiai prisideda prie geresnių individualių veiklos rezultatų ir galiausiai geresnių verslo rezultatų. Galiausiai, motyvuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę į įmonės veiklą, o tai ne tik didina jų produktyvumą, bet ir skatina bendrą organizacijos augimą bei sėkmę.

4. Kokius vadovavimo mokymus lankėte, kad pagerintumėte nuotolinių darbuotojų motyvaciją?

Minkštųjų įgūdžių mokymai: tokius įgūdžius ypač pritaikau nuotolinio vadovavimo praktikoje, kai darbuotojams reikia socialinį kontaktą palaikyti, taip pat reikia lankstumo, labiau suprasti žmogaus psichologiją, ko jis nori, kas jam svarbu.

Žmogiškųjų išteklių valdymo mokymai

Darbuotojų apdovanojimų ir pripažinimo mokymai: supratau, kad reikia dažniau paskatinti darbuotojus, ne tik per šventes

Darbuotojų motyvavimo mokymai: supratau, kaip padidinti darbuotojų motyvaciją

Bendravimo įgūdžių lavinimas: nuotoliniu būdu labai svarbu, nes komandiškumas ir grindžiamas bendravimu, svarbus komunikabilumas, gebėjimas derinti dalykus, noras suprasti ne tik save, bet ir kitą.

Komandos konfliktų sprendimo mokymai: sumažina konfliktus, pagerina įmonės atmosferą vidinę, vis tiek darbuotojai skirtingi žmonės, būna šiokių tokių nesusipratimų ir tai kenkia darbo kokybei, padidina jų nuovargį nuo darbo

Derybų ir mediacijos mokymai: aktualu sprendžiant konfliktus pasitaikančias trintis tarp darbuotojų, kai komandą ištinka problemos, tai kiekvienas nori nusimesti atsakomybę, ieško kaltų, o aš sakau, kad tai visos komandos problema ir spęskime ją kartu.

Kokios buvo priežastys, lėmusios pasirinkimą dalyvauti šiuose mokymuose?

Priežastis buvo noras efektyviau valdyti skirtingų tipų žmones, spręsti konfliktines ir stresines situacijas komandoje, gerinti bendravimą su darbuotojais, kad tai, ką sakome ir rašome, būtų tinkamai suprasta, ir nustatyti tiek komandos narių stipriąsias puses, tiek sritis, kurias reikia tobulinti.

5. Kaip konkrečiai vadovavimo mokymai padėjo jums motyvuoti nuotolinius darbuotojus?

Mokymai padėjo man suprasti darbuotojų poreikius ir pažvelgti į dalykus iš jų perspektyvos.

Supratau, kokia svarbi yra tinkama motyvacija ir kaip svarbu taikyti individualų požiūrį į kiekvieną darbuotoją – elgtis su kiekvienu žmogumi kaip su savarankišku individui, nes kiekvieną darbuotoją gali motyvuoti skirtingi veiksniai. Mokymai išmokė mane dirbti su darbuotojais taip, kad jie atrastų savo vidinę motyvaciją, o tai savo ruožtu skatina didesnę įsitraukimą į įmonę ir galiausiai prisideda prie bendros organizacijos sėkmės.

6. Kokių naujų savybių, reikalingų motyvuoti nuotolinius darbuotojus, įgijote po vadovavimo mokymų?

Konfliktų sprendimo įgūdžiai

Gebėjimas įsijausti į darbuotojus ir suprasti jų požiūrį

Bendravimo įgūdžiai su darbuotojais

Gebėjimai formuluoti atsakymus, klausimus ir prašymus taip, kad darbuotojai juos tinkamai suprastų

Gebėjimas padėti darbuotojams atrasti savo vidinę motyvaciją

7. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir metodus pritaikėte savo įmonėje po dalyvavimo vadovavimo mokymuose, skirtuose nuotolinių darbuotojų motyvacijai stiprinti?

Ketvirtiniai individualūs planai ir tikslų kortelė

Ketvirtinis subjektyvus darbuotojų vertinimas

Savaitiniai pokalbiai draugiškoje atmosferoje, skirti darbuotojams

Įsiklausymas į darbuotojų poreikius ir atvirumas jų atsiliepimams, noras remti jų tobulėjimą

8. Kaip jūsų įmonėje pasireiškė padidėjusi darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias iš vadovavimo mokymų?

Darbuotojų įsitraukimas gerokai išaugo dėl to, kad darbuotojai jaučiasi vertinami kaip komandos dalis. Jie laikomi individualiais komandos nariais ir nesijaučia lengvai pakeičiami, nes kartu jie kuria kažką nuostabaus. Darbuotojai jaučia daugiau paseikėjimo pačia organizacija, taip pat labiau pasitiki savimi ir savo stiprybėmis.

9. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Per didelis darbo krūvis ir darbuotojų stresas neigiamai veikia motyvaciją. Svarbu nustatyti labiausiai stresą keliančias sritis ir įdiegti rutiną, kuri leistų subalansuočiau paskirstyti užduotis, siekiant išvengti viršvalandžių ir užkirsti kelią darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimui.

10. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reiktų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Mokymai, skirti būtent nuotolinių darbuotojų motyvavimo metodams, įskaitant praktinius patarimus ir atvejų analizę iš įvairių organizacijų, kuriuos galėčiau naudoti kaip pavyzdžius, kad toliau tobulinčiau savo kompetenciją šioje srityje.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reiktų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Mokymai, skirti būtent nuotolinių darbuotojų motyvavimo metodams, įskaitant praktinius patarimus ir atvejų analizę iš įvairių organizacijų, kuriuos galėčiau naudoti kaip pavyzdžius, kad toliau tobulinčiau savo kompetenciją šioje srityje.

1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?

Sunkiausia yra pamatyti emocijas, ar patenkintas savo darbu, dažnai darbuotojai nieko nesako, kol jų nepaklausi.

2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?

100% būtina išlaikyti darbuotoją darbovietėje ilgiau nei vienerius metus, kad darbuotojas būtų produktyvus ir naudingas įmonei. Jei bus dažna kaita, kris įmonės produktyvumas

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?

Tikriausiai norint išlaikyti darbo vietą, nes dirbdami nuotoliniu būdu dažnai turime labiau kontroliuoti darbuotoją, o tai demotivuoja, nes jie mano, kad mes juos tikriname.

4. Kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavote siekdami pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Kursai Norvegijoje apie darbuotojų emocijas dirbant nuotoliniu būdu, kaip pagerinti emocijas ir motyvuoti žmones eiti į darbą, kuris dažniausiai vyksta namuose. Pažymėsiu, kad šioje šalyje vyrauja man priimtina darbo kultūra, suprantama, kad pervargę darbuotojai nėra geri, krinta jų motyvacija. Tai vienas iš motyvacijos elementų, ypač darbuotojams dirbant nuotoliu, ir yra pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymas.

5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?

Visa mano komanda dirba iš namų, todėl jaučiu tokį šaltumą su savo darbuotojais, tarsi visi dėvėtų kaukes. Tiesiog jaučiau poreikį, kad man reikia naujo lyderystės įkvėpimo, neįtaro žmonių per atstumą. Apskritai negalėjau jų pajusti, kaip keičiasi jų motyvacija dirbant nuotoliniu būdu.

6. Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums praverė lyderystės mokymai

Į mūsų darbo aplinką įnešu daug gerų emocijų, mes visi dažnai kalbamės, darome pertraukėles, kad aptartume savo asmeninį gyvenimą ir kaip visiems sekasi. Taip pat gal suteikė daugiau pasitikėjimo savimi man, kaip lyderiui, kad galima būti geru lyderiu darbuotojams vadovaujant nuotoliu, suteikė tam tikrų žinių, kaip įveikti fizinę distanciją tarp vadovo ir darbuotojų, kaip padidinti jų motyvaciją suteikiant suvokimą, kad darbas yra prasmingas ir toliau.

7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?

Vienas iš labai praktiškų dalykų – užpildyti anketas ir paklausti, kaip jiems sekasi arba ar reikia kokių nors pakeitimų. Reikia nuoširdžiai domėtis darbuotojais, nes, jei nesidomėsi, bus dar didesnis atitolimas. Reikia nuolat tobulėti ir mokytis, nes dabartinis organizacinis kontekstas greitai kinta – kartais reikia būti kūrybišku, pritaikyti naujoves, pavyzdžiui, skatinti darbuotojus naudoti DI siekiant didesnio darbo efektyvumo.

8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavote, pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Kaip jau minėjau anksčiau, kavos pertraukėlės ir anketos darbuotojams. Anketuojant išsiaiškinami darbuotojų poreikiai, nes tu gali norėti bandyti vieną ar kitą motyvacijos būdą, bet kur problema? Darbuotojams to gali nereikėti. Tu gali sužinoti, kaip motyvuoti darbuotojus, tik pats jų paklausęs.

9. Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?

Darbuotojai yra greitesni, jie greičiau atlieka darbus, apskritai dirba greičiau, jie labiau motyvuoti tobulėti, o tai parodo, jog imasi iniciatyvos: siūlo idėjas, pavyzdžiui, mini nuotolinius susibūrimus arba nuotolinius susitikimus, kurių metu išdiskutuojuame mums svarbias temas, jei požiūriai nesutampa, bendrai prieiname visiems svarbių problemų sprendimų.

10. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Kadangi dirbdami nuotoliniu būdu nematome kūno kalbos, labiausiai svarbu palaikyti motyvaciją. Taigi pagrindinė problema gal ir yra – pamatyti, įžvelgti darbuotojų motyvaciją ar ne motyvaciją. Kaip tik dėl to ir reikia tu mini susitikimų internetu. Kita problema: pvz., mamos, turinčios mažų vaikų, tikrai dažnai ima biuletenius ir kartais atrodo, kad jos patiria daug nuovargio, derindamos darbo ir šeimos pareigas, mat nuotoliu dirbant toks ribos tarp namų ir darbo išsitrina. Pradedi galvoti, kaip truputėlį struktūruoti darbuotojų darbą, Visai neseniai, prieš pora savaičių ėmėme taikyti tokią praktiką – prieš pradedant darbą, kažkur 8.15 val. trumpam susijungiamo, pasilabiname, aptariame svarbiausias šios dienos užduotis, baigiant darbą – vėl susijungiamo, palinkime vienas kitam gero vakaro. Manau, kad tai įveda tokią struktūrą, bent jau simbolinę.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reikėtų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Norėčiau kurso, kuris padidintų darbuotojų produktyvumą darbe, padėtų nuveikti daugiau per trumpesnį laiką.

1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?

Didžiausias sunkumas yra kontroliuoti darbuotoją iš namų... Taip pat sunku patikrinti darbuotojo nuotaiką, ar jis patenkintas savo darbu. Labai svarbu sukurti gerą komandą, o tai gali būti sunku dirbant nuotoliniu būdu. Darbuotojui taip pat gali būti sunku išlaikyti gerą asmeninio gyvenimo pusiausvyrą tarp darbo ir namų.

2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?

Nuo motyvacijos priklauso viskas. Efektyvus darbas, atmosfera darbe ir darbuotojo pažanga atliekant naujas užduotis. Motyvacija vis dėl to yra darbuotojo darbo pagrindas, nes nėra taip, kad tik atlyginimas motyvuotų, darbuotojui bent jau šiek tiek turi patikti tai, ką jis daro, jausti kažkiek prasmės tame. Motyvuoti darbuotojai pagerina įmonės vidinį klimatą ir darbo atmosferą.

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių būtina motyvuoti nuotolinius darbuotojus?

Be motyvacijos darbe prastesnė atmosfera ir nuotolinis dabas gali lemti prastesnę atmosferą. Darbuotojai nenori mokytis naujų užduočių. Gali sumažėti efektyvus darbas ir pablogėti bendri darbo rezultatai

4. Kokius lyderystės mokymus lankėte, kad pagerintumėte nuotolinių darbuotojų motyvaciją?

Panašų dalyką lankiau universitete, kai studijavau ir mokiausi darbuotojų nuotolinės motyvacijos gerinimo

5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?

Mano atveju man reikėjo tai padaryti, kad išlaikyčiau mokslus, bet dabar, kai esu lyderis savo darbe, labai džiaugiuosi, kad galėjau dalyvauti šiuose mokymuose.

6. Kaip konkrečiai lyderystės mokymai padėjo jums motyvuoti nuotolinius darbuotojus?

Aš vartoju taisyklingą kalbą darbuotojams, galiu įsivaizduoti, kaip jie jaučiasi, nes gali jaustis vieniši be kasdienio kontakto su darbuotojais. Aš klausiu jų, kaip jie jaučiasi, kaip, jų manymu, galėtume geriau atlikti savo darbą. Noriu, kad jie žinotų, jog yra svarbūs mūsų komandos nariai, ir aš vertinu jų darbą, bet vis tiek noriu kontroliuoti jų darbą ir poveikį rezultatams.

7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniams darbuotojams motyvuoti, įgijote po lyderystės mokymų?

Pradėjau dažniau bendrauti su darbuotojais, kad geriau suprasčiau jų jausmus ir ko jie tikisi iš manęs kaip lyderio. Be motyvacijos darbe prastesnė atmosfera ir nuotolinis dabas gali lemti prastesnę atmosferą.

8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir metodus taikėte savo įmonėje po dalyvavimo vadovavimo mokymuose, siekdami sustiprinti nuotolinių darbuotojų motyvaciją?

Kassavaitiniai susitikimai su komanda, laiko kontrolė, siekiant įsitikinti, ar visi mūsų darbai atlikti ir ar darbuotojų motyvacija išlieka ta pati. Klausimai darbuotojams apie jų dabartinę gyvenimo situaciją ir užduočių būseną, ar pasiekėme, tai ką buvome užsiplanavę šiai datai.

9. Kaip padidėjusi darbuotojų motyvacija pasireiškė jūsų įmonėje pritaikius naujas žinias iš vadovavimo mokymų?

Matau geresnį darbo efektyvumą. Užduotys atliekamos laiku, nereikia siųsti priminimų. Rečiau pasitaiko situacijų, kai užduotys atliekamos po nustatyto termino.

10. Kokios yra pagrindinės dabartinės problemos, susijusios su nuotoliniu darbuotojų motyvavimu, kurias norėtumėte išspręsti?

Šiandien manau, kad paskutinis ir labai svarbus dalykas yra nesijausti vienišiams darbe. Kad darbuotojai galėtų pasikliauti vadovavimu. Kad vadovas ar kolega iš komandos visada padėtų. Kad darbuotojas jaustųsi komandos dalimi.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reiktų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją?

Esu pasirengusi rasti naujų mokymų, kurie padėtų daug geriau spręsti problemas tarp darbuotojų ir geriau reaguoti į problemas, kurios gali kilti kasdieniame darbe. Sėkmingas lyderis paskatina darbuotojų motyvaciją, o sėkmingumo paslapčių įgyjama mokymuose, stažuotėse. Kad įvyktų tinkamas abipusis kontraktas tarp darbuotojų ir darbdavio, o tam reikia atitinkamų žinių. Tai tikrai vadovas turi būti saviveiksmingas, turėti savybių, kurios padėtų sėkmingai lyderiauti ir visi mokymai praverčia.

1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?

Mūsų įmonėje vienas iš pagrindinių iššūkių yra kitų kolegų komunikacijos su klientais kontrolė. Tai šiuo metu yra svarbiausias klausimas, nes siekiame užtikrinti vienodą ir kokybišką klientų aptarnavimą visose grandyse.

2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?

Darbuotojų motyvacija yra svarbi, kad jie galėtų susikonsultuoti ir užduotis, ilgą laiką išliktų produktyvūs ir jaustųsi laimingi dirbdami savo darbą.

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?

Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dažnai susiduria su emocinio balanso praradimu tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Kadangi ribos tarp darbo ir poilsio lengvai išsitrina, labai svarbu jas aiškiai nustatyti. Taip pat jaučiamas komandos jausmo trūkumas – todėl itin svarbu organizuoti reguliarius virtualius susitikimus, konferencinius skambučius, kuriuose visi dalyvautų, pasidalintų aktualijomis ir taip palaikytų tarpusavio ryšį bei pozityvią komandinę dvasią.

4. Kuriuose lyderystės mokymuose dalyvavote siekdami pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Dalyvavau „The Real World“ platformos lyderystės mokymuose.

5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?

Norėjau geriau suprasti aplinką, kurioje dirba mūsų kolegos, kad galėčiau prisidėti prie jų kasdienybės palengvinimo ir užduočių optimizavimo.

6. Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums pravertė lyderystės mokymai?

Po mokymų pradėjome taikyti šias motyvavimo priemones: greitesnis atlyginimų kėlimas, premijų sistema, užduočių atlikimo progreso stebėjimas, kokybiškų darbo priemonių suteikimas, kvalifikacijos kėlimo galimybių sudarymas. Taip pat stengiamės bendrauti ne tik apie darbą, bet ir apie asmeninius dalykus – paminime kiekvieno darbuotojo gimtadienį, vestuvių ar kitų svarbių švenčių proga dovanojame dovaną nuo įmonės. Svarbiausia – kurti malonią ir pozityvią darbo aplinką.

7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?

Įgijau daugiau kantrybės ir empatijos – mokiausi įsijausti į darbuotojo situaciją prieš priimdamas sprendimus. Supratau, kaip svarbu tinkamai parinkti klientus konkretiems darbuotojams, kad jie gerai jaustųsi ir išliktų motyvuoti. Išmokau atpažinti šiuos modelius ir kurti ilgalaikį, tvarų bendradarbiavimą, kuris darbuotojui leistų džiaugtis nuotoliniu darbu.

8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje?

Pritaikėme šias priemones: kai tik įmanoma – kolegų pagyrimas ir teigiamų emocijų skleidimas, kvalifikacijos kėlimas, dalyvavimas konferencijose, darbo ir gyvenimo balanso palaikymas, reguliari komunikacija apie iššūkius ir sėkmes, darbo palengvinimo galimybių paieška, lankstus darbo grafikas. Taip pat siekiame būti atviri ir palaikyti gerą emocinę atmosferą komandoje.

9. Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?

Pastebėjome didesnę darbuotojų įsitraukimą – jie labiau nori dirbti, imasi iniciatyvos, aktyviau bendrauja kasdieniuose pokalbiuose bei konferenciniuose skambučiuose. Pagerėjo komandinė nuotaika – mažiau konfliktų, darbuotojai nesunkiai kreipiasi vienas į kitą, kai prireikia pagalbos, pagerėjo darbo našumas, padidėjo, nes tikrai daugiau padaro, o nuovargis – sumažėjo. Sprendžiu iš to, kad iniciatyvesni, lyg daugiau idėjų turi, nematau kažkokio išsisėmimo, atrodo, kad jiems labiau patinka dirbti nuotoliu. Pati lyderystės mokymuose reikalingų žinių įgijau, tapau ramesnė, labiau pasitikiu savo darbuotojais, matau, kad jiems tinka šis modelis, tai nebe tiek ir kyla noras per stipriai kontroliuoti. Netinginiaujame darbo metu, bet ir nepervargstame – tai tikrai gerai.

10. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Daug dalykų jau išspręsta, tačiau siekiame dar labiau pagerinti reguliary bendravimą su kolegomis. Planuojame įvesti savaitinius susitikimus (apie 30 min.), kuriuose aptartume, kaip kam sekėsi ne tik darbe, bet ir asmeniškai – dalintumėmės pasiekimais, išvalgomis, palaikytume komandinę ryšį.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reikėtų siekiant sustiprinti vadovavimą nuotoliniu būdu?

Norėčiau gauti daugiau žinių apie tai, kaip padidinti komandos našumą išlaikant motyvaciją ir darbo kokybę. Taip pat domina, kaip optimizuoti darbo laiką, kad darbuotojai dirbtų mažiau, bet pasiektų daugiau. Juk esmė ne kiek dirba, bet kiek padaro. Tokie mokymai vadovo požiūrį labai pakeičia į gera, tu supranti, kad darbuotoją vertinsi ne už išdirbtą darbo laiką. Nebūtina tas, kuris vėliau išeina iš ofiso, yra geresnis darbuotojas.

1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?

Sudėtinga užtikrinti kontrolę, efektyvumą, krentant rezultatam yra iššūkių dėl objektyvių priežasčių nustatymo, krenta įsitraukimo ir komandiškumo jausmas, kuri vėliau sudėtinga atstatyti.

2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?

Be jos darbuotojai nepasieks įmonės rezultatų, organizacija stagnuos. Veiks tik tiek kiek “veš” savininkas, nes tik kontrole ir spaudimo mechanizmu – norimu rezultatu nebus, augimo juo labiau. Įmonė laikosi ant stiprių, motyvuotų, ambicingų ir daug norinčių padaryti darbuotojų darbo.

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?

Kad darbuotojai siektu numatytu tikslu ir rezultatus, bei žinotų, kad bus vertinamos tiek jų pastangos, tiek efektyvumas, tiek darbo drausmė kaip ir dirbant įmonės biure.

4. Kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavote siekdami pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Vadovo įrankių dėžė. Kaip tapti tikrai geru ir efektyviu vadovu. Saulius Jovaisa.

5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?

Skačiau keletą S.Jovaisos knygų, man patiko jo vadovavimo požiūris ir patarimai. Man jis buvo lyg asmeninis koučeris, nes daug naudingo sužinojau, taip pat ir kalbant apie darbuotojų motyvaciją, ko nebūčiau įgijusi vien iš praktikos. Vis tiek tas teorinis tobulėjimas vadovams irgi svarbus.

6. Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums praverė lyderystės mokymai?

Šiek tiek padėjo, bet mokausi ir iš savo klaidų. Šiuo metu ieško tinkamu sau mokymu ar studijų, ar workshop'ų kur galėčiau praktiškai susidėlioti ko trūksta man ir mano organizacijai.

7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?

Gavau teorijos, bet truko sistemiško darbo su gauta informacija vadovaujant savo komanda. Grįžau prie savo vadovavimo stiliaus.

8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavote, pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Atsakomybė už rezultatus. Gal labiau pradėjau taikyti lankstų darbuotojų grafiką ir nebesu tiek įsitempusi, kad, tarkim, darbuotojas darbo numatytu laiku nepadarys. Gal jis pasėdės savaitgalį ar gal net naktį? Kada patogiu jam. Labiau imu orientuotis į darbuotojo darbo efektyvumą, o ne į

išdirbtą laiką. Tai lemia, kad ir mano, kaip lyderio, požiūris keičiasi, kokie akcentai turi būti reikalaujant atsakomybės už rezultatus, o kokie veiksniai tikrai yra lemiantys rezultatus, kokie tik įsivaizduojami lyderio, kad lemia...

9. Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?

Neatsiskleidę, sąmoningi darbuotojai – kokybiškai dirba nuotoliu, nesąmoningi – piktnaudžiauja laisve ir pasitikėjimu. Tam samdžiausi dviejų skyrių vadovus, bet jie nesugeba sutelkti ir motyvuoti komandos. Bijo prisiimti atsakomybę. Planuoju labiausiai nepasiteisinusi atleisti, su kitu manau galima dirbti ji toliau ugdant. Bet bendrai grįžtu prie didesnes kontroles, atskaitomybės už rezultatus ir pastangas, tuo pačiu apsibrėžiamo “žaidimo taisykles” bei suteikiu darbuotojams laisvės ir pasitikėjimo, kuri praras jei piktnaudžiaus ir nepasieks rezultatu.

10. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Darbo drausmės ir atskaitomybės, negali įvardinti prastėjančių rezultatų ir sumažėjusių pastangų priežasčių – meluoja, piktnaudžiauja, rodo netinkama požiūrį į darbą.

Įgalinimo ir komandos sutelkimo, atsakomybės prisiėmimo.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reikėtų siekiant sustiprinti vadovavimą nuotoliniu būdu?

Tie mokymai, kuriuose dalyvavau, man suteikė pakankamai reikalingų žinių. Tačiau mokymų kuo daugiau, tuo geriau, jie padeda tobulėti, įgyti daugiau ambicijų siekiant verslo tikslų, profesionaliai tobulėti. Jie padeda suprasti ir kaip geriau koordinuoti nuotolinį darbą, kad visi būtų patenkinti – ir darbuotojai ir darbdavys. Kad įvyktų tinkamas abipusis kontraktas tarp darbuotojų ir darbdavio, o tam reikia atitinkamų žinių. Darbuotojai turi būti motyvuoti ir patenkinti savo darbu, bet besikeičiančios darbo sąlygos, nauji klientų lūkesčiai ir reikalavimai sukuria vis naujų iššūkių šioje srityje, įgyji vienų žinių ir štai, jau jos nebetinkamos, reikia vėl naujų. Verslas neveikia senais metodais, o esmė yra judesys į priekį. Tai galioja ir kalbant apie darbuotojus.

1. Kokius sunkumus vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams pastebite?

Iššūkis yra bendravimas su darbuotoju. Be tiesioginio kontakto sunkiau pajusti nuotaikas, reaguoti į skirtingus signalus ir užmegzti ryšį. Naujų darbuotojų supažindinimas ir tolesnis jų veiklos stebėjimas yra sudėtingesnis, o darbuotojams gali būti sunku adaptuotis prie komandos ir suprasti sistemą. Sunku užtikrinti, kad darbuotojai suprastų savo vaidmenis ir pareigas bei turėtų aiškiai apibrėžtus tikslus. Ir stebėti, ar darbuotojai turi prieigą prie reikiamų įrankių ir technologijų. Turint aiškiai apibrėžtus tikslus didėja motyvacija, kai juos pasieki.

2. Kaip manote, kodėl reikalinga darbuotojų motyvacija?

Darbuotojų motyvacija yra raktas į sėkmę ir ilgalaikį bet kurios organizacijos vystymąsi. Investavimas į darbuotojų motyvaciją yra investicija į įmonės ateitį. Motyvuoti darbuotojai yra produktyvesni, kūrybiškesni ir įsitraukę, o tai lemia geresnius finansinius rezultatus ir didesnę klientų pasitenkinimą. Be to, motyvacija veikia darbo situaciją, didina darbuotojų pasitenkinimą ir mažina darbuotojų kaitą. Darbuotojai siūlo savo pagalbą, yra labiau įsitraukę ir ieško sprendimų. Darbo vietoje vyrauja geresnė atmosfera ir geresnis bendradarbiavimas tarp darbuotojų.

3. Kokie yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių reikalingas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimas?

Nuotolinis darbas gali sukelti izoliaciją ir komandiškumo jausmo stoką, o tai neigiamai veikia motyvaciją. Reguliarus bendravimas, sėkmių pripažinimas, tinkamų įrankių ir darbo sąlygų užtikrinimas, taip pat tobulėjimo galimybės ir išipareigojimo pripažinimas yra svarbūs norint užtikrinti pakankamą darbuotojų motyvaciją.

4. Kokiuose lyderystės mokymuose dalyvavote siekdami pagerinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Nesu dalyvavusi tiesiogiai kursuose, kurie rengtų mane nuotoliniam darbui. Bet aš esu baigusi vadybos ir rinkodaros bakalauro studijas. Nors nuotolinis darbas tuo metu nebuvo toks populiarus, žmonių valdymo metodai buvo gerai pristatyti.

Kai rinkausi studijų sritį, ji buvo gana populiari. Baigiau vidurinę mokyklą, technikos ir ekonomikos profesinę mokyklą su finansų ir apskaitos specializacija, ir tai atrodė įdomus pasirinkimas, nes man visada patiko bendrauti ir dirbti su žmonėmis.

5. Dėl kokių priežasčių pasirinkote dalyvauti šiuose mokymuose?

Neturiu daug patirties valdant žmones, dirbančius nuotoliniu būdu. Manau, kad tai man parodė, kaip kalbėtis su žmonėmis ir koks svarbus yra darbuotojo ir vadovo kontaktas. Seniau daugiau dėmesio teikdavau darbuotojo darbui padarytam ir nesuvokiau to kontakto su vadovu reikšmės.

Dabar praktiškai matau, kiek daug jis reiškia ir motyvuojant darbuotojus, ir gerinant jų darbo rezultatus, kuriais gi ir patys norėtų didžiuotis.

6. Kaip konkrečiai motyvuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Jums praverė lyderystės mokymai?

Ankstesniame darbe buvau atsakinga už 4 žmonių darbą. Tai buvo nuotolinis darbas 4 dienas per savaitę, todėl buvo labai svarbu nuolat su jais palaikyti ryšį, bet kuriuo metu suteikti pagalbą, pagirti už gerai atliktą darbą, bet ir išklausti, kai jiems to reikėjo. Kai jiems trūkdavo motyvacijos dirbti, buvo svarbu pakelti jiems nuotaiką ir parodyti, kiek daug jie reiškia ir kokie svarbūs įmonės plėtrai. Dar man padėjo sužinoti, kokie motyvacijos būdai veiksmingi dirbant mažame darbuotojų kolektyve, nes tos priemonės gali būti labai skirtingos, ar tai 4 žmonės, kuriems vadovauji, ar 1000..

7. Kokių naujų savybių, reikalingų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimui, įgijote po lyderystės mokymų?

Kontroliavimas. Išmokau empatijos ir aktyvaus klausymosi ir kaip tą padaryti nuotoliniu būdu, pvz., įsivedame tam tikras taisykles, kurios tam padeda nuotolinių susirinkimų metu. Mums svarbus grįžtamojo ryšio palaikymas, reguliarus bendravimas, bendravimo aiškumas – na, kad tikrai nebūtų, jog vienas vienaip kitas kitaip tą dalyką suvokė.

8. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones ir būdus po lyderystės mokymų, kuriuose dalyvavote, pritaikėte savo vadovaujamoje įmonėje stiprinant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimą?

Stebėjimas darbuotojų laiko, kad nemiegotų ant stalo ir būtų motyvuoti. Yra svarbus lankstumas lyderiui leidžiant derinti darbo ir asmenines pareigas, tada darbuotojai nebūna taip įsitempę.

9. Kaip atsiskleidė padidėjusi Jūsų įmonės darbuotojų motyvacija pritaikius naujas žinias po lyderystės mokymų?

Pastebėjau, kad darbuotojai tapo labiau motyvuoti dirbti, norėjo tobulėti ir galėjo pasitikėti vieni kitais. Buvo labai svarbu, kad daug kalbėdavomės apie kiekvieną problemą ir kad jie jausdavo, jog visada gali manimi pasitikėti. Aš ir pati pasikeičiau – ėmiau labiau pasitikėti savimi kaip vadovu, o tai darbuotojams suteikė irgi daugiau užtikrintumo tuo, ką jie daro. Mano tikslas – motyvuoti, įkvėpti, savimi pasitikintys darbuotojai, kurie geba savarankiškai spręsti problemas, o ne laukia vadovo instrukcijų, juk jie tiesiogiai bendrauja su klientais, taip kurdami įmonės reputaciją...

10. Kokios dabar juntamos pagrindinės nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvavimo problemos, kurias norėtumėte išspręsti?

Susikaupimas darbe. Darbuotojai tikrai yra labai išsiblaškę. Jų dėmesys gali būti keliuose dalykuose vienu metu, aš manau, kad negerai, nes jis gali ir dirbti, ir delfį skaityti, ir oru domėtis, ir dar su šeimos nariais kalbėti vienu metu. Ar darbui tas padeda? Tikrai ne.

11. Kaip manote, kokių dar lyderystės mokymų Jums reikėtų siekiant sustiprinti nuotoliniu būdu?

Nereikia dabar. Tačiau ateityje norėčiau daugiau mokymų, kuriuose būtų teikiami mokymai lyderiams apie tai, kaip veiksmingiau koordinuoti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darbą, taip pat mokymų, padedančių lyderiams sukonzentruoti darbuotojų dėmesį. Asmeninio dėmesio darbuotojams teikimas ir empatiškas vadovas – tai pagrindinės mokymų temos, kurias norėčiau paliesti ateities mokymuose. Svarbus darbuotojo individualumas, jį motyvuojant, kiekvienas žmogus juk kitoks yra. Jaučiau, kad dar labai daug ko reikia išmokti, vis dėl to vadovauju neseniai, o darbuotojų motyvacija yra toks labai gilus dalykas, reikia pajusti, ko tam darbuotojui emociškai reikia, mokaisi tik iš patirties. Ir tas atlyginimo paskirstymas, ir turi jausti, kad sąžiningas, o ne visada visus sužiūrėsi dirbdamas nuotoliniu būdu, tada reikia kažkokių darbuotojų įvertinimo sistemų. Sakykim, tai galėtų būti darbuotojo, kuriuo labiausiai patenkinti klientai, prizas. Padidintą motyvaciją. Tai norėtusi novatoriškų darbuotojų motyvavimo būdų jiems dirbant nuotoliu sužinoti.