

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**STUDIJŲ PROGRAMA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**Magistrantės Ugnės Zaurės**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS MOTYVACIJAI, ĮSITRAUKIMUI IR PRODUKTYVUMUI X ORGANIZACIJOJE</b>	<b>THE IMPACT OF TELEWORKING ON MOTIVATION, INVOLVEMENT AND PRODUCTIVITY IN ORGANIZATION X</b>
<b>LIETUVIŲ KALBA</b>	<b>ANGLŲ KALBA</b>

**Darbo vadovė: Doc., Dr. Asta Stankevičienė**  
(mokslinis darbo vadovo laipsnis,  
pedagoginis mokslo vardas, vardas, pavardė)

**Vilnius, 2023**

## TURINYS

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. TEORINIS NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS MOTYVACIJAI, ĮSITRAUKIMUI IR PRODUKTYVUMUI.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Nuotolinio darbo teoriniai aspektai.....</b>	<b>9</b>
1.1.1. Nuotolinio darbo samprata .....	9
1.1.2. Nuotolinio darbo elementai.....	12
1.1.3. Nuotolinio darbo iššūkiai .....	14
<b>1.2. Motyvacijos teoriniai aspektai.....</b>	<b>16</b>
1.2.1. Motyvacijos samprata .....	16
1.2.2. Vidinės ir išorinės motyvacijos dedamosios.....	17
1.2.3. Motyvacijos iššūkiai .....	19
<b>1.3. Įsitraukimo teoriniai aspektai .....</b>	<b>20</b>
1.3.1. Įsitraukimo samprata.....	20
1.3.2. Įsitraukimo elementai.....	21
1.3.3. Įsitraukimo iššūkiai .....	23
<b>1.4. Produktyvumo teoriniai aspektai .....</b>	<b>25</b>
1.4.1. Produktyvumo samprata .....	25
1.4.2. Produktyvumo iššūkiai.....	26
<b>1.5. Nuotolinio darbo poveikis įsitraukimui, motyvacijai ir produktyvumui ir sąsajos tarp jų .....</b>	<b>29</b>
1.5.1. Nuotolinio darbo poveikis įsitraukimui, motyvacijai ir produktyvumui .....	29
1.5.2. Sąsajos tarp įsitraukimo, motyvacijos ir produktyvumo nuotolinio darbo metu .....	30

<b>2. NUOTOLINIO DARBO POVEIKIO MOTYVACIJAI, ĮSITRAUKIMUI IR PRODUKTYVUMUI TYRIMO METODIKA .....</b>	<b>32</b>
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis bei keliamos hipotezės .....	32
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas.....	34
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos .....	38
<b>3. NUOTOLINIO DARBO POVEIKIO MOTYVACIJAI, ĮSITRAUKIMUI IR PRODUKTYVUMUI TYRIMO REZULTATŲ APRAŠOMOJI ANALIZĖ.....</b>	<b>40</b>
3.1. Tiriamosios imties demografinė charakteristika .....	40
3.2. Nuotolinio darbo poveikio vidinei ir išorinei motyvacijai, įsitraukimui ir produktyvumui tyrimo rezultatų patikimumo aprašomoji analizė .....	41
3.3. Nuotolinio darbo, motyvacijų, įsitraukimo ir produktyvumo regresinė bei moderatorių mediacijoje analizė .....	47
3.4. Moderatoriaus analizės mediacijoje rezultatų aptarimas .....	55
3.5. Tyrimo ribotumai .....	59
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....</b>	<b>60</b>
<b>SANTRAUKA .....</b>	<b>63</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>65</b>
<b>LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS: .....</b>	<b>67</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>81</b>
1 priedas. Respondentams siunčiama kiekybinė apklausa.....	81
2 priedas. Išorinės ir vidinės motyvacijos konstruktas .....	85
3 priedas. Įsitraukimo konstruktas .....	86
4 priedas. Produktyvumo konstruktas .....	87
5 priedas. 58 moderatoriaus, mediacijoje, modelis veikiant Motyvacijai .....	88
6 priedas. 58 moderatoriaus, mediacijoje, modelis veikiant Vidinei motyvacijai.....	92
7 priedas 58 moderatoriaus, mediacijoje modelis veikiant Išorinei motyvacijai .....	96

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė: Nuotolinio darbo terminologija.....	10
2 lentelė: Skirtumai dirbant iš namų prieš pandemiją ir jos metu.....	11-12
3 lentelė: Nuotolinio darbo privalumai ir iššūkiai darbuotojui.....	15-16
4 lentelė: Konstruktas W– Nuotolinio darbo apimtis.....	36
5 lentelė: Konstruktas X – Vidinė motyvacija ( IM- Intrinsic motivation) ir Išorinė motyvacija (EM- Extrinsic motivation) .....	36
6 lentelė: Konstruktas M – Įsitraukimas.....	36-37
7 lentelė: Konstruktas Y – Produktyvumas.....	37
8 lentelė: Skirtingų autorių apklaustų respondentų vidurkis.....	39
9 lentelė: Tiriamosios imties demografinis pasiskirstymas.....	40
10 lentelė: Patikimumo testas Cronbach Alfa.....	41-42
11 lentelė: Normalumo testai.....	42
12 lentelė: Demografinių veiksnių daroma įtaka kintamųjų vertinimui T- test ir One- Way anova analizė.....	44-45
13 lentelė: Regresijos modelio skaičiavimas.....	48
14 lentelė: Regresijos modelio skaičiavimas išskyrus motyvaciją į vidinę ir išorinę.....	48
15 lentelė: Moderatorių analizė veikiant Motyvacijai $X_1$ .....	49
16 lentelė: Mediacijos analizė veikiant Motyvacijai $X_1$ .....	51
17 lentelė: Moderatorių analizė veikiant vidinei motyvacijai $X_2$ .....	52
18 lentelė: Mediacijos analizė veikiant vidinei motyvacijai $X_2$ .....	53
19 lentelė: Moderatorių analizė veikiant išorinei motyvacijai $X_3$ .....	54
20 lentelė: Mediacijos analizė veikiant išorinei motyvacijai $X_3$ .....	54-55
21 lentelė: Patvirtintų arba paneigtų tyrimo hipotezių analizė.....	56

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Iššūkių ir kliūčių streso koncepcinis modelis.....	24
2 pav. Konceptualus tyrimo modelis.....	32
3 pav. Nuotolinio darbo, motyvacijų, įsitraukimo ir produktyvumo skirstinio normalumo histogramos.....	43
4 pav. Įsitraukimo ir motyvacijos bei įsitraukimo ir produktyvumo moderatorių išklotinė veikiant kintamajam $X$ .....	50

## ĮVADAS

**Darbo temos aktualumas** – Dėl COVID-19 pandemijos nukentėjusios šalys ėmėsi veiksmų, pvz., įmonių, parduotuvių uždarymo, higienos taisyklių, socialinio atsiribojimo, universitetų uždarymo, visų nebūtinų paslaugų uždarymo, siekiant sulėtinti tolimesnę pandemijos plitimą. Ne išimtis ir X organizacija, kuri veiksmingai reagavo į apribojimus ir paskelbė nuotolinį darbą. Daugelis žmonių ir organizacijų niekada nebuvo susidūrę su nuotoliniu darbu tokiu mastu. Darbo įsitraukimo ir motyvacijos stoka pasirodė esą vienas didžiausių iššūkių, su kuriais susiduria daugelis organizacijų, kai jų darbuotojai dirba nuotoliniu būdu. Darbuotojai buvo priversti dirbti iš namų nesavanorišku pagrindu ir visą laiką. Technologijų patobulinimai leido teoriškai – efektyviai dirbti iš namų, tačiau praktiškai – produktyvumui, dirbant nuotoliniu būdu, įtakos turi tokie veiksniai kaip: įsitraukimo į darbą lygis, motyvacijos stoka.

**Temos ištyrimo lygis.** Šiame darbe nagrinėjama, nuotolinio darbo poveikis darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir produktyvumui, todėl kyla toks tyrimo klausimas: „Kokį poveikį darbuotojo motyvacijai, įsitraukimui ir produktyvumui turi nuotolinis darbas? Iš ankstesnių tyrimų žinome, kad įsitraukimas į darbą gali turėti didelės įtakos motyvacijai ir produktyvumui (Baikeri, 2011). Aukštą įsitraukimą į darbą galima apibūdinti kaip būseną, kai darbuotojas turi „didelį energijos ir veržlumo lygį, atsidavimą ir entuziazmą, dirbdamas, ir maloniai įsitraukęs į darbinę veiklą“ (Wilmar Schaufeli & Salanova, 2007, p. 135). Bakker (2011) įsitraukusius darbuotojus apibūdina kaip asmenis, kurie yra visiškai susieti su savo darbo vaidmenimis ir „trykštantys energija, atsidavę darbui ir pasinėrę į savo darbinę veiklą“ (p. 265). Darbuotojai, kurie turi aukštą įsitraukimo lygį, yra produktyvesni bei motyvuoti ir nori žengti papildomą mylią (Bakker, 2011). Kita vertus, žemas darbuotojų įsitraukimas į savo darbą gali lemti gerovės ir darbo rezultatų pablogėjimą (Knight ir kt., 2017). Šie tyrimai rodo reikšmingą ryšį tarp įsitraukimo, motyvacijos ir produktyvumo. Dėl šios reikšmės kyla klausimas, ar šie santykiai skiriasi dirbant namuose visą laiką.

**Darbo naujumas** – Šis tyrimas papildo literatūrą analizuojant nuotolinio darbo poveikį įsitraukimui, motyvacijai, produktyvumui, po pandemijos laikotarpio, kuomet nuotoliniu dirbti buvo privaloma ir šiuo metu darbuotojai X organizacijoje visi dirba nuotoliniu arba hibridiniu būdu. Ankstesniuose tyrimuose buvo atkreiptas dėmesys į produktyvumą, motyvaciją, įsitraukimą, dirbant namuose, kai tai buvo savanoriška ir dažniausiai ne visą darbo dieną užimanti veikla. Šis tyrimas

suteiks gilesnių įžvalgų apie tai, kokią poveikį nuotolinis darbas turi darbuotojų motyvacijai ir produktyvumui ir kaip šį poveikį lemia darbuotojų įsitraukimas dirbant visą laiką nuotoliniu būdu.

**Darbo problema:** išreiškiama klausimu: kokią poveikį nuotolinio darbo intensyvumo moderacija, turi mediacijai, tarp motyvacijos, vidinės ir išorinės motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo?

**Darbo tikslas** – išanalizuoti nuotolinio darbo poveikį motyvacijai, įsitraukimui ir produktyvumui X organizacijoje ir pateikti pasiūlymus motyvacijai ir įsitraukimui didinti.

**Darbo uždaviniai:**

1. Teoriškai išanalizuoti nuotolinio darbo, motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo sąsajas;
2. Atlikti nuotolinio darbo, motyvacijos įsitraukimo ir produktyvumo sąsajų kiekybinį tyrimą;
3. Pateikti išvadas ir pasiūlymus darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir produktyvumui didinti.

**Darbo metodai** – Kiekybinis tyrimas, sudarytas iš nuotolinio darbo, įsitraukimo, motyvacijos ir produktyvumo konstrukčių ir vykdomas struktūrizuotos internetinės anketos pagalba. Konstrukčių ir kiekybinės apklausos statistinei duomenų analizei bus naudojamas SPSS programos paketas. Skaičiuojama, Cronbancho alfa koeficientas, normalumo testai, histogramos, T-test ir One-way Anova, regresinė analizė, moderatorių ir mediatorių išraiška.

**Darbo struktūra** – Magistrinį darbą sudaro mokslinės literatūros analizė, tyrimo modelis, kiekybinė apklausa bei duomenų analizės dalis, pateikiamos išvados bei pasiūlymai. Pirmoje dalyje nagrinėjamas teorinis nuotolinio darbo poveikis motyvacijai, įsitraukimui bei produktyvumui. Išskiriami nuotolinio darbo iššūkiai bei įsitraukimo į jį elementai, aptariama vidinė bei išorinė motyvacija, aprašomi produktyvumo veiksniai. Antroje dalyje pateikiama kiekybinė apklausa, pateikiamas konceptualus modelis, tyrimo imtis, metodika, instrumentas. 3-joje rašto darbo dalyje pateikiami mediatorių, moderatorių bei kiti statistinės analizės rezultatai, apipavidalinti Word, Excel bei SPSS programomis. Po 3-ios dalies pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

## **1. TEORINIS NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS MOTYVACIJAI, ĮSITRAUKIMUI IR PRODUKTYVUMUI**

Covid-19 pandemija privertė daugelį šalių imtis išskirtinių priemonių visuomenės sveikatai palaikyti ir užkirsti kelią viruso plitimui. Vyriausybė prašė arba privertė žmones likti namuose ir išlaikyti socialinį ribojimąsi. Tai paveikė ne tik asmeninį žmonių gyvenimą, bet ir lėmė staigų daugelio darbuotojų, darbo aplinkos, pasikeitimą. Žmonės buvo priversti bendradarbiauti su kolegomis ir klientais nauju būdu, be susitikimų akis į akį ir tik skaitmenine sąveika (vaizdo skambučiais, telefonu ir pan.). Darbas namuose jokių būdu nėra naujas reiškinys (Bailey ir Kurland, 1999; Büssing, 1998; Gibson ir kt., 2002; Hill ir kt., 1998; Mokhtarian, 1991). Technologiniai patobulinimai, tokie kaip nešiojamieji kompiuteriai, išmanieji telefonai ir greitas internetas, leidžia lengviau dirbti ne tik iš tradicinio biuro, o iš bet kur kitur (Vilhelmson & Thulin, 2016). Bėgant metams, darbas iš namų tampa vis įprastesniu darbuotojų darbo būdu. Yra daug literatūros apie darbą iš namų ir tai ilgą laiką buvo aktuali mokslinių tyrimų tema (Vilhelmson & Thulin, 2016). Darbui iš namų sutelkiama į du pagrindinius dalykus. Pirma; kaip darbuotojai dirba savo namų aplinkoje su įvairiais kitais trukdžiais ir buitinėmis pareigomis. Temų pavyzdžiai: Vaidmenų konfliktai dirbant namuose nuotolinio darbo metu (Delanoëje ir kt., 2018) ir namų bei darbo valdymo strategijos (Versey, 2015). Antra; kokius privalumus ir trūkumus turi darbas namuose. Lankstus darbas namuose ar bet kur kitur gali turėti keletą privalumų. Iš individualios perspektyvos privalumai gali būti; Darbuotojams nereikia važinėti į darbą ir iš darbo, o tai taupo laiką (Bailey ir Kurland, 1999), per dieną darbuotojas mažiau blaškosi (Bailey ir Kurland, 1999), o asmenys suvokia daugiau savarankiškumo ir lankstumo bei gali geriau kontroliuoti savo veiklą, per savo laiko valdymą (Harpaz, 2002). Verslo požiūriu darbuotojai yra produktyvesni dirbdami namuose (Bloom ir kt., 2015). Darbas namuose taip pat gali sumažinti išlaidas, nes reikia mažiau biuro patalpų (Harpaz, 2002). Nors darbas namuose turi savo privalumų, tačiau turi ir neigiamų pasekmių. Atskirti darbuotojai gali nukentėti nuo socialinės ir profesinės izoliacijos. Taip pat darbuotojai gali suvokti sumažėjusį organizacinį įsipareigojimą (de Vries. ir kt., 2019) ir jaučiasi izoliuoti nuo kolegų ir (arba) organizacijos (Harpaz, 2002). Organizacijos taip pat turi trūkumų, susijusių su darbuotojais, dirbančiais namuose. Nors individualus produktyvumas gali kilti, komandos našumas gali sumažėti. Dirbti kartu gali būti sunkiau, kai komandos nariai nėra toje pačioje vietoje, o skaitmeninis buvimas negali kompensuoti fizinio buvimo trūkumo (Lippe ir Lippényi, 2020). Be to, gali padidėti trumpalaikės išlaidos (IT ir



mokymo priemonės) ir gali būti sunku prižiūrėti darbuotojus (Harpaz, 2002). Nors šios išvados suteikia svarbių įžvalgų apie darbo namuose poveikį, dauguma šių tyrimų buvo atlikti su sąlyga, kad nuotoliniai darbuotojai dirba iš namų savanoriškai (Waizenegger ir kt., 2020). Be to, dauguma darbuotojų, kurie iki socialinio atsiribojimo priemonių dirbo namuose, to nedarė kasdien, o iš dalies dirbo ir tradiciniame biure (Delanoëje ir kt., 2018). Dabartinė darbo iš namų situacija yra visiškai kitokia, nes tai vykdoma vyriausybės priverstine tvarka ir vyksta ilgesnį laiką. Toliau magistriniame darbe bus plėtojama teorija apie nuotolinio darbo poveikį įsitraukimui į darbą, motyvacijai bei produktyvumui.

## **1.1. Nuotolinio darbo teoriniai aspektai**

### **1.1.1. Nuotolinio darbo samprata**

Nuotolinį darbą pirmą kartą paminėjo (Nilles, 1975) ir apibrėžė kaip alternatyvų darbo už biuro ribų būdą. Taip pat nuotolinio darbo samprata buvo išplėsta dėl 1973 m. JAV naftos krizės, kai buvo pastebėta, kad darbuotojams nustojus dirbti biure, JAV nereikės importuoti naftos. Nuotolinio darbo sąvoka tada buvo apibrėžta kaip darbas, atliekamas toje vietoje, kur darbuotojas, nutolęs nuo centrinių biurų ar gamybos patalpų, neturi asmeninio kontakto su kolegomis, bet gali susisiekti su jais naudodamasis technologijomis (Di Martino ir Wirth, 1990). Taip pat yra teigiama, kad: „Nuotolinis darbas apima alternatyvų darbo organizavimą, kai darbuotojai gali atlikti užduotis kitur nei biure ar centrinėje darbo vietoje, dažniausiai iš namų, bent dalį savo darbo grafiko, naudojant technologijas bendrauti su kitais organizacijoje ir už jos ribų“ (Bailey ir Kurland, 2002). G. Tamašauskaitė, (2013) teigia ir papildo, kad nuotolinis darbas tai darbo funkcijų atlikimas, naudojantis informacinėmis technologijomis ne įprastoje fizinėje darbo vietoje. Atsiradus naujiems informacinių ir komunikacijos technologijų techniniams gebėjimams, tapo lengva dirbti iš kitos vietos nei tradiciniame darbuotojų biure (Vilhelmson & Thulin, 2016).

Dėl skirtingų darbo namuose būdų literatūroje taip pat žinomi skirtingi terminai, tokie kaip nuotolinis darbas (angl. - remote work) (Olson, 1983), nuotolinis darbas (angl. - telecommuting) (Mokhtarian, 1991), nuotolinis darbas (angl. - telework) (Büssing, 1998) ir darbas iš namų (angl. - work from home) (Lippe ir Lippényi, 2020)). Visi šie terminai susiję, kad darbuotojo darbas nevyksta tradicinėje įmonės biuro aplinkoje, tačiau kiekvieno apibrėžimo akcentas šiek tiek skiriasi. Nuotolinis darbas (remote work) pabrėžia fizinę vietą, kurioje atliekamas darbas. Mokhtarian (1991) tai apibūdina kaip „darbą, kurį atlieka asmuo, būdamas kitoje vietoje, kai asmuo/ asmenys, tiesiogiai prižiūri ir (arba) už jį moka“ (p. 273). Nuotolinis darbas suprantamas, (angl. - telecommuting), kai

darbas yra atliekamas iš kitos vietos, tada pagrindinė darbo vieta (angl. - „tele“) sutrumpina arba visiškai panaikina kelionės į darbą ir atgal laiką (Mokhtarian, 1991). Tam pritaria ir Sullivan (2003), kuri teigia, kad „telecommuting“ reiškia, kad nuotoliniam darbui daromas transporto poveikis. Taipogi, nors sąvokos „telework“ ir „telecommuting“ pagal autorius Wang et al. (2021) yra sinonimai, mokslininkai Bridoux & Taskin (2010) ištyrė, kad „telework“ sąvoka vartojama Europos tyrėjų darbuose, tuo tarpu „telecommuting“ paplitusi JAV moksliniuose tyrimuose.

Techninės naujovės (pvz., nešiojamieji kompiuteriai, išmanieji telefonai ir kt.) veda prie darbo vietų, kur darbas yra mažiau susietas su konkrečia vieta, lankstesnis ir mobilesnis (Vilhelmson ir Thulin, 2016). Nakrošienė ir Butkevičienė savo tyrime (2016) konkrečiai pateikė nuotolinio darbo terminus ir juos nagrinėjusius autorius, kuriuos galima matyti 1 – oje lentelėje.

### 1 lentelė

#### *Nuotolinio darbo terminologija*

Sąvoka	Autoriai
Teledarbas (angl. telework, teleworking);	Martino (1979), Giuliano (1981), Bailey, Kurland (2002), Wilson, Greenhill (2005), Madsen (2011);
Darbas namuose (angl. home-based work, working from home, home-based telework, homeworking);	Ramsower (1985), Shin ir kt. (2000), Ammons, Markham (2004), Redman ir kt. (2009);
Nuotolinis darbas (angl. telecommuting);	Nilles (1997); Siha, Monroe (2006);
Virtualus biuras (angl. virtual office), virtualus darbas (angl. virtual work);	Martino (1979), Giuliano (1981);
E. darbas (angl. e-work);	Gareis, Hüsing, Mentrup (2004);
Lankstus darbas (angl. flexiplace; flexible work).	O'Brien, Hayden (2008).

Šaltinis: Nakrošienė, ir Butkevičienė 2016, 365.

Svarbu paminėti, kad nuotolinio darbo samprata ir esmė mainėsi ir dėl atėjusios pandemijos 2020 metais. Nuotolinis darbas anksčiau buvo vertinamas labiau iš darbuotojų pusės, tačiau įvykus pandemijai, įmonės ir jų vadovai patys ėmėsi iniciatyvos, ir kam įmanoma, visus priverstinai siuntė dirbti iš namų (Raišienė ir kt. 2020, 3). Pandemijos metu vyrauja ryškūs pokyčiai technologijų srityje: į ZOOM ir TEAMS programėles perkelti susitikimai, bendravimas bei sutarčių pasirašymas elektroniniais laiškais, apriboti skrydžiai, bei bet kokie darbuotojų kontaktai („Karantinas paskatino

verslų ...“ 2020). Kaip teigia A. Bytautienė (2020), priešingai nei anksčiau kuomet nuotoliniu būdu dirbo tik tą gebantys darbuotojai, pandemijos metu, nuotolinis darbas greitai ir efektyviai išmokė naudotis informacinėmis technologijomis visus darbuotojus. Visgi, atsirado ir tokių darbuotojų, kuriems buvo sunku prisitaikyti prie naujos nuotolinio darbo kultūros, nes pritrūksta įmonės teikiamų mokymų bei savi disciplinos, gyvo kontakto (Rakštikas 2020).

Pastebima, kad iki pandemijos laikotarpio iš namų dirbo tik iki 5% darbuotojų (Ollo- Lopez et al, 2020). Tuo tarpu pandemijos laikotarpiu skaičiai išaugo ir iš namų nuolat pradėjo dirbti 34% proc. darbuotojų (Predotova, 2021). Tad labai svarbu suprasti nuotolinio darbo skirtumus prieš pandemiją ir pandemijos metu pateiktoje 2 – oje lentelėje.

## 2 lentelė

*Skirtumai dirbant iš namų prieš pandemiją ir jos metu*

Matmuo	Prieš pandemiją	Pandemijos metu
Pasirinkimas	Savanoriškas sprendimas (Versey, 2015);	Priverstinis sprendimas (Walker ir kt., 2020 m.);
Motyvacija	Mažiau trukdžių, padidėjęs lankstumas, padidinta autonomija; sumažintas kelionės į darbą ir atgal laikas (Delanoeje ir kt., 2018 m.; Fønner & Stache, 2012; Golden ir kt., 2006);	Priklauso nuo vyriausybės ir organizacijos apribojimų dėl rizikos infekcijos plitimo (Engle ir kt., 2020 m.);
Pasiruošimas	Skirta laiko planuoti. Mažiau mokymų ir paramos iš organizacijos (Tietze ir Nadin, 2011 m.);	Mažai laiko planuoti ir pasiruošti emociškai (Avdiu & Nayyar, 2020; Savić, 2020);
Vieta	Darbo vieta perkelta iš biuro į namus (Tietze & Nadin, 2011 m.);	Darbo vieta sukurta staigiai, bet kur pvz., virtuvėje arba svetainėje, susiduriama su ergonominiais iššūkiais (McCarthy ir kt., 2020). Daugelis namų ūkių nariai dalijasi ta pačia erdve;
Pareigos	Įprasti ir profesionalus vaidmenys (Versey, 2015 m.);	Imtasi kelių vaidmenų, pvz., darbuotojas, mokytoja (vaikams), tvarkytoja, virėja (Krameris ir Krameris, 2020 m.);

## 2 lentelės tęsinys

Gerovė	Teigiami: Savarankiškumas ir lankstumas), neigiami: nėra balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Delanoeje ir kt., 2018 m.; Derks ir kt., 2016; Suh & Lee, 2017);	Padidėjęs nerimas, sumažėjęs pasitenkinimas gyvenimu, susitelkimas į neigiamas naujienas, baimė užsikrėsti, užkrėsti aplinkinius juos (Usher ir kt., 2020 m.; Zh.;
Mobilumas	Galimybė keliauti tiek profesiniais tiek socialiniais tikslais (Golden ir kt., 2006);	Apribota judėjimo laisvė iš namų (Georganas, 2020);
Socialinės sąveikos	Apribojimai profesinėje terpėje, bet Nėra apribojimų asmeninėje erdvėje (Kuperis ir Kurlandas, 2002).	Socialinis kontaktas apsiriboja tik namų ūkyje Von Gaudecker ir kt., 2020).

Šaltinis: Waizenegger ir kt. 2020, 432.

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas, tai darbuotojo atliekamos užduotys už ofiso ribų, pasitelkiant technologijas. Pandemijos laikotarpiu nuotolinio darbo samprata keitėsi nuo savanoriško sprendimo iki priverstinio. Perkėlus darbo vietą, iš ofiso į namus, padidėjo autonomija ir išsaugojamas kelionės laikas į darbą ir atgal, tačiau darbas iš namų sukėlė ergonominius iššūkius, vaidmenų konflikto bei socialinio kontakto apribojimą.

### 1.1.2. Nuotolinio darbo elementai

Autoriai nagrinėdami nuotolinį darbą išskiria tokius elementus kaip: vietos, laiko bei intensyvumo (Nakrošienė et al., 2019). Darbas ne biure, o kitoje vietoje yra įvairių formų ir būdų. Literatūroje vyrauja tokie nuotolinio darbo laiko elementai: (Brinzea, ir Secara 2017, 105)

- Darbas ne visą darbo dieną (angl. part-time work);
- Lankstus darbo laikas (angl. flexi-time);
- Metinės valandos (angl. annualised hours);
- Suspaustos darbo savaitės (angl. compressed workweeks);
- Skirtingas nuotolinio darbo valandų paskirstymas darbuotojams (angl. hours distributed differently);

- nuotolinis darbas (angl. telework).

Autoriai Helle ir kt. (2006) pritaria bei papildo, kad dar nuotolinį darbą, pagal laiką, galima išskaidyti į:

- Ne visą darbo laiką dirbamą nuotolinį darbą (angl. – partial telework). Tokio darbo idėja, kad tik dalis darbo laiko gali būti praleidžiama dirbant bet kokioje kitoje vietoje.

- Atsitiktinį nuotolinį darbą (angl. – occassional telework). Dažniausias tokie darbai neturi ilgalaikės, rašytinės sutarties ir yra dirbama tik esant poreikiui, susitarant konkrečiu atveju.

Danzinger ir kt. (2007) išskiria galimos darbo vietos elementus:

- Nustatytos vietos (angl. – fixed-site). Darbuotojams pagal sutartį yra nustatoma kokioje vietoje jie dirbs;
- Mobilus (angl. – mobile). Tokiu atveju darbuotojai dirbai ne ofise ir ne namuose, o pavyzdžiui keliaujant, viešbučiuose, klientų suteiktose patalpose;
- Lankstus (angl. – flexible, multi-site). Kai darbuotojai patys gali rinktis kur ir kiek laiko jie nori dirbti. Darbą gali derinti tiek ofise, tiek iš namų, tiek iš kitų jiems patogių vietų.

Kaip teigia Lietuvos respublikos darbo kodeksas nuotolinis darbą galima vykdyti nuolat – reiškią visą laiką; dalinai – pagal sutarimą galima dirbti pavyzdžiui 1/5 dalį; ir atsitiktinai, kas reiškia, bent kartą per mėnesį. (52 straipsn. 2d.) Nuotolinis darbas gali būti atliekamas ir keliose vietuose t.y. darbas gali būti atliekamas ir namuose ir darbdavio patalpose ir keliaujant pavyzdžiui traukinyje, taip pat ir kliento patalpose ir tuomet tokį nuotolinį darbą galima vadinti – nuotoliniu mobiliu darbu (Nakrošienė et al., 2019).

Nuotolinio darbo intensyvumas skaičiuojamas matuojant išdirbtas valandas per savaitę (Biron and van Veldhoven, 2016). Taip pat galima skaičiuoti procentine nuotolinės darbo dalies išraiška (Golden, 2006). Intensyviai dirbantys nuotolinio darbo darbuotojai yra tie, kurie pusę laiko dirba ne pagrindinėje darbovietės vietoje, reiškia per savaitę 2,5 dienos dirba ne darbdavio patalpose (Garett ir Danzinger, 2007). Mokslininkai Gajendran et al., (2014) papildo ir išskirsto intensyvumą: į didesnio intensyvumo nuotolinius darbuotojus ( tie, kurie dirba pusę ar visas darbo dienas ne pagrindinėje darbovietėje) ir į mažesnio intensyvumo nuotolinius darbuotojus, kurie dirba vieną, dvi dienas per savaitę. Intensyvumą galima išmatuoti pagal darbo krūvio ir laiko bei pastangų, išreiškiamų dirbant, vertinimo visumą (Burke et al, 2010;)

Taigi, nuotolinis darbas gali būti skirstomas į laiko, vietos bei intensyvumo elementus. Dažniausiai nuotolinis darbas matuojamas skaičiuojant išdirbtas valandas per savaitę, intensyvumo elemento dėka.

### 1.1.3. Nuotolinio darbo iššūkiai

Nuotolinis darbas vertinamas lygiai taip pat tiek kaip privalumas kiek ir iššūkis darbuotojui (Butkiene, Nakrosiene 2016). Yra svarbių teigiamų, bet ir neigiamų padarinių, kurie gali atsirasti dirbant namuose ir kurie turi įtakos įsitraukimui, motyvacijai ir produktyvumui. Dirbdamas namuose darbuotojas labiau suvokia savarankiškumą. Savarankiškumas reiškia, kiek darbuotojas ar asmuo gali kontroliuoti, kaip turi būti atliktas darbas (Sardeshmukh ir kt., 2012). Darbas namuose ir be tiesioginės priežiūros gali sukelti savarankiškumo jausmą (Bailey ir Kurland, 1999) ir, pasak Harpazo (2002), tai gali padidinti asmens atsakomybės lygį. Be to, yra daug literatūros apie produktyvumą ir motyvaciją dirbant iš namų. Lippe ir Lippényi (2020) teigimu, padidėjęs produktyvumas dažnai suvokiamas kaip darbo namuose nauda. Nuotolinio darbo produktyvumo rezultatai, lemia gyvenimo balansą, ir jei jis išlaikytas, proporcingai kyla pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas (Felstead ir Henseke, 2017). Lippe ir Lippényi (2020) praneša apie produktyvumo padidėjimą iki 37%, dirbant nuotoliniu būdu, atlikus įvairius tyrimus. Bloom ir kt. (2015) atliko eksperimentą Kinijos skambučių centre, kuriame darbuotojai savanoriškai dirbo iš namų. Šis eksperimentas rodo, kad našumas padidėjo 13 proc., padalijus į tai, kad dirbama daugiau per pamainą (mažiau pertraukų ir nedarbingumo dienų) ir darbuotojai, aptarnaujantys daugiau skambučių per minutę, o tai buvo priskirta tylesnei darbo vietai, kurioje mažiau blaškomasi. Hill ir kt. (2015) taip pat praneša apie padidėjusį suvokiamą produktyvumą savo kokybiniame tyrime apie virtualaus darbo įtaką darbo aspektams.

Laikui bėgant buvo atrasta daugiau nuotolinio darbo privalumų (Nakrošienė ir kt., 2019). Rezultatai rodo, kad darbdaviai įgyja pranašumą dėl didesnio darbuotojų našumo. Be to, organizacijos sutaupo išlaidas, nes sumažėja nekilnojamojo turto kaštai (Felstead ir Henseke, 2017). Nuotolinis darbas taip pat parodė teigiamą poveikį aplinkosaugos sąnaudoms jau nuo 20 amžiaus pabaigos (Mokhtarian & Salomon, 1997). Autoriai nustatė, kad nuotolinis darbas teigiamai veikia darbuotojų veiklą, tiek komandos, tiek individualius rodiklius (Menezes & Kelliher, 2011). Be to, Vega ir kt. (2015) nustatė teigiamą ryšį tarp nuotolinio darbo, darbo patirties, įsitraukimo į darbą bei darbo rezultatų. Pavyzdžiui (Golden, 2006) nustatė, kad dažnesnis nuotolinis darbas gali lemti didesnį organizacinių įsipareigojimų lygį, kurį suvokia atskiri nuotoliniai darbuotojai. Kadangi darbuotojai dirba namuose, jiems nereikia važinėti į biurą, o tai taupo laiką ir pinigus. Darbuotojai yra lankstesni savo darbo valandomis ir gali patys nuspręsti, kur ir kada nori dirbti (Lippe ir Lippényi, 2020).

Šis didesnis lankstumas suteikia ne tik galimybių, bet ir iššūkių darbuotojui. Tuo pačiu metu darbuotojams gali būti sunkiau bendrauti vieniems su kitais, jiems trūksta socialinio ryšio su savo

bendradarbiais. Tai gali sukelti izoliacijos nuo bendradarbių jausmą (Harpaz, 2002) tiek profesiniu, tiek socialiniu lygmeniu (de Vries ir kt., 2019). Virtualus bendravimas su kolegomis niekada neatstos fizinio jausmo ir neperteiks emocijų (Grant ir kt., 2013). Buvimas biure fiziškai arti bendradarbių ir vadovybės sukuria didesnę potencialą turėti didesnę motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai ir jos tikslams jausmą (Harpaz, 2002). Iš atstumo sunkiau kontroliuoti ir paveikti darbuotojo motyvaciją ir įsipareigojimą, taipogi, autoriai pritaria, kad namuose dirbant ilgesnes valandas lieka nepatenkinti bendravimo poreikiai (Butkiene, Nakrosiene 2016). Šis atstumas taip pat gali sukelti problemų bendradarbiaujant komandose (Lippe & Lippényi, 2020). Dirbant iš namų šis atskyrimas yra labiau išsklaidytas, o tai gali sukelti vaidmenų konfliktus (Durdyev ir kt., 2020). Dėl šių vaidmenų konfliktų, viena vertus, gali sutrikti šeimos narių darbas ar namų ūkio pareigos. Grincevičienė sutinka ir papildo (2020), kad labai svarbu turėti aiškias ribas tarp asmeninio gyvenimo ir darbo, nes kilęs disbalansas gali daryti neigiamą įtaką psichologinei sveikatai.

Kituose tyimuose daugiau dėmesio buvo skiriama nuotolinio darbo privalumams ir trūkumams (Baruch, 2000; Delanoëje ir Verbruggen, 2020). Pavyzdžiui, Baruch (2000) lygina galimus nuotolinio darbo pranašumus ir trūkumus trimis skirtingais lygmenimis: individualiu, organizaciniu, nacionaliniu. A. Nakrošienės (2020) pastebėjimu, individualus lygmuo, lemia, kad darbuotojas pamiršta organizacinius tikslus, taip mažindamas lojalumą įmonėje, tačiau didindamas savo produktyvumą, nes koncentruojasi į individualius laimėjimus. Organizacijos lygmens privalumai dažniausiai susiję su didesniu našumu, mažesnėmis pridėtinėmis išlaidomis ir visapusiškesne darbo rinka, kuria galima pasinaudoti. Tačiau minimi ir trūkumai, tokie kaip mažesnė kontrolė ir motyvacija, mažiau įsipareigoję darbuotojai, komandinio darbo privalumų praradimas. Be to, nacionalinio lygmens privalumai yra, pavyzdžiui, mažiau važinėjimo į darbą ir atgal – mažesnė tarša. Pagrindinis trūkumas yra galimas „autistinės visuomenės“ sukūrimas, vis labiau izoliuotas nuo socialinių kontaktų (Delanoëje ir Verbruggen, 2020). Nakrošienės ir Butkevičienės atliktas tyrimas (2016) atskleidė, kad dalyviai nuotolinį darbą mato ir kaip privalumą ir kaip iššūkį. Plačiau, autorių privalumus ir iššūkius galima matyti 3 – oje lentelėje.

### 3 lentelė

*Nuotolinio darbo privalumai ir iššūkiai darbuotojui*

<i>Nuotolinio darbo privalumai:</i>	<i>Nuotolinio darbo iššūkiai:</i>
Laiko planavimo laisvė (Harpaz 2002);	Ilgesnės darbo valandos (Madsen 2011);
Padidėjęs darbuotojo autonomiškumas ir efektyvumas (Hill ir kt. 2003);	Ribotos karjeros galimybės (Khaifa, Davidson 2000);

### 3 lentelės tęsinys

Kelionės išlaidų mažinimas ir laiko taupymas (Morgan 2004);	Mažesnis matomumas, žinomumas (Khaifa, Davidson 2000);
Galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (Ammons, Markham 2004);	Nėra darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimo (Redman ir kt. 2009);
Didesnis pasitenkinimas darbu, galimybė sumažinti su darbu susijusį stresą (Salaff 2002);	Ribotos profesinio tobulėjimo galimybės (Salaff 2002);
Galimybė sumažinti bendravimą su kolegomis (Khaifa, Davidson 2000).	Nepatenkinti bendravimo poreikiai (Wilson, Greenhill 2005).

Šaltinis: Nakrošienė, Butkevičienė (2016).

Taigi, nuotolinis darbas, dabartinėje pandemijos situacijoje, yra nesavanoriškas, sudaro bent 50 proc. darbo intensyvumo ne pagrindinėje darbovietėje, todėl darbuotojams kyla naujų iššūkių. Teigiamos darbo namuose pusės, tokios kaip didelis savarankiškumas ir lankstumas, gyvenimo ir laisvalaikio balansas, gebėjimas sutaupyti laiko ir finansų kelyje, autonomija. Neigiamos darbo namuose pusės: izoliacija, stresas, ryšio su kolegomis trūkumas, mažesnis matomumas, motyvacijos stoka bei jaučiami vaidmenų konfliktai. Kadangi, kaip minėta, vienas iš trūkumų yra motyvacijos stoka, sekančioje dalyje bus aptarta motyvacijos samprata ir kaip tai daro poveikį nuotoliniam darbui.

## 1.2. Motyvacijos teoriniai aspektai

### 1.2.1. Motyvacijos samprata

Nuo tada, kai žmogaus elgesiu pradėjo domėtis mokslininkai, pagrindinė tema buvo motyvacija (Ivanov ir Usheva, 2021). Išvertus ir lotynų kalbos, žodis motyvacija reiškia „judėti“ (angl. *to move*), tad motyvacija yra būseną, kuri nuolat kinta (Kanfer, 2012). Lord ir kt. (2010) pabrėžia, kad motyvacijos kaita yra susijusi su įsitikinimų, elgesio ir kitais pokyčiais, kurie vyksta skirtingais laiko ciklais.

Nawawi (2003) teigia, kad motyvacija yra būseną, kuri skatina arba tampa priežastimi koki nors veiksmą ar veiklą atlikti sąmoningai. Pinder (2008) pabrėžia, kad motyvacija susideda iš energetinių jėgų, kylančių tiek individo viduje, tiek išorėje, kurios inicijuoja su darbu susijusį elgesį ir apibrėžia jo formą, intensyvumą, trukmę ir kryptį. Motyvacija – tai vidinis impulsas, kuris padeda patenkinti poreikius. Taip pat tai ir psichologinis procesas, kurio tikslas sutelkti energiją darbo pareigoms ir projektams atlikti (Grant, Shin, 2012). Motyvacija neretai analizuojama ir darbo kontekste. „Darbo motyvacija – nesibaigianti, nuolatinė, kintanti ir sudėtinga“ (Šavareikienė, 2012,



p. 49-50). Motyvavimas – tai „veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“ (Zakarevičius, 2008, p. 79). Viningienė ir Ramanauskas (2012) papildoma ir teigia, kad: „motyvacija analizuojama kaip procesas, kuris susieja individo interesus ir organizacijos galimybes.“ Tai reiškia, kad įmonė tenkina individo poreikius, o darbuotojas mainais siekia bendrovės tikslų ir gerina darbo rezultatus. Schunk ir kt. (2012) teigia, kad motyvavimas – tai procesas, kurį inicijuoja ir palaiko veikla, nukreipta į tikslų siekimą. Chen (2016) teigia, kad motyvavimas pabrėžia psichologines jėgas, kurios lemia darbštų elgesį ir yra susijusi su bendru noru sunkiai dirbti lygiu. Ivanov ir Usheva, (2021) motyvavimą apibrėžė kaip psichologinių procesų nukreipimą, sukurtą įvairių energetinių jėgų, turinčių tikslą tam tikru būdu paveikti elgesį, lemiantį individo elgesio kryptį, intensyvumą ir pastovumą.

Apibendrinant motyvavimos sampratą, galima teigti, kad tai yra būsenos arba procesas, kuris sąmoningai skatina atlikti kokį nors veiksmą, nukreiptą į tikslų siekimą. Taip pat motyvavimą galima apibrėžti kaip psichologinį procesą, nukreiptą į tikslą tam tikru būdu paveikti elgesį ir sutelkti energiją darbo pareigoms ir projektams atlikti.

### **1.2.2. Vidinės ir išorinės motyvacijos dedamosios**

Tiek teorijoje, tiek praktikoje egzistuoja skirtingi motyvavimo būdai, vidiniai ir išoriniai veiksniai (Šavareikienė, 2008). Vidinė motyvavimas dažniausiai egzistuoja tada, kai pačiam darbuotojui veikla reikšminga ir maloni, jaučiamas pasitenkinimas (Osterloh, Frey, 2000). Felser (2006) papildoma, kad vidinė motyvavimas gali kilti nebūtinai tik dėl įdomaus darbo, bet ir dėl tobulėjimo galimybių, pasitikėjimo, sprendimų laisvės, savirealizacijos troškimo. Tuo tarpu išorinė motyvavimas veikia tik tada kai norima gauti atlygį (Gagne, Deci, 2005). Vansteenkiste et al. (2007), teigimu, išorinė motyvavimas didina savivertę, akcentuojamas statusas, prestižas, atlyginimas, norima pasirodyti geriau už kitus. Oxfordo Verslo ir vadybos žodyne (2009) Marcinkevičiūtė (2010, p. 47) pažymi, kad: „Vidinė motyvavimas – noras atlikti veiksmus dėl pačios veiklos ir būti veiksmingam.“ Visa tai kyla iš individo vidinių procesų, vertybių, asmeninių lūkesčių, tuo tarpu išorinės motyvavimos dėka siekiama naudoti. Vidinė motyvavimas patvaresnė už išorinę, nes geriausiai elgesys kontroliuojamas dėl vidinių asmens priežasčių (Felser, 2006). Svarbu paminėti, kad darbuotojai gali būti motyvuojami vidinių ir išorinių motyvų pagalba, tačiau neigiamos pasekmės, kaip pavyzdžiui darbinis perdegimas labiau pastebimas, kai išoriniai motyvai tampa svarbesni už vidinius (Schreurs et al, 2014). Taigi, vidiniai ir išoriniai motyvavimos veiksniai sąveikauti tarpusavyje didina darbo motyvavimą.

Motyvuojant darbuotojus svarbiausias vaidmuo atitenka vadovui. Vadovo tikslas – suprasti savo darbuotojų poreikius, galimybes, atskleisti pavaldinių norus bei sukurti veikiančią motyvavimo sistemą (Šavareikienė, 2008). Vadovo darbo motyvacija ir efektyvumas yra tolygus darbuotojų motyvacijai ir efektyvumui, nes vadovai savo valdymo stiliumi proporcingai daro įtaką darbuotojų darbo įsitraukimui ir atlikimui (Buble, Juras, Matic, 2014). Sabir (2017) sutinka ir papildo, kad vadovo rodomas tinkamas pavyzdys, skatina kūrybiškumą, leidžia geriau kurti idėjas, motyvuoja užduoti klausimus, taip siekiant geresnių įmonės rezultatų.

Ne mažiau svarbios ir organizacijos pastangos prisidėti prie darbuotojų gerovės: t.y. aprūpinti būtinomis darbo priemonėmis, sukurti jaukią darbo aplinką ir atmosferą. Organizacijos rodomas rūpestis darbdaviu, motyvuoja darbuotoją atitikti lūkesčius (Narehan et.al., 2017). Sabir (2017) pritaria ir teigia, kad vadovo palaikymo, ir formuojamos aukštos darbuotojų moralės dėka, įmonėje išvengiamos stresinės situacijos ir geriau įveikiami darbo iššūkiai. Komandinis darbas, plečiami ryšiai ir atrasti bendraminčiai didina pasitenkinimą darbu, kas lemia darbovietės lojalumą (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019). Lojalumo sąvoka glaudžiai siejasi su motyvacija, tad svarbu, kad darbuotojai būtų lojalūs ir motyvuoti. Zhu (2017) „darbuotojų lojalumą“ traktuoja kaip norą išlikti komandos dalimi, stengiantis atiduoti visą save dėl organizacijos tikslų ir geresnių rezultatų. Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas (2019) „darbuotojo lojalumo“ reiškinį papildo ir teigia, kad lojalus darbuotojas – tai darbuotojas, kuris savanoriškai susitapatinęs su įmone ir puoselėja palankų ir pasitikėjimu grindžiamą santykį su įmone.

Jablonskienė ir Juodaitytė, (2013) teigia, kad nesvarbu kas labiausiai motyvuoja darbuotoją: tiesiogiai materialios, netiesiogiai materialios ar nematerialios priemonės, (vidinė ar išorinė motyvacija), svarbiausia, kad gaunamas atlygis būtų proporcingas darbuotojų įdirbiui. Autorės taip pat akcentuoja, kad darbo užmokestis atlieka svarbiausią skatinamąjį vaidmenį, bet aktualu, kad apmokėjimo sistema būtų teisinga, nešališka ir aiški bei paremta asmeninėmis programomis. Tam pritaria ir Šavareikienė (2008) teigdama: “Kiekvienas darbuotojas yra savita asmenybė, todėl šių poreikių grupių rangavimas, nustatant prioritetus, priklauso nuo žmogaus” (Šavareikienė, 2008, p. 17). Svarbu suprasti, kas motyvuoja kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne taikyti visiems vienodas motyvacijos priemones. Tinkama motyvacijos priemonė turi užtikrinti darbuotojo saugumo ir tikrumo jausmą (Viningienė, Ramanauskas, 2012). Autoriai taip pat pabrėžia, kad jų manymu, svarbiausias veiksnys lemiantis motyvaciją yra darbo užmokestis. Tam pritaria ir Kuuvas et al. (2017), teigdamas, kad gaunant išorinę paskatą pasiekiami geriausi rezultatai, tad didžiausia motyvacija yra piniginis atlygis. Svarbu paminėti, kad gaunant neteisingą arba nesąžiningą atlyginimą asmuo jaus motyvacijos

stygių ir mažės produktyvumas. Kad materialios motyvacijos priemonės yra svarbiausios, nesutinka autorė – Smaliukaitė (2018) ir pabrėžia nematerialių priemonių svarbą, teigdama, kad nepiniginis atlygis gali ne tik labiau motyvuoti darbuotoją, bet ir pagerinti organizacijos įvaizdį. Svarbus ir pasitenkinimas darbu –

darbuotojas turi jaustis laimingu bei įkvėptu. Kaip teigia Lipinskienė (2008), „visiškai patenkintas savo darbo rezultatais ir gaunamu atlygiu darbuotojas nenorės keisti darbo“ (Lipinskienė, 2008, p. 89). Tad svarbu, kad darbuotojas būtų motyvuojamas individualiai jam priimtinomis priemonėmis ir jaustųsi gerai įmonėje.

Taigi, motyvacija, tai elgesio skatinimo sistema, kuri priklauso nuo išorinės bei vidinės motyvacijos, materialinių tiesioginių, materialinių netiesioginių ir nematerialinių (moralinių) motyvavimo priemonių, kurios yra derinamos tarpusavyje pagal kiekvieną darbuotoją individualiai. Svarbu, kad darbuotojai būtų motyvuojami įmonės, vadovų, komandos narių, taip tapdami lojalūs organizacijai ir jaustų įsitraukimą į darbą ir taptų produktyvūs.

### **1.2.3. Motyvacijos iššūkiai**

Organizacijos efektyvumą lemia jos darbuotojų darbo rezultatai. Darbo našumą įtakoja patiriamas stresas darbe ir darbo motyvacija, todėl manoma, kad darbo motyvacija turi tarpininkavimo poveikį santykiuose tarp streso darbe ir darbo rezultatų (Arujunan ir kt. 2021). Wani (2013) teigia, kad taip yra todėl, nes patiriamas stresas darbo vietoje gali tiesiogiai paveikti darbuotojų atliekamo darbo kokybę ir jų motyvacijos lygį. Taigi darbuotojų darbo rezultatus netiesiogiai įtakoja motyvacijos, kurią jie gauna organizacijoje, kiekis (Arujunan ir kt. 2021).

Darbuotojų motyvacija padeda darbuotojui prisirišti prie esamo darbo, sieti sėkmę su įmonės tikslais ir kuo geriau atlikti kasdienes darbus. Darbo motyvaciją gali paveikti: išoriniai veiksniai (motyvacija ir jos stimuliavimas) ir vidiniai veiksniai (darbuotojų norai ir poreikiai), o tai reiškia, kad darbuotoją motyvuojantys veiksniai gali kilti iš vidinių arba išorinių šaltinių (Nguyen ir kt. 2021). Ankstesniuose tyrimuose minima daugybė darbo motyvaciją įtakančių veiksnių, pavyzdžiui, Daneshkohan ir kt. (2015) atliktame tyrime buvo paminėta, kad darbuotojus labiausiai motyvuoja geras valdymas, vadovų pagalba iškilus problemoms ir sąžiningas jų elgesys, geri darbiniai santykiai su kolegomis bei darbo saugumas, o labiausiai demotyvuoja – prastas valdymas ir nesąžiningas elgesys, pripažinimo ir įvertinimo trūkumas, subjektyvus veiklos vertinimas, neaiškus darbo pateikimas. Taip pat Tentama (2020) patvirtino, kad darbo motyvacija yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos įsitraukimui į darbą. Wae-esor ir Hee (2016) pabrėžia, kad dažniausiai asmuo, kuris turi darbo

motyvaciją, dar labiau padidina darbo teigiamus rezultatus, o neigiamų rezultatų tikimybę – sumažina, todėl darbuotojas bus patenkintas savo darbu.

Pasaulinės pandemijos laikotarpiu, organizacijoms išlaikyti darbuotojų motyvaciją tapo tikras iššūkis. Vadovai privalėjo taikyti inovacijas ir efektyvią komunikaciją skaitmeninėje platformoje bei užtikrinti, kad darbas iš namų lygiai taip pat motyvuotų darbuotojus (Andriyanty ir kt. 2021). Fadzilah ir kt. (2021) teigia, kad kai žmonės dirba iš namų, darbo patirtis ne visada yra teigiama, o tai turi įtakos darbuotojo motyvacijai. Didelių lūkesčių kėlimas dėl veiklos rezultatų, susitikimų skaitmeninėje erdvėje gausa bei didelis darbo spaudimas laikytis terminų, kelia dar didesnę stresą, dirbant nuotoliniu būdu. Pandemija taip pat gali sukelti daug rūpesčių susijusių su darbu ir šeima, ypač dėl buitinių pareigų, nes tiek tėvai, tiek vaikai yra namuose. Be to, nuotolinis darbas turi didelę priklausomybę nuo interneto, nes silpnas ryšys ir lėtas internetas gali demotyvuoti darbuotojus dirbti efektyviai bei pasiekti norimus darbo rezultatus (Khandelwal, 2020). Tad Bawono ir kt. (2020) pabrėžia, kad darbo motyvacija yra labai svarbi norint išlaikyti profesionalius ir įsitraukusius darbuotojus, ypač jei jie dirba namuose.

Galima teigti, kad yra daugybė darbo motyvaciją įtakančių veiksnių – patiriamas stresas darbo vietoje, suteikiama vadovų pagalba ir sąžiningas elgesys, valdymo pobūdis, santykiai su kolegomis, pripažinimas ir įvertinimas. Nuotolinio darbo metu, organizacijoms išlaikyti darbuotojų motyvaciją tapo labai didelis iššūkis dėl komunikacijos skaitmeninėje erdvėje, interneto kokybės, keliamų lūkesčių ir terminų bei gebėjimo suderinti darbą su šeima. Organizacijoms yra labai svarbu išlaikyti darbuotojų motyvacijos lygį, norint pasiekti gerus darbo rezultatus, užtikrinti darbo kokybę ir našumą bei turėti profesionalius ir įsitraukusius darbuotojus. Taigi, sekančiame skyriuje bus detaliam išnagrinėti įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai.

## **1.3. Įsitraukimo teoriniai aspektai**

### **1.3.1. Įsitraukimo samprata**

Kiekvienas žmogus įsitraukimą į darbą gali suprasti ir paaiškinti labai skirtingais apibrėžimais, apibūdinimais bei palyginimais (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Įsitraukimas neretai yra laikomas žmogiškųjų išteklių rodikliu, kurį sunku apibrėžti (Wainwright, 2018). Gaurylienė ir Korsakienė (2017) pritaria ir teigia, kad nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą, įsitraukimo į darbą tema yra labai populiari. Vis yra ieškoma būdų kaip šį mokslo objektą pagerinti, keičiantis požiūriui į teorijas, kurios taikomos dabar.

Įsitraukimo sampratos pradžią galima atsekti (Kahn, 1990). Iš pradžių Kahn (1990) pristatė įsitraukimą į darbą, kai darbuotojai yra fiziškai ir emociškai įsitraukę į savo darbo vaidmenis. Teoriškai teigiama, kad įsitraukimas į darbą turi svarbių ir reikšmingų rezultatų tiek darbuotojui, tiek jį įdarbinusiai organizacijai bei yra apibrėžiamas kaip darbinio gyvenimo kokybės matas (Elloy ir kt. 1992). Pasak Paullay ir kt. (1994) įsitraukimą į darbą galima apibūdinti kaip laipsnį, kuriuo žmogus yra kognityviai susirūpinęs esamu darbu, juo susidomėjęs ir įsipareigojęs. Įsitraukimas į darbą gali būti vertinamas kaip psichologinis procesas, kuris skatina ir suteikia motyvacijos darbuotojui bei noro siekti iškeltų tikslų (Salanova ir Schaufeli, 2008). Govender (2010) įsitraukimą į darbą įvardija kaip identifikavimo laipsnį - kaip darbuotojai suvokia savo darbą bei jo svarbą. Taip pat įsitraukimas į darbą nurodo, kiek darbuotojas yra rimtai nusiteikęs savo darbu (Opatha ir Opatha, 2019). Gopinath ir Kalpana (2020) teigia ir papildo, kad įsitraukimas į darbą – tai laipsnis, kuriuo darbuotojas susitapatina su savo darbu, aktyviai jame dalyvauja ir mano, kad jo darbas yra labai svarbus asmeniniam tobulėjimui.

Galima pastebėti, kad įsitraukimo į darbą apibrėžimas plėtojosi palaipsniui. Apibrėžimai buvo kas kart papildomi bei tobulinami. Žiūrint chronologine seka į prieš tai pateiktus įsitraukimo apibrėžimus, galima matyti, kad ankstesniais metais įsitraukimas į darbą buvo labiau traktuojamas kaip polinkis į gerus rezultatus ir įsipareigojimą (Elloy ir kt. 1992; Paullay ir kt. 1994). Tačiau nuo XXI amžiaus, Salanova ir Schaufeli (2008) įsitraukimą vertina kaip psichologinį procesą, labiau akcentuojama darbuotojo motyvacija, asmeninis tobulėjimas ir noras pasiekti iškeltus tikslus (Salanova ir Schaufeli, 2008; Gopinath ir Kalpana, 1994). Taigi chronologinė seka nurodo, kad tyrimai apie šį mokslo objektą skatina platesnį, įvairialypį mąstymą analizuojant darbuotojo įsitraukimo į darbą reikšmę.

Apibendrinant įsitraukimo sampratą, galima teigti, kad tai yra tam tikras laipsnis, kuris nurodo darbuotojo susidomėjimą darbu bei jo svarbos suvokimą, įsipareigojimą, motyvaciją, tikslų siekimą, asmeninį tobulėjimą ir reikšmingus rezultatus.

### **1.3.2. Įsitraukimo elementai**

Įsitraukimo į darbą sampratos elementai, daugiausia yra trys, dėl kurių mokslininkai dažniausiai sutaria (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). Visų pirma, yra dinamiškas, motyvuojantis įsitraukimo pobūdis, kuomet įsitraukę darbuotojai į savo darbą įdeda daug energijos ir vidinio užsivedimo (Kahn, 1990). Antra, yra komponentas, orientuotas į darbuotojo gerovę ir pasitenkinimą (Schaufeli et al., 2002). Trečiasis komponentas susijęs su darbuotojo fizinių, pažintinių ir emocinių investicijų į savo darbą išraiška (Rich ir kt., 2010). Darbuotojų įsitraukimas aiškinamas kaip aktyvi,

pilnavertė koncepcija, atspindinti fizinės, emocinės ir pažintinės energijos išraišką, naudingą organizacijoms ir darbuotojams (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017).

Įsitraukimo apibrėžimą išplėtė Rothbard (2001) kaip psichologinę būseną, kurią galima apibrėžti kaip psichologinį buvimą su darbu susijusioje veikloje arba susitelkimą į ją. Čia buvo pridėti du komponentai, būtent dėmesys ir absorbcija. Kai įsisavinimas reiškia jausmo, kurį patiria darbas, intensyvumą, sąmoningumas labiau reiškia pažinimo išteklius, tokius kaip koncentracija ir fizinė energija, kurią darbuotojai įdeda savo darbui (Rothbard, 2001). Be to, Rich ir kt. (2010) pasiūlė, kad įsitraukimas turėtų būti sudarytas iš trijų subkomponentų: fizinio, emocinio ir pažinimo. Kitą įsitraukimo sampratą pateikia Schaufeli ir kt. (2002), kurie įsipareigojimą apibrėžia kaip pozityvią, pilnavertę, su darbu susijusią dvasios būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Energingumas aiškinamas kaip didelis energijos ir atsparumo lygis dirbant, motyvacija investuoti pastangas į darbą ir atkaklumas iššūkių akivaizdoje. Atsidavimas paaiškinamas kaip entuziazmo, įkvėpimo, reikšmingumo ir pasididžiavimo jausmas. Galutinė dimensija vadinama pasinėrimu, apibūdinama kaip susikaupimas ir džiaugsmas savo darbe, kai laikas greitai bėga, o žmogui sunku atsiriboti nuo darbo (Schaufeli ir kt., 2006). Įsitraukimą formuoja įvairūs veiksniai (Kahn, 1990):

- Asmeniniai ir tarpasmeniniai – visada skatina psichologinį saugumą, paramą, pasitikėjimą ir lankstumą (Abbas ir Asghar, 2014).
- Grupiniai ir tarpgrupiniai – apima neformalius, dažnai nesąmoningus vaidmenis, skatina labiau išreikšti save, formuojamos organizacijų grupių viduje ir tarp jų (Abbas ir Asghar, 2014).
- Organizaciniai - bendri sistemos lūkesčiai dėl norimo darbuotojų elgesio ir emocijų, atliekant profesinius vaidmenis (Hackman, 1986).

Šie įvardyti lygmenys formuoja asmeninį žmonių įsitraukimą arba atsiribojimą. Asmenys, esantys skirtinguose sąmoningumo lygmenyse, elgiasi skirtingai – arba įsitraukia arba atsiriboja nuo profesinių vaidmenų atlikimo (Abbas ir Asghar, 2014).

Kumar (2021) teigia, kad siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą pasaulinės pandemijos metu, reikia modifikuoti įsitraukimo elementus ir iš naujo apibrėžti darbuotojų įtraukimo strategijas. Tad atlikęs mokslinę analizę, sudarė V5 darbuotojų įsitraukimo modelį į kurį įeina šie elementai:

- Vertė (angl. *value*): organizacijos darbuotojus laiko labai svarbiu turtu ir vertina jų lojalumą, pastangas ir įsipareigojimą (Kumar, 2021).

- Balsas (angl. *voice*): suteikia darbuotojams galimybę iškelti savo rūpesčius ir problemas, nebijant neigiamo poveikio ir būti pasmerktiems ir (Rees ir kt., 2013).
- Įvairovė (angl. *variety*): moksliskai kuriama darbo vieta, kurioje naudojami įvairūs įgūdžiai ir žinios, siekiant didesnio kūrybiškumo bei naujovių ir taip padidinti darbuotojų įsitraukimą (Schaufeli & Bakker, 2004).
- Dorybė (angl. *virtue*): organizacijos, turinčios dorybių grupes, kaip meilė, harmonija, pasitikėjimas ir teisingumas, gali sukurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai bus labiau įsitraukę (Kumar, 2021).
- Vizija (angl. *vision*): aiškiai apibrėžtas organizacijos tikslas, kurį siekiama įgyvendinti ateityje (Kumar, 2021).

Vertės ir balso elementai aptariami darbuotojų kontekste, o kiti trys – organizacijos kontekste.

Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindiniai įsitraukimo elementai, dėl kurių mokslininkai dažniausiai sutaria yra - motyvuojantis įsitraukimo pobūdis, darbuotojų pasitenkinimas ir gerovė bei trečiasis komponentas yra susijęs su darbuotojo fizinių, pažintinių ir emocinių investicijų į savo darbą išraiška. Vėliau pridėti dar du komponentai - dėmesys ir absorbcija. Taip pat svarbūs įsitraukimo į darbą elementai: energingumas, atsidavimas bei pasinėrimas. Pasaulinės pandemijos metu, siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą, buvo sudarytas V5 darbuotojų įsitraukimo modelis iš šių elementų: vertė, balsas, įvairovė, dorybė ir vizija.

### 1.3.3. Įsitraukimo iššūkiai

Šiuolaikinėms organizacijoms, norinčioms išlikti konkurencingoms bei neatsilikti nuo pokyčių tempo, reikia įsitraukusių darbuotojų – žmonių, kurie turi daug energijos, susidomėjimo ir atsidavimo darbui (Bakker, 2017). Darbuotojų įtraukimas tapo vienu didžiausių iššūkių šiandieninėje darbo vietoje. Dėl sudėtingų ir griežtų taisyklių daugelyje organizacijų, darbuotojų įsitraukimas kelia didelius iššūkius organizacijoms (Mishra ir kt. 2014). Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė (2018) teigia, kad šiuo metu, vienas didžiausių keliamų iššūkių organizacijoms yra atsakomybė užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, nes nuo to priklauso darbo kokybė bei motyvacija veikti. Mallari (2019) priduria, kad daugelis organizacijų susiduria su iššūkiu rasti struktūrinės strategijas, kurios padėtų išlaikyti konkurenciją verslo pasaulyje, išvengti nestabilumo ir didinti darbuotojų produktyvumą bei profesinį augimą. Obiekwe ir kt. (2019) teigia, kad organizacijos vadovai turėtų gerai apsvarstyti visas struktūrinės strategijas susijusias su darbuotojų įsitraukimu, nes staigūs pokyčiai ar jų panaikinimas

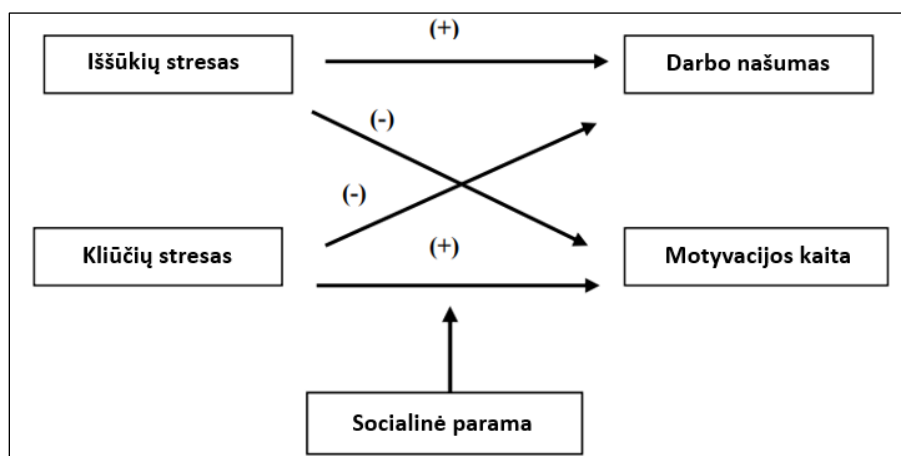
greičiausiai darbuotojams sukels nepasitikėjimą, žemą moralę ir įvairių formų su darbuotojų valdymu susijusių problemų.

Nuotolinis darbas taip pat didina iššūkius personalo skyriui, vienas iš jų - kaip efektyviai įtraukti darbuotojus, juos mokyti ir tobulinti jų žinias bei įgūdžius esant šiai situacijai. Darbuotojai dirba namuose, todėl unikalus planas, kuris skatintų jų įsitraukimą, gali padidinti organizacijos našumą, nes darbuotojai turi žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurie gali pakeisti dabartinę konkurencinę aplinką (Ahmed ir kt. 2020). Dėl didėjančio pokyčių greičio, neramumų ir neapibrėžtumo, reikia greitos ir patikimos strategijos, kuri padėtų organizacijoms susidoroti su iškilusiomis problemomis, tad Obiekwe ir kt. (2019) siūlo parengti veiksmingą darbuotojų įsitraukimo programą, kurios įgyvendinimas duoda daug teigiamų rezultatų organizacijai ir efektyvų darbuotojų įtraukimą.

Vienas didžiausių darbuotojų įsitraukimo iššūkių yra stresas. Stresas darbe gali būti vertinamas kaip individo reakcija į darbo aplinką, kuri emociškai ar fiziškai kelia baimę asmeniui (Jamal, 1984). Cavanaugh ir kt. (2000) nustatė du skirtingus streso tipus organizacinėje aplinkoje: „iššūkių“ stresą ir „kliūčių“ stresą. Stresas, susijęs su iššūkiais, apima su darbu susijusius reikalavimus ar aplinkybes, kurios, nors ir sukelia stresą, tačiau gali turėti naudos darbe ir didinti našumą, o kliūčių stresas kyla dėl su darbu susijusių reikalavimų ar aplinkybių, kurios linkusios varžyti ar trukdyti asmens sėkmę ir motyvaciją darbe. Jamal (2016), remdamasis moksline literatūra sudarė iššūkių ir kliūčių streso koncepcinį modelį (žr. 1 pav.)

## 1 paveikslas.

*Iššūkių ir kliūčių streso koncepcinis modelis*



Šaltinis: Jamal, 2016.



Levi (1971) nustatė, kad nors streso patirtis dažniausiai yra neigiama, tačiau kitiems žmonėms ji gali būti ir teigiama. Tai paskatino Selye (1974) diferencijuoti fiziologinį streso atsaką į dvi subjektyvias patirtis: neigiamą (angl. *distress*) ir teigiamą (angl. *eustress*). Žmonės nuolat apdoroja dirgiklius savo aplinkoje, ypatingą dėmesį skirdami tam, kaip situacijos ir įvykiai gali paveikti juos asmeniškai. Jei asmeninis streso lygis yra didelis, yra tikima, kad situacija darbuotojui gali sukelti žalą ar nuostolius (grėsmės įvertinimas) arba kad tai sukels augimą, naudą ir įsitraukimą (iššūkio įvertinimas). Tai reiškia, kad du žmonės, patekę į tą pačią situaciją, gali patirti intensyvią streso reakciją, tačiau jų jausmai, mintys ir veiksmai gali iš esmės skirtis, jei jie situaciją įvertino skirtingai.

Nemenkas iššūkis, kuris trukdo įsitraukti į darbą yra perdegimas. Perdegime svarbiausią vaidmenį atlieka per didelis darbo krūvis, negebėjimas susiplanuoti ir sukoordinuoti planų bei apdovanojimų ir atgalinio ryšio trūkumas (Lathrop, 2017). Perdegimas susijęs su darbo aplinka, todėl tikėtina, kad praradus bendrą susidomėjimą bei empatiją gali apnykti profesinis nuobodulys (Heinemann, & Heinemann, 2017). Maslach ir Leiter, (2016) autoriai teigia, kad darbuotojų perdegimas turi įtakos atliekamų paslaugų kokybei bei produktyvumui, didesnė tikimybė, kad darbuotojas bus mažiau įsitraukęs ir dėl to atsiranda didesnė tikimybė darbo vietos palikimui. Tam pritaria ir antrina Rožman ir kt. (2019), kurie perdegimo simptomus išskiria į tris pogrupius: fizinius, emocinius bei elgesio. Fiziniai perdegimo simptomai įprastai rodo miego, energijos trūkumą, nuovargį, išsekimą. Emociniai – tai nerimas, liūdesys, apatija, tuo tarpu elgesio perdegimo simptomai – menka darbu motyvacija bei sumažėjęs įsitraukimas, sutrumpėjęs reakcijos laikas.

Apibendrinant, galima teigti, kad tiek organizacijos ir jų personalų skyriai, tiek darbuotojai patiria įsitraukimo iššūkius. Vienas didžiausių organizacijos iššūkiu yra atsakomybė užtikrinti darbuotojų darbo kokybę, taip pat rasti struktūrines strategijas, kurios padėtų išlaikyti konkurenciją, išvengti nestabilumo ir didinti darbuotojų produktyvumą bei profesinį augimą. Darbuotojų įsitraukimo iššūkis yra stresas, perdegimas, tad patartina turėti unikalų planą, kuris skatintų darbuotojų įsitraukimą ir padidintų organizacijos našumą, kaitą. Įsitraukimas į darbą lemia produktyvumo lygį, kas labai svarbu dirbant nuotoliniu būdu, apie tai ir bus sekantis skyrius.

## **1.4. Produktyvumo teoriniai aspektai**

### **1.4.1. Produktyvumo samprata**

Tradiciskai produktyvumas laikomas darbo, įdėto į užduotį (angl. - input) ir iš jos gaunamo produkto (produkcijos) rezultatu, ir yra žinomas kaip darbo našumas (Durdyev ir kt., 2020). Šis tradicinis požiūris daugiausia yra efektyvumo koncepcija, kai produktyvumas yra pridėtinių išlaidų

bei išteklių kontrolė (Hoornweg, et.al, 2017). Šiuolaikinis požiūris į produktyvumą dažnai suvokiamas kaip efektyvumo samprata (Durdyev ir kt., 2020). J. Walters (2010), teigimu, produktyvumas – tai ryšys tarp produkcijos ir sąnaudų, susijęs su efektyvumu. Pritchard et al. (2012), teigia ir papildo, kad produktyvumas matuojamas kokybės kontrolės matavimu, veiklos vertinimu bei informacinių valdymo sistemų vertinimu. Pasak Durdyev ir kt. (2020), produktyvumas dabar vertinamas kaip klientui suteikiama vertė ir atitinkamas efektyvumas, su kuriuo gaminamas produktas ar paslauga. Ne kiekvieno darbo efektyvi produkcija yra labai aiški, pavyzdžiui, darbo vietos paslaugų sektoriuje ne visada turi vienodą ir išmatuojamą darbo našumą (Erumban ir kt., 2021). Tačiau Ozimek (2020), daro išvadą, kad taikant veiksmingą nuotolinio darbo praktiką, ne tik kyla darbuotojų produktyvumas, bet ir mažinamos įmonės išlaidos. Nors yra daug literatūros, kurioje pateikiami padidėjusio produktyvumo rezultatai (Bloom ir kt., 2015; Lippe ir Lippényi, 2020), dėl šių rezultatų taip pat galima rasti keletą svarbių pastabų. Schaufeli ir Salanova (2007) praneša, kad nors produktyvumas gali kilti individualiu lygmeniu, jie taip pat pastebi, kad kai daugiau bendradarbių dirba nuotoliniu būdu, individualus ir komandos darbas gali sumažėti. Bakker ir kt. (2008) papildo ir teigia, kad kai daugiau bendradarbių dirba nuotoliniu būdu, yra sunkiau susisiekti su kolegomis, nes bendradarbiai negali iš karto pasidalyti žiniomis ir įgūdžiais. Kuomet mažiau svarbia informacija yra keičiamasi tarp bendradarbių, sumažėja našumas ir produktyvumas. Jų rezultatai rodo, kad našumo ir produktyvumo požiūriu skaitmeninis buvimas negali kompensuoti fizinio buvimo. Šios pandemijos metu darbuotojai nuolat dirba iš namų, todėl jaučiamas bendravimo ir tiesioginio kontakto trūkumas (Neufeld ir kt., 2010). Dėl struktūrinio namų ruošos pagrindo ir sumažėjusio komandos darbo rezultatų darbuotojai jaučia produktyvumo mažėjimą (Burke, 2014).

Taigi, produktyvumas, tai efektyvumas arba kitaip tariant klientui suteikiama vertė, matomas darbo rezultatas. Produktyvumas taip pat gali būti matuojamas tiek individualiu, tiek komandos lygmeniu.

#### **1.4.2. Produktyvumo iššūkiai**

Nuotolinis darbas, ypač po pandemijos, turėjo daug įtakos darbuotojų produktyvumui. Kokybinis Mustajab ir kt. tyrimas (2020) ištyrė darbo namuose įtaką darbuotojų produktyvumui. Rezultatai paaiškina, kad darbas namuose turi privalumų ir trūkumų tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Darbas namuose taip pat gali būti atsakingas už darbuotojų produktyvumo mažėjimą. Be to, atrodo, kad darbas namuose dar nėra plačiai priimtas. Ne visus darbus galima atlikti namuose. Tačiau kai kuriems darbuotojams darbas namuose užtikrina darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansą (Mustajab ir kt., 2020). Dockery ir Bawa (2014) nagrinėjo darbo namuose sampratą tarp Australijos

darbuotojų: autoriai, atkreipė dėmesį į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros problemą. Ilgas dienas buvimas biure reiškė, kad daugelis darbuotojų nematė savo šeimos ir vaikų, o tai bėgant metams kėlė jiems stresą, dėl to sumažėjo jų produktyvumas (Dockery & Bawa, 2014). Taip pat reikia apsvarstyti sveikatos problemas. Žmonės yra izoliuoti ir nėra tiesioginio kontakto su kolegomis (Gorlick, 2020), darbas gali tapti nuobodus ir todėl žmonės gali jaustis vieniši ir mažiau produktyvūs.

De Jong-Gierveld ir kt., (1998) vienatvės sąvoką apibrėžė taip: „Vienatvė yra situacija, kurią patiria individas, kai nemalonus arba netoleruotinas tam tikrų santykių (kokybės) trūkumas“. Žmonės vis labiau jaučiasi izoliuoti dirbdami namuose (Gorlick, 2020). Gorlick'as (2020) taip pat pesimistiškai vertina darbo namuose poveikį šiuolaikinėje visuomenėje. Nors žmonės nori kontakto, jie vis labiau izoliuojasi vienas nuo kito. Killgore ir kt. tyrime (2020 m.), 6 186 suaugusiųjų amerikiečių pandemijos metu užpildė UCLA vienatvės ir visuomenės sveikatos klausimyną, kas lėmė išvadas, kad vienatvę jaučia asmenys, kurie pranešė, kad dirbo vieni namuose (Killgore ir kt., 2020). Taip pat Killgore ir kt., (2020) teigia, kad vienatvė sukelia rimtų psichinės sveikatos problemų. Lygiai taip pat rašo ir teigia Brodeur ir kt. (2020), teigia, kad nuotolinio darbo metu jaučiama vienatvė sukelia sveikatos problemas bei mažina įsitraukimo ir produktyvumo lygį, ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime. Brodeur ir kt. (2020) ištyrė internetinius susirašinėjimus ir nustatė, kad internete padaugėjo vienatvės, nerimo ir liūdesio apraiškų. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad saviizoliacija galėjo rimtai paveikti žmonių psichinę sveikatą, kas lėmė įsitraukimo, motyvacijos ir produktyvumo stoką (Brodeur ir kt., 2020).

Tabancali (2016) nustatė ryšį tarp vienatvės ir sumažėjusio įsitraukimo į darbą, dėl kurio darbuotojai yra mažiau produktyvūs. Kai darbuotojai jaučiasi socialiai izoliuoti, nukenčia jų sveikata (Tabancali, 2016). Be to, ankstesniuose tyrimuose taip pat buvo įrodyta, kad vienatvė turi įtakos produktyvumui (Tabancali, 2016). Ozcelik ir Barsade (2011) taip pat nustatė, kad dėl padidėjusios vienatvės gali sumažėti produktyvumas. Kai darbuotojas jaučiasi socialiai izoliuotas, jis nebėra sveikas, negali tinkamai atlikti savo darbo (Burke, 2014). Atsiskyrimo jausmas taip pat sukelia stresą. Kuo daugiau žmogus patiria streso, tuo jis mažiau efektyvus (Ozcelik & Barsade, 2011). Be to, stresą patiriantys darbuotojai jaučiasi mažiau įsitraukę į organizaciją (Ozcelik & Barsade, 2011). Brodeur ir kt. (2020) atliktas tyrimas parodė ryšį tarp darbo iš namų, vienatvės ir produktyvumo. Ši koreliacija yra neigiama: kuo žmogus daugiau dirba namuose, tuo labiau didėja vienišumo jausmas, proporcingai mažėja pasitikėjimas, pasitenkinimas gyvenimu ir noras produktyviai dėtiis asmeninius bei darbo planus (Brodeur ir kt., 2020).

Produktyvumo našumas glaudžiai siejasi su darbo vieta ir nors teigiama, kad dirbant namuose lengviau susikaupti, tačiau ne visi gali dirbti namuose. Daug žmonių įmonėje atlieka su produktu/procesu susijusias užduotis arba turi glaudžiai bendradarbiauti su kolegomis tiesiogiai (Erumban ir kt., 2021). Lanksčios darbo vietos privalumas – susipažįstama su naujais žmonėmis. Šie „atsitiktiniai“ susitikimai gali paskatinti dviejų ar daugiau savarankiškai dirbančių asmenų bendradarbiavimą (Gross ir kt., 2019). Susitikimas su kitais žmonėmis gali paskatinti dalytis turimomis žiniomis. Tai reiškia, kad darbuotojai gali šias naujas žinias papildyti savo turimomis žiniomis ir gali pagerinti savo darbo veiklą, o tai padidins produktyvumą (Ozimek, 2020). Kai žmonės dirba lanksčiose darbo vietose, savarankiškai dirbantys darbuotojai nejaučia izoliacijos jausmo, nes atrodo, kad jie dirba su savo kolegomis, tai skatina kitus žmones susikaupti ir tęsti savo darbą (Baines & Robson, 2001). Kita priežastis, kodėl savarankiškai dirbantys žmonės nori dirbti lanksčioje darbo vietoje, yra tai, kad darbas yra gera atskirtis. Darbo valandos yra valandos, kurias asmuo praleidžia lanksčioje darbo vietoje. Namuose jie gali būti tėvas, mama, vyras ar žmona. Tai pašalina įtampą šeimoje (Gross ir kt., 2019). Lanksčios darbo vietos trūkumas yra žmonių patiriamas išsiblaškymas. Lanksti vieta gali būti perpildyta ir triukšminga, o tai gali atitraukti juos nuo darbo veiklos (Erumban ir kt., 2021). Atliekant darbą lanksčiose darbo vietose, gali neturėti savo biuro stalo su reikalinga biuro įranga. Taigi, kai darbdaviai nepasirūpina savo darbuotojų darbo priemonėmis, dirbant ne iš ofiso, tai turi įtakos darbo veiklos produktyvumui (Erumban ir kt., 2021).

Taigi, produktyvumas, dar kitaip darbo našumas, priklauso nuo daugybės veiksnių. Vienas iš jų darbo vieta. Lanksti darbo vieta jei nėra triukšminga ir joje galima dirbti netrukdomai didina produktyvumą darbu. Autoriai pritaria, kad produktyvumą kelia ir galimybė būti su šeima ir giminėmis, kol nėra sutrikdomas laisvalaikio ir darbo balansas. Svarbu paminėti, kad produktyvumas krenta, kuomet darbuotojai jaučia stresą, vienišumą, atskirtį, kuomet nejaučia tiesioginio kontakto su kolegomis. Nors skaitmeninis buvimas negali kompensuoti fizinio buvimo, dirbant nuotoliniu būdu galima savarankiškai ir lanksčiai planuoti darbus, susidaro galimybės lanksčiau dirbti viršvalandžius bei nėra praleidžiama papildomai laiko važiuojant į darbą ir atgal, kas didina produktyvumo lygį darbuotojui.

## **1.5. Nuotolinio darbo poveikis įsitraukimui, motyvacijai ir produktyvumui ir sąsajos tarp jų**

### **1.5.1. Nuotolinio darbo poveikis įsitraukimui, motyvacijai ir produktyvumui**

Pažvelgus į literatūrą, kurioje daugiau dėmesio skiriama ryšiui tarp nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą, motyvacijos bei produktyvumo svarbos, tyrimai iki šiol siūlo skirtingus metodus, kuriais nuotolinis darbas daro poveikį šiems veiksniams. (Brummelhuis ir kt., 2012) nustatė, kad nuotolinis darbas gali paskatinti įsitraukimą į darbą, padidindamas darbuotojų kontrolę ir skatindamas darbuotojus efektyviau bendrauti. Be to (Peters ir kt., 2014) daro išvadą, kad nuotolinis darbas gali padidinti įsitraukimą į darbą dėl darbuotojo savarankiškumo bei produktyvumo. Be to, keli tyrimai rodo, kad darbuotojų autonomija yra teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą (Bakker & Bal, 2010). Ne visi nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą tyrimai rodo teigiamą poveikį įsitraukimui. (Bakker ir kt., 2011) teigia, kad darbuotojams, mažai įsitraukusiems savo darbą, didėja jų darbo iššūkiai ir darbo ištekliai. Konkretūs nuotolinio darbo elementai, tokie kaip nepriklausomas laikas ir vieta bei nuolatinis buvimas prisijungus, gali sumažinti įsitraukimą į darbą (Sardeshmukh ir kt., 2012). Be to (Sardeshmukh ir kt., 2012) nustatė, kad nuotolinis darbas taip pat gali sumažinti įsitraukimą į darbą dėl sumažėjusio grįžtamojo ryšio ir paramos. Kadangi dažnai nuotolinį darbą dirbantys darbuotojai yra fiziškai ir psichologiškai atskirti nuo biuro, daroma prielaida, kad jie mažiau tapatinasi su savo įmone (Masuda ir kt., 2017). Įsitraukimo į darbą lygis siejamas su teigiamu organizacijos elgesiu, pavyzdžiui, darbuotojų išlaikymu ir darbuotojų veiklos motyvavimu. Organizacija turėtų organizuoti ir valdyti darbą taip, kad būtų patenkinti darbuotojai (Mahfood, 2012). Pasitenkinimas darbu yra labai svarbus darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai, nes jis yra susijęs su geru atlyginimu, geros darbo kokybe, darbo saugumu, paaukštinimu ir augimu bei darbuotojų mokymo galimybėmis. 2002 m. užimtumo Europoje tyrimas teigė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu, teigiamai koreliuoja su darbo statusu ir produktyvumu (Jones & Sloane, 2007).

Nuotolinio darbo metu, nuolatinis darbo vertinimas gali padėti darbuotojams jaustis įsitraukusiems ir motyvuotiems, tai naudinga ir darbuotojams ir organizacijoms, nes tai išpildo organizacijos viziją ir yra siekiama bendrų tikslų. Kai darbuotojai yra įvertinti, jie jaučiasi gerai ir turi daug ką duoti kitiems, kita vertus, kai yra išsekę, jiems neskiriamas dėmesys, blogiau sugeba tinkamai atlikti savo darbo funkcijas ir prastėja veiklos kokybė (Fagley ir Adler, 2012). Darbo vertinimas turi tiesioginį ryšį su įsitraukimu į darbą, taip pat skatina pasitikėjimo tarp kolegų vystymąsi; jie padeda vienas kitam ir palaiko gerus santykius. Priešingai, darbuotojai ir organizacija gali būti neigiamai paveikti dėl darbuotojo neigiamų emocijų, kurios gali neigiamai paveikti darbuotojų moralę (Fagley

2012). Jei darbuotojų požiūris į darbą yra neigiamas, tai skatina mažą įsitraukimą į darbą, kas gali turėti tiesioginės neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Anot Attridge (2009), teigiamas darbuotojo įsitraukimas turi tiesioginį ryšį su bendra organizacijos finansine sėkme ir motyvacija.

Nuotolinis darbas skirtingai motyvuoja darbuotojus. Tyrimai parodė ir teigiamą, ir neigiamą nuotolinio darbo poveikį. Kai kurie tyrėjai parodė, kad tai padidina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą (Tovmasyan & Minasyan, 2020). Ir atvirkščiai, Silungwe (2020) nustatė, kad jis visais atvejais yra neveiksmingas ir sudėtingas dėl technologinių, fizinių ir psichologinių problemų (pvz., ekrano nuovargio, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, įsitraukimo į darbą ir trikdžių), tačiau turi teigiamą ryšį su įmone. Dėl to nuotolinio darbo poreikiai gali būti vertinami kaip stresoriai, o darbo ištekliai gali būti laikomi motyvatoriais (Brummelhuis ir kt., 2012). Taipogi, neaiškios darbo ir gyvenimo ribos neigiamai veikia nuotolinio darbuotojo motyvaciją (Kossek & Lautsch, 2010; Cohen, 2010). Be to, Nijp ir kt. (2016), Redman ir kt. (2019) ir Caillier (2012) taip pat parodė neigiamą ryšį tarp nuotolinio darbo ir darbuotojų motyvacijos bei pasitenkinimo. Tyrimai taip pat rodo, kad darbuotojų motyvacija ir įsipareigojimas dirbti išlieka tokie patys, nesvarbu, ar jie dirba biure, ar nuotoliniu būdu (Staples, 2001).

### **1.5.2. Sąsajos tarp įsitraukimo, motyvacijos ir produktyvumo nuotolinio darbo metu**

Įsitraukimas, motyvacija bei produktyvumas labai priklauso nuo darbo aplinkos. Tyrėjai nustatė, kad dėl negalėjimo rasti laisvalaikio ir darbo balanso, darbuotojai nėra veiksmingi nuotolinio darbo metu (Dockery & Bawa, 2014). Valandos, kurias dirba darbuotojai, svyruoja visą dieną, o dažnai vis tiek dirbdama ir vakare (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). Bosua ir kt. tyrimai (2013) papildo ir teigia, kad darbas namuose yra labiau priimtinas darbuotojų ir nors darbuotojai yra produktyvesni, jie nesugeba tinkamai valdyti savo laiko, dėl ko mažėja motyvacija bei įsitraukimas (Bosua ir kt., 2013). Tuo tarpu autoriai - Bloom ir kt., (2015) prieštarauja ir papildo, kad viskas priklauso nuo pačių darbuotojų ir dirbant namuose galima sukurti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, dėl to kyla daugiau pasitenkinimo darbu ir produktyvumo. Svarbu paminėti, kad darbuotojai nėra pilnai pasirengę dirbti nuotoliniu būdu. Reikia atsižvelgti į išorinius veiksnius, tokius kaip biuro patalpų, vaikų ir namų ūkio trūkumą, kas dirbant nuotoliniu būdu mažina įsitraukimo lygį, dėl ko proporcingai mažėja produktyvumas (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). Ozcelik ir Barsade (2011) ir Tabancali (2016) tyrimai rodo neigiamą vienatvės ir produktyvumo ryšį. Kai žmogus turi padidėjusį vienišumo jausmą, tai lemia produktyvumo sumažėjimą dėl kelių veiksnių, iš kurių didžiausias yra stresas (Ozcelik & Barsade, 2011). Žmogus jaučiasi labiau izoliuotas ir pasiilgsta kontakto iš išorės (Tabancali, 2016). Dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų mažėjantis produktyvumo lygis, lemia organizacijos

kokybės lygio mažėjimą bei išlaidas ieškant naujų kompetentingų darbuotojų (Viningienė, Ramanauskas, 2012). Kitas svarbus produktyvumo ir motyvacijos veiksnys – vadovavimo kokybė. Lyderystė geriausiai apibūdinama kaip; „procesas, kurio metu individas daro įtaką kitiems žmonėms ir įkvepia, motyvuoja bei nukreipia jų veiklą, kad padėtų pasiekti grupės ar organizacijos tikslus“ (Jones ir kt., cituojamas Gibson ir kt., 2002, p. 80–81). Dirbant iš namų fizinis atstumas iki vadovo yra didesnis ir gali būti sunkiau palaikyti ryšį. Pasak Breevaart ir kt. (2015) aukštos kokybės mainai tarp vadovo ir darbuotojo pagerins darbo rezultatus, motyvaciją ir įsitraukimą. Tai pabrėžia vadovo ir jo darbuotojo santykių svarbą. Gajendran et al, (2014), atlikti tyrimai teigia, kad siekiant suprasti nuotolinio darbo poveikį santykiams su kolegomis, reikia daugiau dėmesio skirti bendravimo kokybei gerinti, ypač nuotolinio darbo metu. Dėl fizinio atstumo tarp darbuotojo ir jo vadovų dirbant namuose gali būti sunku išlaikyti aukštą vadovavimo kokybę, kas lemia mažesni produktyvumą. Taip pat darbuotojas, kuris nebejaučia įsitraukimo į darbą ir yra mažiau motyvuotas yra labiau linkęs pakeisti organizaciją nei kelti produktyvumą ir stengtis esamoje (Viningienė, Ramanauskas, 2012). Autonomija padidina žmonių vidinę motyvaciją, pasitikėjimą ir suaktyvina ypatingas nuostatas – visa tai gali paskatinti aktyvų elgesį ir lemti didesnę produktyvumą (Parker ir kt., 2010). Savarankiškumas taip pat akcentuojamas kaip pagrindinis darbuotojų motyvacijos veiksnys, todėl dirbant namuose neretai produktyvumas kyla dėl galimybių pačiam susidėlioti darbus ir planus (Di Martino, 2001). Darbuotojai paprastai dirba geriau, kai jų darbas yra įdomesnis ir sudėtingesnis (Herzberg, 2003), nes tokiu būdu jie gali geriausiai panaudoti savo darbo įgūdžius.

Taigi, galima daryti išvadas, kad naujausių metų tyrimai, ypač pandemijos metu, neigiamai vertina motyvacijos lygį nuotolinio darbo metu. Tuo tarpu ankstesniųjų laikų autoriai mato teigiamą nuotolinio darbo įtaką motyvacijai, kuomet nuotoliniu būdu nebuvo dirbama priverstinai. Įsitraukimas ir motyvacija yra vieni su kitu susiję veiksniai, kurie daro įtaką produktyvumui. Tie darbuotojai, kurie yra tinkamai motyvuojami, jaučia didesnę įsitraukimą į savo darbą. Įsitraukimas, tai energija, kuri orientuota į darbuotojo gerovės ir pasitenkinimo pasiekimą. Darbuotojų įsitraukimas egzistuoja tada, kai darbuotojai yra lojalūs, motyvuoti ir jaučia pasitenkinimą dirbdami mėgstamą veiklą. Nuotolinis darbas daro įtaką įsitraukimui skatindamas savarankiškumą, efektyvumą bendrauti, didina darbuotojų kontrolę. Įsitraukimas mažėja negaunant grįžtamojo ryšio ir paramos. Produktyvumas nuotolinio darbo metu yra susijęs su asmeninio gyvenimo bei darbo balansu. Neigiama įtaka produktyvumui kyla dėl streso, vienatvės, kontakto trūkumo bei negebėjimo planuoti darbo laiko. Tad nuotolinis darbas daro poveikį motyvacijai, kas lemia įsitraukimo lygį į darbą nuo kurio priklauso produktyvumas.

## 2. NUOTOLINIO DARBO POVEIKIO MOTYVACIJAI, ĮSITRAUKIMUI IR PRODUKTYVUMUI TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis bei keliamos hipotezės

**Tyrimo tikslas** yra įvertinti ryšį tarp darbuotojų motyvacijos (X), vidinės motyvacijos (X<sub>2</sub>), išorinės motyvacijos (X<sub>3</sub>), įsitraukimo (M), ir produktyvumo (Y) bei kokį poveikį šiam ryšiui daro nuotolinis darbo apimtis (W). Tikslui pasiekti yra keliami šie uždaviniai:

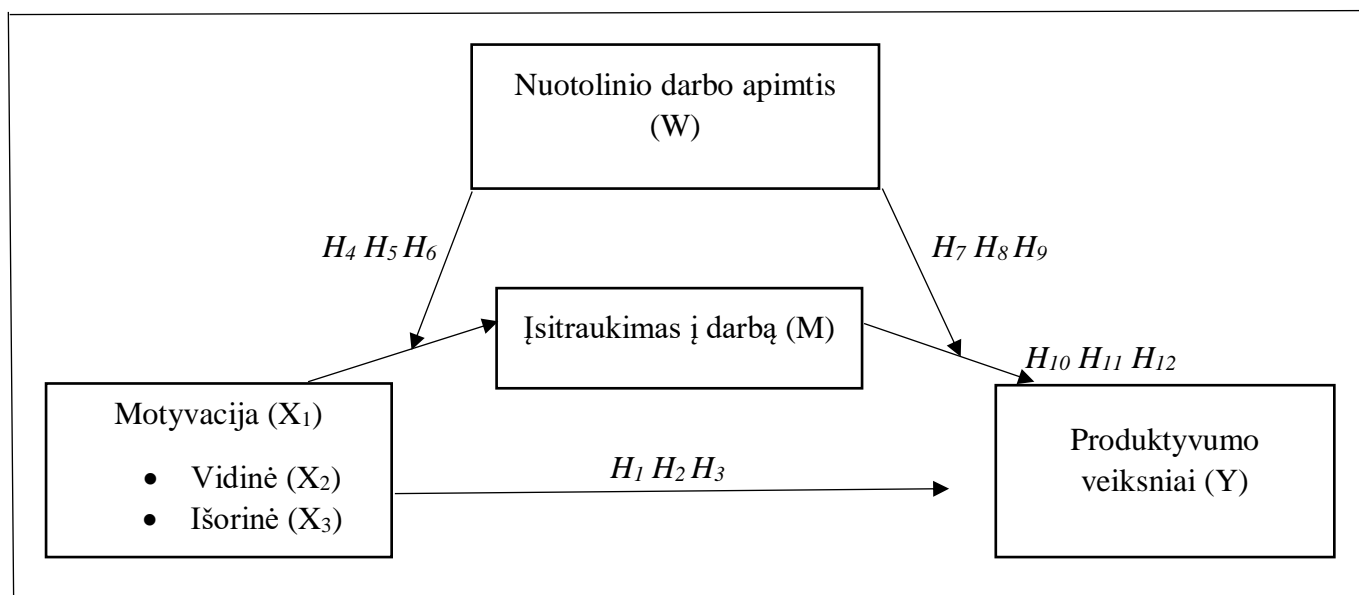
1. Išanalizuoti įsitraukimo į darbą mediacinį poveikį ryšiui tarp motyvacijos, jos latentinių vidinės ir išorinės motyvacijos veiksnių ir produktyvumo;
2. Atskleisti nuotolinio darbo moderacinį poveikį ryšiui tarp motyvacijos, vidinės ir išorinės motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą;
3. Atskleisti nuotolinio darbo moderacinį poveikį ryšiui tarp įsitraukimo ir produktyvumo

**Tyrimo problema** – išreiškiama klausimu: kokią įtaką vidinė ir išorinė motyvacija ir įsitraukimas turi darbuotojų produktyvumui bei kokį poveikį tam turi nuotolinis darbas?

Žemiau (žr. 2 pav.) pateikiamas šio tyrimo **konceptualus modelis**.

#### 2 paveikslas

*Konceptualus tyrimo modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.



Tyrime keliamos šios **hipotezės**:

1.  $H_1$  – motyvacija  $X_1$  daro poveikį produktyvumui  $Y$ ;
2.  $H_2$  – vidinė motyvacija  $X_2$  daro poveikį produktyvumui  $Y$ ;
3.  $H_3$  – išorinė motyvacija  $X_3$  daro poveikį produktyvumui  $Y$ ;

Viningienė ir Ramanauskas (2012) papildė ir teigia, kad: „motyvacija analizuojama kaip procesas, kuris susieja individo interesus ir organizacijos galimybes.“ Tai reiškia, kad įmonė tenkina individo poreikius, o darbuotojas mainais siekia bendrovės tikslų ir gerina darbo rezultatus. Wae-esor ir Hee (2016) pabrėžia, kad dažniausiai asmuo, kuris yra motyvuotas darbe, dar labiau padidina darbo teigiamus rezultatus, o neigiamų rezultatų tikimybę - sumažina, todėl darbuotojas bus patenkintas savo darbu.

4.  $H_4$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp motyvacijos ir įsitraukimo;
5.  $H_5$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo;
6.  $H_6$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp išorinės motyvacijos ir įsitraukimo;

Nuotolinis darbas skirtingai motyvuoja darbuotojus. Tyrimai parodė ir teigiamą, ir neigiamą nuotolinio darbo poveikį. Kai kurie tyrinėtojai parodė, kad tai padidina darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą (Tovmasyan & Minasyan, 2020). Ir atvirkščiai, Silungwe (2020) nustatė, kad jis visais atvejais yra neveiksmingas ir sudėtingas dėl technologinių, fizinių ir psichologinių problemų. (Sardeshmukh ir kt., 2012) nustatė, kad nuotolinis darbas taip pat gali sumažinti įsitraukimą į darbą dėl sumažėjusio grįžtamojo ryšio ir paramos. Bawono ir kt. (2020) pabrėžia, kad darbo motyvacija yra labai svarbi norint išlaikyti profesionalius ir įsitraukusius darbuotojus, ypač jei jie dirba namuose. Taip pat darbuotojas, kuris nebejaučia įsitraukimo į darbą ir yra mažiau motyvuotas yra labiau linkęs pakeisti organizaciją nei kelti produktyvumą ir stengtis esamoje (Viningienė, Ramanauskas, 2012).

7.  $H_7$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant motyvacijai  $X_1$ ;
8.  $H_8$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant vidinei motyvacijai  $X_2$ ;
9.  $H_9$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant išorinei motyvacijai  $X_3$ ;

Vega ir kt. (2015) nustatė teigiamą ryšį tarp nuotolinio darbo, darbo patirties, įsitraukimo į darbą bei darbo rezultatų. Dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų, dirbant nuotoliniu būdu, mažėjantis įsitraukimas bei produktyvumo lygis, lemia organizacijos kokybės lygio mažėjimą bei išlaidas ieškant naujų kompetentingų darbuotojų (Viningienė, Ramanauskas, 2012). Brodeur ir kt.

(2020), teigia, kad nuotolinio darbo metu jaučiama vienatvė sukelia sveikatos problemas bei mažina įsitraukimo ir produktyvumo lygį, ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime. (Peters ir kt., 2014) daro išvadą, kad nuotolinis darbas gali padidinti įsitraukimą į darbą dėl darbuotojo savarankiškumo bei noro tapti produktyviu.

10.  $H_{10}$  – nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp motyvacijos ir produktyvumo;

11.  $H_{11}$  – nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp vidinės motyvacijos ir produktyvumo;

12.  $H_{12}$  – nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp išorinės motyvacijos ir produktyvumo

Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė (2018) teigia, kad dirbant nuotoliniu būdu, vienas didžiausių keliamų iššūkių organizacijoms yra atsakomybė užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, nes nuo to priklauso darbo kokybė bei motyvacija veikti. Organizacijos efektyvumą lemia jos darbuotojų darbo rezultatai. Darbo našumą įtakoja patiriamas stresas darbe ir įsitraukimas, todėl manoma, kad įsitraukimas turi tarpininkavimo poveikį santykiuose tarp motyvacijos darbe ir darbo rezultatų (Arujunan ir kt. 2021). Tentama (2020) patvirtino, kad darbo motyvacija yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos įsitraukimui į darbą. Taip pat darbuotojų darbo rezultatus netiesiogiai įtakoja motyvacijos, kurią jie gauna organizacijoje, kiekis (Arujunan ir kt. 2021). Tabancali (2016) nustatė ryšį tarp vienatvės ir sumažėjusio įsitraukimo į darbą, dėl kurio darbuotojai yra mažiau produktyvūs. Maslach ir Leiter, (2016) autoriai teigia, kad darbuotojų perdegimas turi įtakos atliekamų paslaugų kokybei bei produktyvumui, didesnė tikimybė, kad darbuotojas bus mažiau įsitraukęs ir dėl to atsiranda didesnė tikimybė darbo vietos palikimui. Motyvacija skirstoma į vidinius ir išorinius veiksnius, kurie sąveikaudami tarpusavyje didina darbo produktyvumą. Vansteenkiste et al. (2007), teigimu, išorinė motyvacija didina savivertę, akcentuojamas statusas, prestižas, atlyginimas, norima pasirodyti geriau už kitus. Tačiau daugelis autorių pritaria, kad vidinė motyvacija patvaresnė už išorinę, nes geriausiai elgesys kontroliuojamas dėl vidinių asmens priežasčių (Felsler, 2006).

## 2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Norint patikrinti siūlomo tyrimo hipotezes bus atliekamas kiekybinis tyrimas. Siūlomo tyrimo nepriklausomi kintamieji – motyvacija ( $X_1$ ), vidinė motyvacija ( $X_2$ ), išorinė motyvacija ( $X_3$ ), priklausomas kintamasis – produktyvumas ( $Y$ ), mediatorius ( $M$ ) – įsitraukimas ir nuotolinio darbo apimtis – moderatorius ( $W$ ).

Respondentų apklausai atlikti suformuluoti keturi konstruktai: nuotolinio darbo, motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo konstruktai. Nuotolinio darbo konstruktas apibrėžtas klausimu: „Kiek laiko dirbate nuotoliniu būdu?“, tad jame reikia pažymėti dirbamą valandų skaičių per savaitę. Motyvacijos ir produktyvumo konstruktuose pateiktus teiginius bus galima vertinti pagal Likerto skalę. Respondentas galės įvertinti teiginį nuo 1 iki 5, kai vertinimo reikšmė: 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku. Tuo tarpu įsitraukimo konstrukte teiginiai vertinami nuo 0 iki 6 balų, kai 0 – niekada, 1 – beveik niekada, 2 – retai, 3 – retkarčiais, 4 – dažnai, 5 – labai dažnai, 6 – visada. Pagal kartus nuo 0 iki 6 lygiagrečiai reiškia: niekada; kelis kartus per metus; vieną kartą per mėnesį arba mažiau; kelis kartus per mėnesį, vieną kartą per savaitę; kelis kartus per savaitę; kiekvieną dieną.

Apklausoje yra vertinami ir demografiniai duomenys:

- Biologinė lytis: Vyras; Moteris;
- Amžius: 18-25; 26-30; 31-35; 36-40; 41-45; 46-50, 51-55; 56 ir daugiau;
- Išsilavinimas: Vidurinis; Profesinis; Aukštasis neuniversitetinis; Aukštasis universitetinis;
- Užimamos pareigos: Vadovaujančios pareigos, nevadovaujančios pareigos;
- Darbovietėje išdirbtas laikotarpis: Iki metų; 1-5 metai; 5-10 metų; 10-15 metų; 15-20 metų; 12 metų ir daugiau.

Remiantis mokslinė literatūra buvo sudaryti konstruktai, leidžiantys nustatyti ryšį tarp įsitraukimo, motyvacijos ir produktyvumo bei nuotolinio darbo poveikio šiam ryšiui. Siekiant suprasti nuotolinio darbo intensyvumą, nuotolinio darbo konstruktas išreikštas klausimu: „Kiek laiko dirbate nuotoliniu būdu?“ (Biron and van Veldhoven, 2016). Motyvacijos konstruktas paimtas iš Kuuvas et al. 2017 m. publikacijos ir nagrinėja vidinę motyvaciją (teiginiai 3.1. – 3.6.) bei išorinę motyvaciją (teiginiai 3.7. – 3.10). Įsitraukimo klausimynas naudojamas autorių Schaufeli & Bakker (2003) iš Work & Well-being Survey (UWES) trumpesnės versijos klausimyną. Darbuotojo produktyvumui nustatyti sudarytas klausimynas iš Ramos-Villagrasa et al. 2019 m. ir Widodo et al. 2021 m. publikacijų. Klausimynus galite matyti tolimesnėse lentelėse.

#### 4 lentelė

*Konstruktas W– Nuotolinio darbo apimtis*

1.1	Kiek laiko dirbate nuotoliniu būdu?
-----	-------------------------------------

Šaltinis: Biron and van Veldhoven, 2016. *When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part time teleworkers.*

#### 5 lentelė

*Konstruktas X – Vidinė motyvacija (IM- Intrinsic motivation) ir Išorinė motyvacija (EM- Extrinsic motivation)*

2.1 (IM)	Užduotys, kurias atlieku darbe, yra mano darbo varomoji jėga
2.2 (IM)	Užduotys, kurias darau darbe suteikia man džiaugsmo
2.3 (IM)	Mano darbas yra reikšmingas
2.4 (IM)	Mano darbas labai jaudinantis
2.5 (IM)	Mano darbas toks įdomus, kad tai savaime motyvuoja
2.6 (IM)	Kartais mano darbas mane taip įkvepia, kad pamirštu visą kitą aplink save
2.7 (EM)	Jei turėčiau skirti daugiau pastangų, man už tai turėtų papildomai mokėti
2.8 (EM)	Man svarbu turėti išorinę paskatą, kad pasiekčiau gerų rezultatų
2.9 (EM)	Išorinės paskatos, tokios kaip finansiniai priedai ir geresnės darbo sąlygos yra veiksniai, kurie daro įtaką mano darbo rezultatui
2.10 (EM)	Jei man pasiūlytų didesnę atlyginimą, mano darbo rezultatai būtų geresni

Šaltinis: Kuuvas et al. (2017) *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?*

#### 6 lentelė

*Konstruktas M – Įsitraukimas*

3.1	Dirbdama (– as) jaučiuosi trykštanti (– is) energija
3.2	Dirbdama (– as) jaučiuosi stipri (– us) ir energinga (– as)
3.3	Aš jaučiu entuziazmą dirbant savo darbą
3.4	Mano darbas mane įkvepia
3.5	Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą
3.6	Jaučiuosi laiminga (– as), kai dirbu intensyviai

## 6 lentelės tęsinys

3.7	Didžiuojuosi savo darbu
3.8	Esu pasinėrusi (– ęs) į savo darbą
3.9	Mano darbas mane žavi

Šaltinis: Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli & Bakker (2003) Trumpesnė versija.

## 7 lentelė

*Konstruktas Y – Produktyvumas*

4.1	Man nuobodus mano darbas
4.2	Manau, kad dabartinis mano darbo krūvis yra didelis
4.3	Manau, kad dėl darbo krūvio ir laiko kurį skiriu darbui, neįsėju balanso su asmeniniu gyvenimu
4.4	Jaučiu, kad dirbant namuose mano darbo krūvis didėja
4.5	Manau, kad mano darbo veikla yra ribojama dėl izoliacijos, Covid-19 pandemijos metu
4.6	Esu prislėgta (– as) dėl esamos pandemijos situacijos
4.7	Manau, kad mano biure, nėra laikomasi atstumo atsiribojimų
4.8	Manau, kad saviizoliacija, pandemijos metu, kelia stresą dirbant iš namų
4.9	Visada stengiuosi gerinti savo darbo kokybę
4.10	Turiu tikrai gerų įgūdžių atlikti savo užduotis
4.11	Manau, kad dėl dabartinės padėties įmonėje, mano darbo rezultatai mažėja
4.12	Jaučiu, kad darbas namuose yra veiksnys, dėl kurio mažėja mano darbo rezultatai

Šaltinis: Widodo et al. (2021) *The impact of job stress on employee productivity during Covid-19 pandemic at the aviation industry.*

Konstruktų ir kiekybinės apklausos statistinei duomenų analizei bus naudojamas SPSS programos paketas. SPSS programų paketo pasiekiamus statistinius instrumentus ir jų panaudojimą galimas skirstyti į žemiau pateiktus etapus:

1. Cronbancho alfa koeficientas naudojamas nustatyti konstrukto patikimumą. Cronbancho alfa koeficiento vidurkis ne mažesnis nei 0,7. Jei šio koeficiento vidurkis yra 0,7 ir daugiau tai parodo, kad konstrukto/apklausos nuoseklumas yra tinkamas naudoti. Kitu atveju, jei Cronbancho alfa

koeficiento vidurkis yra mažesnis nei 0,7, tai parodo silpną klausimo koreliacinį ryšį su skale ir tokiu atveju klausimynas nebus naudojamas.

2. Atliekamas duomenų pasiskirstymo normalumo tyrimas pasitelkiant Kolmogorovo- Smirnovo bei Shapiro- Wilk testus, taip pat naudojami asimetrijos ir eksceso koficientai, analizuojamos histogramos, kad įrodyti jog duomenys yra normaliai pasiskirstę ir yra parametriniai.

3. Nuotolinio darbo, vidinės ir išorinės motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo vidurkių apskaičiavimas ir jų palyginimas naudojant T-test ir One-way Anova. Konstruktyvų vidurkių palyginimui pagal lytį, užimamas pareigas bei socialinę padėtį, naudosime T-test – skirtą palyginti dviem vidurkiams. Kitus demografinius faktorius konstruktyvų vidurkių palyginimui naudosime pasitelkiant One-way Anova, tai leis naudoti daugiau nei du demografinius faktorius palyginimui.

4.  $H_1$   $H_2$   $H_3$  hipotezių patikrinimui bus naudojama regresinė analizė. Siekiama išanalizuoti kaip nepriklausomi kintamieji – motyvacija ( $X$ ), vidinė motyvacija ( $X_2$ ), išorinė motyvacija ( $X_3$ ), veikia priklausomą kintamąjį – produktyvumą ( $Y$ ).

5. Pagal 58-tą modelį, bus vykdoma moderatorių mediacijoje analizė, tikrinamas nuotolinio darbo ( $W$ ) poveikis ryšiui tarp trijų motyvacijų ( $X_1/X_2/X_3$ ) ir įsitraukimo ( $M$ ) bei įsitraukimo ( $M$ ) ir produktyvumo ( $Y$ ) nustatymui. ( $H_4$  -  $H_{12}$  hipotezių tikrinimas).

### **2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos**

Tyrimo dalyviai – vienos X organizacijos darbuotojai. Įmonė dėl konfidencialumo nesutiko atskleisti įmonės pavadinimo, tad bendru sutarimu, apklausti darbuotojus leido su sąlyga, kad darbo pavadinime ir pačiame darbe bus rašoma - X organizacija. Tyrimo patikimumui užtikrinti analizuojamas apklaustų kandidatų vidurkis, jau atliktų mokslinių straipsnių, panašia tema. Rezultatus galima matyti 8-oje lentelėje.

## 8 lentelė

*Skirtingų autorių apklaustų respondentų vidurkis*

Autoriai	Autorių darbų temos	Autorių apklaustas respondentų skaičius
Alfanza T. (2021)	Nuotolinio darbo intensyvumas COVID-19 pandemijos kontekste: darbo rezultatai ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra	396
Jawabri A. (2022)	Nuotolinės darbo aplinkos poveikis darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu: JAE paslaugų sektoriaus tyrimas	316
Nilasari, M., B. et al. (2021)	Motyvacijos pokyčiai darantys įtaką darbuotojų produktyvumui Covid- 19 pandemijos metu	200
Fuchs O., et al. (2022)	Nuotolinio darbo poveikis per COVID-19 pandemiją tūkstantmečio darbuotojų veiklai: Indonezijos bankininkystės pramonės įrodymai	367
Vidurkis:		319

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Gautas respondentų skaičius – 319. Tai reiškia, kad tyrime bus apklausiami nemažiau nei 319 respondentų vienoje įmonėje.

Tyrimo imtis sudaryta netikimybinio patogiosios imties atrankos būdu. Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas struktūrizuotos internetinės anketos pagalba per <https://apklausa.lt/> platformą. Dalijimasi buvo griežtai tik įmonės viduje, kadangi tikslas buvo surinkti kandidatus iš vienos įmonės. Respondentams užklausa buvo siūsta per Teams platformą, Outlook pašta bei Yammer'io svetainę. Į nustatytą 319 imtį pateks greičiausiai į anketos klausimus atsakę X organizacijos darbuotojai. Siunčiant apklausą dalyviams bus pristatyta apklausos struktūra ir tikslas bei užtikrintas anonimiškumas.

### 3. NUOTOLINIO DARBO POVEIKIO MOTYVACIJAI, ĮSITRAUKIMUI IR PRODUKTYVUMUI TYRIMO REZULTATŲ APRAŠOMOJI ANALIZĖ

#### 3.1. Tiriamosios imties demografinė charakteristika

Siekiant atlikti tyrimo analizę buvo atliekamas kokybinis tyrimas. Apklaustas respondentų skaičius – 433. Tai yra kandidatai apklausti vienoje įmonėje. 9-oje lentelėje galite matyti respondentų pasiskirstymą.

#### 9 lentelė

*Tiriamosios imties demografinis pasiskirstymas*

Demografiniai veiksniai	Lyginamieji faktoriai/ Respondentų skaičius							
	Lytis	Moterys				Vyrai		
225				208				
Pareigos	Vadovaujančios pareigos				Nevadovaujančios pareigos			
	68				365			
Socialinė padėtis	Dirbanti(-s) ir studijuojanti(-s)				Dirbanti(-s)			
	58				375			
Amžius	18-25m.	26-30m.	31-35m.	36-40m.	41-45m.	46-50m.	51-55m.	56 ir daugiau
	107	122	88	67	21	17	5	6
Patirtis	Iki 1 metų		1-5m.	5-10m.	10-15m.	15-20m.	20 metų ir daugiau	
	59		239	90	32	7	6	
Išsilavinimas	Vidurinis		Profesinis		Aukštasis neuniversitetinis		Aukštasis universitetinis	
	22		19		78		314	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Iš pateiktų rezultatų galima pastebėti, kad iš viso tyrime dalyvavo 433 respondentai. Apklausti kandidatai yra iš vienos organizacijos. Apklausoje dalyvavo labai panašus skaičius tiek vyrų, tiek moterų - 225 respondentės buvo moterys bei 208 atsakiusieji - vyrai. Didžioji dauguma tyrimo dalyvių užėmė nevadovaujamas pareigas - 365 apklaustieji, na, o aukštas vadovo pareigas užėmė 68 respondentai. Amžiaus kategorijoje, apie pusės dalyvių amžius siekė iki 30 metų, 107 dalyvių amžius nesiekė 25 metų, o 122 dalyvių atsakymu pažymėtas amžius nuo 26 iki 30 metų. 88 kandidatų amžius vyravo nuo 36 metų iki 45 metų. Anketoje pastebimas vyresnio amžiaus dalyvių stygius - tik 11 respondentų amžius viršijo 51 metų amžiaus ribą. Šiek tiek daugiau nei pusė respondentų (239) teigia



įmonėje dirbantys nuo vienerių iki penkerių metų, tuo tarpu beveik ketvirtadalis teigia dirbantys ir iki 10 metų - 90 respondentų. Dirbančiųjų įmonėje virš 15 metų atsakė net 13 respondentų, na, o naujų darbuotojų, dar neišdirbusių metų, anketos duomenimis, organizacijoje yra 59 asmenys. Labai ryški socialinė padėtis įmonėje uždavus užimtumo klausimą - šiuo metu 1/8 dalis apklausos dalyvių šiuo metu netik dirba įmonėje, tačiau tuo pat metu ir studijuoja, na o likusioji dauguma, 375 asmenys visa galva yra pasinėrę tik į įmonės veiklą. Analizuojant išsilavinimo klausimą – didžioji dauguma respondentų – 314 turi universitetinį aukštąjį išsilavinimą, tuo tarpu 78 apklaustųjų išsilavinimas - ne universitetinis aukštasis. 19 respondentų turi profesinį išsilavinimą, kas šiuo atveju sudaro IT sektoriaus kandidatus, kurie laikė kursus kvalifikacijai kelti. Džiugina ir 22 kandidatai, kurie turi tik vidurinį išsilavinimą, kadangi, tai reiškia jog organizacija po mokyklos siūlo praktiką ir šie kandidatai po praktikos liko dirbti organizacijoje.

### 3.2. Nuotolinio darbo poveikio vidinei ir išorinei motyvacijai, įsitraukimui ir produktyvumui tyrimo rezultatų patikimumo aprašomoji analizė

Siekiant užtikrint tyrimo patikimumą buvo atliktas patikimumo testas Cronbach Alfa koeficientams apskaičiuoti. Šis testas parodo ar klausimynas yra patikimas, ar galima naudoti darbe bei vidinių teiginių suderinamumą (Field, 2018). Gauti rezultatai palyginti su pateiktais konstrukto autorių. Rezultatus galite matyti 10-oje lentelėje.

#### 10 lentelė

*Patikimumo testas Cronbach Alfa*

Konstrukto pavadinimas	Konstrukto autorius	Konstrukto autorių pateiktas Cronbach Alpha koeficientas	Tyrimo metu apskaičiuota Cronbach Alpha koeficientas
Motyvacija	Kuvaas. Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? (2017)	0,791	0,783
Vidinė motyvacija		0,900	0,755
Išorinė motyvacija		0,703	0,858
Įsitraukimas į darbą	Schaufeli and Bakker UWES Trumpesnė versija(2003)	0,885	0,922

## 10 lentelės tęsinys

Produktyvumo veiksniai	Arrie Wicaksono Widodo et al 2021 „The impact of job stress on employee productivity during Covid-19 pandemic“	0,873	0,823
------------------------	--	-------	-------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Cronbach Alfa vertės yra ne mažesnės nei 0,7, tad duomenų bazėje klaidų nėra ir duomenų skalės yra patikimos. Pastebėta didžiausia koreliacija, tarp atsakymų į skirtingus teiginius, įsitraukimo į darbą konstrukte, nes koeficiento vertė arčiausia vienetui. Kadangi, viso klausimyno Cronbach alfa vertė - 0,828, jį galima laikyti patikimu ir tęsti skaičiavimus.

Taip pat duomenys buvo įvertinti ar atitinka normalaus pasiskirstymo reikalavimus pasitelkiant Kolmogorov- Smirnov ir Shapiro- Wilk testus, stebint asimetrijos, eksceso koeficientus. Gauti duomenys matomi 11- oje lentelėje.

## 11 lentelė

### Normalumo testai

	Kolmogorovo- Smirnovo testas		Shapiro- Wilko testas		Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Testo rezultatas	P vertė	Testo rezultatas	P vertė		
Nuotolinio intensyvumas	0,203	<0,001	0,894	<0,001	- 0,321	- 0,896
Motyvacija	0,082	<0,001	0,978	<0,001	- 0,477	0,136
Vidinė motyvacija	0,083	<0,001	0,988	<0,001	0,022	- 0,226
Išorinė motyvacija	0,193	<0,001	0,856	<0,001	- 0,870	- 0,343
Įsitraukimas į darbą	0,053	<b>0,06</b>	0,994	<b>0,119</b>	0,033	0,083
Produktyvumo veiksniai	0,065	<0,001	0,988	<0,001	0,005	- 0,606

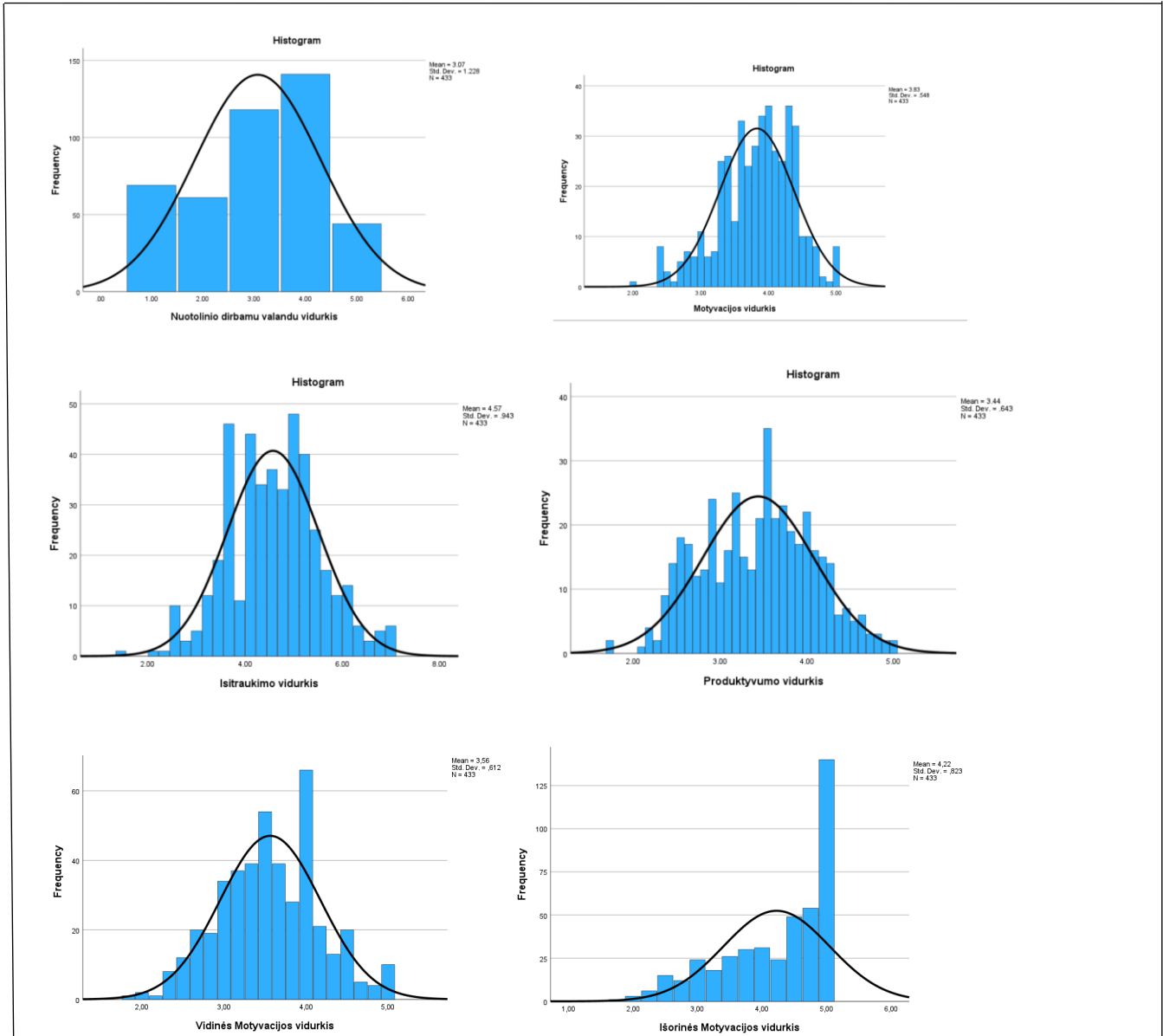
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Nulinė hipotezė pasitvirtina, įsitraukimo į darbą konstrukte, kadangi P vertė yra didesnė nei 0,05. Kadangi, P vertė Kolmogorovo- Smirnovo teste = 0,06, o Shapiro- Wilk teste = 0,119, tai reiškia, kad duomenys normaliai pasiskirstė tik įsitraukimo į darbą konstrukte. Kadangi, buvo atsižvelgta į asimetrijos ir eksceso koeficientus, duomenys yra ne didesni nei 1- netas, duomenis galima laikyti arti

normalaus skirstymo (Hair ir kt., 2015). Siekiant galutinai patvirtinti, kad duomenys yra parametriniai ir galima tęsti analizę pagal parametrinius skaičiavimus, darbe analizuojamos histogramos 3 paveiksle.

### 3 paveikslas

*Nuotolinio darbo, motyvacijų, įsitraukimo ir produktyvumo skirstinio normalumo histogramos*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais. Pastaba: X ašis nurodo dažnį, Y ašis nurodo įvertį.

Histogramos analizuojamos siekiant, pastebėti realias pasiskirstymo reikšmes. Pirmi trys grafikai varpo formos, paskutiniai trys šiek tiek plokštesni, grafikai pasislinkę į dešinę pusę, tačiau iš

histogramų galima matyti, kad didelių nuokrypiu nėra, todėl galima teigti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui ir yra parametriniai. Tolimesnė analizė bus vykdoma pagal parametrinių duomenų reikalavimus.

Papildomi reikšmingumo T-test, One- Way Anova testai buvo atliekami, siekiant sužinoti ar lytis, socialinė padėtis, pareigos, amžius, išsilavinimas bei patirtis daro įtaką rezultatams. Analizė matoma 12-oje lentelėje.

## 12 lentelė

*Demografinių veiksnių daroma įtaka kintamųjų vertinimui T- test ir One- Way anova analizė*

Demografiniai veiksniai	Nuotolinio intensyvumas	Įsitraukimas į darbą	Produktyvumo veiksniai
Lytis	Daro poveikį (t = -2,329; p =0,049)	Nedaro poveikio (t = -0,316; p =0,520)	Daro poveikį (t = 4,000; p =0,028)
Amžius	Daro poveikį (p= 0,001)	Daro poveikį (p=0,021)	Nedaro poveikio (p=0,519)
Socialinė padėtis	Daro poveikį (t = -4,339; p =0,001)	Daro poveikį (t = 2,529; p=0,013)	Daro poveikį (t = 4,612; p =0,001)
Pareigos	Nedaro poveikio (t = -0,614; p= 0,270)	Nedaro poveikio (t = 1,489;p= 0,069)	Daro poveikį (t = 3,745; p = 0,001)
Patirtis	Nedaro poveikio (p= 0,228)	Daro poveikį (p= 0,016)	Nedaro poveikio (p= 0,717)
Išsilavinimas	Daro poveikį (p =0,001)	Daro poveikį (p =0,021)	Daro poveikį (p =0,043)
Demografiniai veiksniai	Vidinė ir išorinė motyvacija	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija
Lytis	Daro poveikį (t = -3,070;p =0,020)	Daro poveikį (t = -1,713;p =0,031)	Nedaro poveikio (t = -3,190; p =0,760)
Amžius	Nedaro poveikio (p=0,302)	Nedaro poveikio (p=0,474)	Daro poveikį (p=0,049)
Socialinė padėtis	Nedaro poveikio (t = 0,031;p= 0,489)	Nedaro poveikio (t = 0,805;p= 0,212)	Nedaro poveikio (t = -0,919; p =0,180)

## 12 lentelės tęsinys

Pareigos	Nedaro poveikio (t = -1,581;p= 0,057)	Nedaro poveikio (t = - 0,833;p= 0,204)	Nedaro poveikio (t = - 1,517;p= 0,066)
Patirtis	Daro poveikį (p= 0,013)	Daro poveikį (p= 0,012)	Nedaro poveikio (p= 0,318)
Išsilavinimas	Daro poveikį (p =0,001)	Daro poveikį (p =0,037)	Daro poveikį (p =0,001)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Pagal pateiktus rezultatus lentelėje galima pastebėti, kad lytis nedaro poveikio išitraukimui, ir išorinei motyvacijai, kadangi  $p > 0,05$ . Nuotolinio, motyvacijos, vidinės motyvacijos, produktyvumo dispersijos statistiškai skiriasi. Taigi, tiek moterys tiek vyrai, yra vienodai išitraukę į darbą ir nepriklausomai nuo lyties, vienodai motyvuojame išorinėmis paskatomis. Įdomu pastebėti, kad pagal apskaičiuotą atsakiusiųjų vidurkį, vyrai dažniau dirba nuotoliniu būdu, teigia, kad yra labiau išitraukę ir motyvuoti, tačiau produktyvesnėmis save labiau vertina moterys. Vertinant socialinę padėtį, nestudijuojantys darbuotojai, dažniau renkasi dirbti nuotoliniu būdu, motyvacija ir išitraukimas yra mažesni, tačiau jaučiasi produktyvesni nei darbuotojai, kuriuo tuo pat metu ir dirba ir studijuoja. Socialinė padėtis nedaro poveikio motyvacijai darbe, nei vidinei, nei išorinei, kadangi  $p > 0,05$ . Lyginant darbuotojus pagal pareigas reikšminiai skirtumai matomi stebint produktyvumą, kas reiškia, kad vadovaujančios ir nevadovaujančios pareigos lemia skirtingą produktyvumą. Skirtingas amžius nedaro įtakos motyvacijai ir produktyvumui.

Nagrinėjant demografinius veiksnius, didžiausias skirtumas pastebėtas analizuojant valandas dirbtas nuotoliniu būdu. 18-25 amžiaus darbuotojai labiausiai renkasi darbą dirbti – nuotoliniu būdu. Apklausos komentaruose buvo papildyta, kad tai lemia galimybė derinti mokslus ir laisvalaikį, finansų kaštų taupymą. Kaip ir teorijoje, taip ir apklausoje darbuotojai teigia, kad organizaciją renkasi pagal tai ar leidžiama dirbti nuotoliniu ar hibridiniu būdu. Antra grupė žmonių, kurie renkasi dirbti nuotoliniu būdu – nuo 30 iki 40 metų. Kandidatai dalijosi, kad nuotolinis darbas leidžia skirti laiko daugiau vaikams, namų ruošos darbams, yra galimybė vaikus vežioti į būrelius. Ne vienas kandidatas papildė, kad sutaupomi kaštai, mokant už būrelius, aukles, prailgintas grupes, nes anksčiau negalėdavo laiku atsiimti vaikų iš švietimo įstaigų. Pasitaikė ir kitokių nuomonių, kad dėl darbo iš namų ir aplink besisukiojančių vaikų, sunku susikaupti, neįsijungti darbo ir laisvalaikio balansas, nes darbo metu vis norisi, ką nors pagaminti, reikia prižiūrėti vaikus, ir taip neretai darbai nusitęsia į vakarą. Tuo tarpu grupė nuo 46 metų (28 kandidatai) yra grupė, kur mažiausiai dirba nuotoliniu būdu. Teigiama, kad nuotoliniu būdu, sunkiau buvo adaptuotis, prisijungti prie sistemų. Ne retas kandidatas

mini, kad trūko socializavimo, per mažai buvo susitikimų, nepritaikytas darbo modelis, darbui iš namų. Taip pat keli kandidatai teigė, kad mieliau renkasi eiti į ofisą, kadangi tai sukuria rutiną irėjimas į darbą, bendravimas su kolegomis mažina streso lygį ir kelia didesnę motyvaciją dirbti, kadangi, kaip teigė vienas kandidatas: „Man darbe svarbiausia bendrauti, kalbėti, pasakoti, klausyti ir svarbiausia būti išklausytam. Nebūtinai temos turi būt susijusios su darbu, bet žinojimas, kad manęs klauso, leidžia suprasti, kad esu svarbus darbuotojas, mane vertina kolegos ir tai mane motyvuoja dirbti.“

Motyvacija pagal kandidatų amžių pasiskirsčiusi tolygiai. Rezultatuose pastebima, kad labiausiai motyvuoti respondentai yra nuo 51 iki 55 metų. Kandidatai papildo, kad ši amžiaus grupė labiausiai motyvuota, nes susiduria su didžiausiais iššūkiais ir bijo prarasti darbą. Labiausiai nemotyvuoti kandidatai yra 18- 25 metų. Teigiama, kad yra sunku suderinti mokslus, darbą ir laisvalaikį. Tad jeigu amžius nedaro poveikio motyvacijai bendrai, nes  $p=0,302$ , tai galima pastebėti, kad poveikį daro įsitraukimui, nes  $p = 0,021$ . Analizuojant duomenis galima matyti, kad nors amžiui bendra ir vidinė motyvacija nedaro poveikio, tačiau skaidant motyvaciją: į išorinę bei vidinę, pastebima, kad išorinė motyvacija daro poveikį. Galima daryti išvadą, kad išorinės paskatos labiausiai motyvuoja 31- 40 ties metų dalyvius. Mažiausiai išorinė motyvacija veikia 51-55 metų respondentus. Didžiausias įsitraukimas taip pat pastebimas virš 50 metų kandidatų atsakymuose, tačiau pastebimas mažiausias įsitraukimas nuo 41 iki 45 metų, komentarų nebuvo pateikta. Taip pat mažesnis įsitraukimas pastebimas 18-25 metų tyrimo dalyvių. Analizuojant, kaip skirtingos amžiaus grupės veikia produktyvumą, pastebima, kad poveikis nėra daromas,  $p = 0,519$ , tai reiškia, kad nesvarbu koks respondent amžius, visi kandidatai yra panašiai pasiskirstę pagal produktyvumą. Žvelgiant į atsakymus detaliau, galima pastebėti, kad produktyviausiai jaučiasi 41-50 ties metų darbuotojai bei 18-25 metų dalyviai. Mažiau produktyvūs jaučiasi asmenys nuo 56 metų ir daugiau. Dėl produktyvumo taipogi, nebuvo pateikta papildomų komentarų.

Skirtinga patirtis organizacijoje nedaro poveikio nuotoliniu metu dirbamam valandų skaičiui bei produktyvumui, kadangi  $p$  vertė didesnė nei 0,05. Įdomu, tai kad skirtinga darbuotojų patirtis daro poveikį motyvacijai bendrai bei vidinei motyvacijai, tačiau išorinei motyvacijai poveikio nedaro. Tai reiškia, kad nepriklausomai kiek laiko dirba, vis tiek visi darbuotojai vienodai nori būti motyvuojami išoriniais veiksniais. Minimaliai pastebima, kad darbuotojai, kurie dirba nuo 1- 5 metų organizacijoje dažniausiai renkasi dirbti nuotoliniu būdu. Tas pats ir su produktyvumu. Produktyviausi darbuotojai dirba nuo 1 – 5 metų, tačiau produktyvumu neatsilieka ir darbuotojai, kurių darbo patirtis nesiekia metų. Komentaruose ne vienas kandidatas pažymi, jog motyvacija didesnė yra prieš metinius

pokalbius ir pirmuose metuose, nes dažniausiai kylama pozicijoje. Nagrinėjant motyvaciją bei įsitraukimą, pastebima ryškiausi skirtumai nuo 1 iki 5 metų amžiaus kategorijoje. Šie dalyviai yra labiausiai įsitraukę ir motyvuoti lyginant su kitomis amžiaus grupėmis.

Vienintelis demografinis veiksnys – išsilavinimas, kuris daro įtaką visiems pasirinktiems konstruktsams, kadangi  $p$  vertės  $<0,05$ . Pastebima tendencija, kad didžiausiu įsitraukimu ir motyvacija pasižymi aukštąją universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Nuotoliniu būdu ir produktyviausiai besijaučiantys kolegos turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Didžiausi skirtumai pastebimi vidurinio ir profesinio išsilavinimo darbuotojų atsakymuose. Turintys vidurinį išsilavinimą, savanoriai, jaučiasi mažiausiai produktyvus ir mažiausiai yra linkę dirbti iš namų. Taip pat jų įsitraukimas yra mažiausias, nors motyvacija didesnė (įsitraukimo vidurkis – 3,4045, o motyvacijos – 4,0253). Profesinį išsilavinimą (dažniausiai kursus baigę IT specialistai), jaučia mažiausią produktyvumą iš visų grupių (ne vienas kandidatas mini, kad projektai tęsiasi mėnesius ir būna, kad savaitėmis negali atlikti darbo ar neranda darbo sprendimų).

Kandidatams buvo užduotas klausymas ar nuotoliniu būdu tenka dirbti viršvalandžius. Net 58% respondentų teigia, kad darbovietėje yra dirbami viršvalandžiai. Dalis respondentų pritaria, kad nuotoliniu būdu dirba papildomai ir savo noru, siekiant gauti geresnį atlyginimą, arba kaip teigia: „nes neturiu daugiau ką veikti“. Porą apklaustųjų atskleidė, kad vadovai neskatina ar net neleidžia imti viršvalandžių. Atsirado kandidatų, kurie teigia, kad mielai dirba ir savaitgaliais, nes pats darbas juos motyvuoja ir jie jaučiasi lojalūs organizacijai. Likusieji 42% darbuotojų nuotolinio metu viršvalandžių nedirba. Keletą tyrimo dalyvių papildė, kad dirbant nuotoliniu būdu lieka nemažai laisvo laiko, tad spėja ir buitines darbus pasidaryti, bet dar ir skirti laiko šeimai.

### **3.3. Nuotolinio darbo, motyvacijų, įsitraukimo ir produktyvumo regresinė bei moderatorių mediacijoje analizė**

Toliau darbe atliekama regresinė analizė, kuri skirta išanalizuoti kaip nepriklausomi kintamieji – motyvacija  $X_1$ , vidinė motyvacija  $X_2$ , išorinė motyvacija  $X_3$  veikia priklausomą kintamąjį produktyvumą –  $Y$  ir patvirtinti ar paneigti hipotezes  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ . Kadangi, duomenys nėra idealiai pasiskirstę naudojama Bootstrapo procedūra. Wright ir kiti (2011) teigia, kad savirankos metodas (angl. bootstrapping), padeda apskaičiuoti liekanų įverčius, kas leidžia suprasti tikslesnius ryšius tarp kintamųjų. 13- oje Lentelėje pateiktas regresijos modelio pirmasis skaičiavimas.

### 13 lentelė

Pirmasis regresijos modelio skaičiavimas

Statistiniai duomenys/ Modelis	Motyvacija	Įsitraukimas į darbą
Nestandardizuotos regresijos koeficientas	-0,121	0,164
Klaida	0,063	0,037
Standartizuotos regresijos koeficientas	-0,103	0,240
T testo reikšmė	-1,914	4,438
P testo reikšmė	<b>0,058</b>	<b>&lt;0,001</b>
Anovos testo F reikšmė	9,892	9,892
Statistikos VIF	1,316	1,316
Boostrapo koeficiento pasitikėjimo intervalai mažesnis/didesnis	- 0,248/0,003	0,093/0,233
R Square	0,040	0,040

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Lentelėje galima pastabėti, kad motyvacijos  $P < 0,05$ , tai reiškia, kad statistiškai reikšmingo ryšio nėra ir pirmoji hipotezė –  $H_1$  – motyvacija  $X_1$  daro poveikį produktyvumui  $Y$ , yra **nepatvirtinama**. Kadangi, motyvacija  $X$  neturi statistiškai reikšmingos įtakos, regresija kartota antrą kartą su kintamaisiais  $X_2, X_3$  –  $X$  motyvaciją išskyrus į latentinius veiksnius: vidinę ir išorinę. Duomenys pateikti 14- oje lentelėje.

### 14 lentelė

Regresijos modelio skaičiavimas išskyrus motyvaciją į vidinę ir išorinę

Statistiniai duomenys/ Modelis	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija	Įsitraukimas į darbą
Nestandardizuotos regresijos koeficientas	0,073	-0,129	0,164
Klaida	0,063	0,038	0,037
Standartizuotos regresijos koeficientas	0,070	-0,165	0,240
T testo reikšmė	1,156	-3,426	4,438
P testo reikšmė	<b>0,248</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>
Anovos testo F reikšmė	9,457	9,457	9,892
Statistikos VIF	1,659	1,060	1,316
Boostrapo koeficiento pasitikėjimo intervalai mažesnis/didesnis	- 0,053/0,198	-0,202/ 0,063	0,093/0,233
R Square	0,062	0,062	0,040

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.



Lentelėje galima matyti, kad vidinė motyvacija nedaro įtakos produktyvumui, kadangi  $P=0,248$ , ir ši reikšmė yra statistiškai nereikšminga. Hipotezė  $H_2$  – vidinė motyvacija  $X_2$  daro poveikį produktyvumui  $Y$  yra nepatvirtinama. Vidinė motyvacija nedaro tiesioginio efekto produktyvumui. Tuo tarpu išorinės motyvacijos  $P = 0,001$ , tad regresinė analizė pasitvirtino, išorinė motyvacija daro įtaką produktyvumui tiesiogiai ir hipotezė  $H_3$  – išorinė motyvacija  $X_3$  daro poveikį produktyvumui  $Y$  – yra patvirtinama. Reiškia, kuo darbuotojas bus labiau motyvuojamas išorinėmis paskatomis, tuo labiau jo produktyvumas didės.

Siekiant patvirtinti ar paneigti  $H_4 - H_{12}$  hipotezes naudojama moderuojamos mediacijos 58 modelio analizė (Hayes A., F., 2013), kuomet – nepriklausomi kintamieji – motyvacija ( $X_1$ ), vidinė motyvacija ( $X_2$ ), išorinė motyvacija ( $X_3$ ), o priklausomas kintamasis yra produktyvumas ( $Y$ ), juos medijuoja ( $M$ ) – įsitraukimas, o tuos ryšius moderuoja – nuotolinis darbo apimtis ( $W$ ). Iš viso bus atliekamos 3 moderatoriaus analizės (stebint po du mediatorius ir vieną mediaciją) su skirtingu nepriklausomu kintamuoju  $X$ . Pirmoji moderatorių analizė veikiant nepriklausomam kintamajam motyvacijai  $X_1$ , kurios tikslas patvirtinti ar paneigti  $H_4, H_7, H_{10}$  hipotezes, matoma 15- oje lentelėje.

## 15 lentelė

*Moderatorių analizė veikiant Motyvacijai  $X_1$*

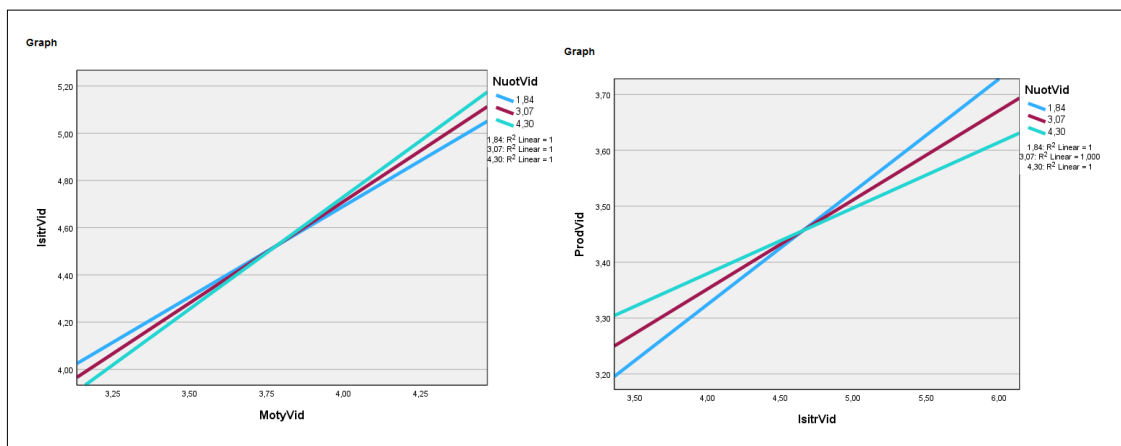
Kintamieji	Koeficientas	P vertė
<b><math>X_1</math>: Motyvacija (MOT)</b> <b>W: Nuotolinis darbo apimtis (NDA)</b>	<b>Priklausomas kintamasis: M: Įsitraukimas (ISI)</b>	
	$R^2 = 0,243$ $F = 45,986$ $P = 0,000$	
	<b><math>X_1</math>: 0,635</b> <b>W: - 0,277</b> <b>Int.: 0,073</b> <b>K: 2,123</b>	<b><math>X_1</math>: 0,004</b> <b>W: 0,196</b> <b>Int: 0,1944</b> <b>K: 0,013</b>
<b><math>X_1</math>: Motyvacija (MOT)</b> <b>W: Nuotolinis darbo apimtis (NDA)</b> <b>M: Įsitraukimas (ISI)</b>	<b>Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)</b>	
	$R^2 = 0,220$ $F = 5,443$ $P = 0,000$	
	<b><math>X_1</math>: - 0,123</b> <b>W: 0,159</b> <b>M: 0,265</b> <b>Int.: - 0,034</b> <b>K: 2,694</b>	<b><math>X_1</math>: 0,587</b> <b>W: 0,166</b> <b>M: 0,001</b> <b>Int: 0,159</b> <b>K: 0,000</b>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Lentelėje galima matyti, kad moderacijos nuo motyvacijos iki įsitraukimo vertės lygu  $R^2 = 0,243$ ,  $F = 45,986$ ,  $P = 0,000$ , tai reiškia, kad modelis tinkamas naudoti. Nuotolinio darbo apimties moderacijos koeficientas – 0,277, tačiau P vertė = 0,0196, todėl, tai reiškia, kad moderacija nepasitvirtino. Stebint, kitą moderatoriaus ryšį nuo įsitraukimo iki produktyvumo, veikiant motyvacijai, matoma, kad  $R^2 = 0,220$   $F = 5,443$   $P = 0,000$ , kas irgi reiškia, kad modelis tinkamas naudoti. Nuotolinio darbo apimties koeficientas – 0,159, tačiau  $P = 0,166$ . Kadangi,  $P < 0,05$ , tai ir antra moderacija skaitoma statistiškai nereikšminga. Žemiau pateiktos moderatorių analizės išsklotinė matoma 4- tame paveiksle.

#### 4 paveikslas

*Įsitraukimo ir motyvacijos bei įsitraukimo ir produktyvumo moderatorių išsklotinė veikiant kintamajam X.*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Grafike matomos linijos, kurios priklauso nuo skirtingo darbo intensyvumo, t.y. respondentai susiskirstę pagal nuotolinio darbo intensyvumą. Tamsiai mėlyna linija reiškia, kurie dirba mažiausiai nuotoliniu būdu, vidutiniškai dirba – raudona linija pažymėti dalyviai ir mėtine spalva žymimi daugiausiai dirbantys nuotoliniu būdu. Nors daugiausiai dirbantys dalyviai yra labiausiai įsitraukę, tačiau diagrama rodo, kad jie jaučiasi mažiausiai produktyvūs. Taigi, nors linijos susikerta ir nėra visiškai paralelinės, bet skirtumai yra per maži, kad būtų reikšmingi, tad moderacija statistiškai nereikšminga, P vertė yra per didelė. Remiantis gautais moderatoriaus analizės tyrimo rezultatais bei P verte, kuri = 0,0196, hipotezė  $H_4$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp motyvacijos ir įsitraukimo yra paneigiama. Taip pat hipotezė  $H_7$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant motyvacijai  $X_1$  yra paneigiama, kadangi  $P = 0,166$ .

Nors du moderatoriai nepasitvirtino, 58-tas modelis, dar skaičiuoja ir įsitraukimo mediaciją tarp motyvacijos ( $X_1$ ) ir priklausomo kintamojo – produktyvumo (Y). 16-oje lentelėje galima matyti gautus rezultatus.

### 16 lentelė

*Mediacijos analizė veikiant Motyvacijai  $X_1$*

Kintamieji	Koeficientas	p reikšmė			
X <sub>1</sub> : Motyvacija (MOT)	Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)				
	T= -1,8952 Se = 0,0648 P= <b>0,587</b>				
	Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)				
X <sub>1</sub> : Motyvacija (MOT) M: Įsitraukimas (ISI)	W	Efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	1,8408,	0,1553	0,0407	0,0823	0,2432
	3,0693,	0,1372	0,0343	0,0700	0,2063
	4,2977,	0,1116	0,0518	0,0101	0,2167
Kelias	Efektas	Žemutinė pasiklovimo intervalo reikšmė (LLCI)	Aukšutinė pasiklovimo intervalo reikšmė (ULCI)		
<b>Tiesioginis efektas</b>					
MOT → PRO	- 0,1228	- 0,2501	0,0046		
<b>Netiesioginis efektas</b>					
MOT → ISI → PRO	4,2977	0,0101	0,2167		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Lentelėje galima, pastebėti, kad tiesioginio ryšio tarp motyvacijos ir produktyvumo nėra, kaip ir buvo apskaičiuota regresijoje **H<sub>1</sub> hipotezė nepasitvirtino**, kadangi P =0,587, todėl vertė yra statistiškai nereikšminga, tačiau galima pastebėti reikšmingą netiesioginį efektą. Kadangi savirangos žemutinis pasiklovimo intervalas yra 0,0823; 0,070; 0,101; ženklai nesikeičia, tai mediacijos efektas yra teigiamas. Nors ir mediacija nepriklauso nuo moderatoriaus t.y. kiek laiko dirbama nuotoliniu būdu. Nuotolinio darbo efektas yra statistiškai visada reikšmingas, visom trimis grupėms, kadangi ženklai nesikeičia. Iš lentelės galima pastebėti, kad mediacinis efektas silpniausias – daugiausiai dirbantiems, o stipriausiaisiais efektas, tiems kurie dirba mažiausiai nuotoliniu būdu.

Taigi, **H<sub>10</sub> hipotezė – Nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp motyvacijos ir produktyvumo, pasitvirtino**, tiesioginio efekto nėra, todėl motyvacija lemia produktyvumą, tik ne tiesiogiai, o per įsitraukimą: motyvacija didina įsitraukimą – įsitraukimas didina produktyvumą nuotolinio darbo metu. Pastebimas ryšys, kad motyvacijos poveikis produktyvumui yra svarbesnis tada, kai darbuotojai dirba daugiau ne nuotoliniu būdu, taigi nors mediacija yra moderuojama, efektas vis tiek didesnis, kai darbuotojai dirba iš ofiso.

Buvo atlikta antroji moderatorių analizė veikiant nepriklausomam kintamajam – vidinei motyvacijai  $X_2$ , kurios tikslas patvirtinti ar paneigti  $H_5$ ,  $H_8$ ,  $H_{11}$  hipotezes. Duomenys pateikti 17-oje lentelėje.

### 17 lentelė

*Moderatorių analizė veikiant vidinei motyvacijai  $X_2$*

Kintamieji	Koeficientas	P vertė
$X_2$ : Vidinė motyvacija (MOT) W: Nuotolinis darbo apimtis (NDA)	<b>Priklausomas kintamasis: M: Įsitraukimas (ISI)</b>	
	$R^2 = 0,3769$ F= 86,4924 P= 0,000	
	$X_2$ : 1,021 <b>W: 0,144</b> Int.: - 0,028 <b>K: 0,805</b>	$X_2$ : 0,000 <b>W: 0,379</b> Int.: 0,543 <b>K: 0,141</b>
$X_2$ : Vidinė motyvacija (MOT) W: Nuotolinis darbo apimtis (NDA) M: Įsitraukimas (ISI)	<b>Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)</b>	
	$R^2 = 0,411$ F= 4,5858 P= 0,001	
	$X_2$ : 0,035 <b>W: 0,150</b> <b>M: 0,218</b> Int.: - 0,034 <b>K: 2,345</b>	$X_2$ : 0,583 <b>W: 0,193</b> <b>M: 0,008</b> Int.: 0,159 <b>K: 0,000</b>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Analizuojant lentelę galima matyti, kad abiejų moderatorių  $P = 0,000$  ir  $P = 0,001$ , tad moderatorių analizė yra patikima. Galima daryti išvadą, kad vidinė motyvacija, neskaitina labiau įsitraukimo ir produktyvumo nuotoliniu būdu. Taip pat kaip ir su neišskirstyta motyvacija, iš lentelės matome, kad abu moderatoriai nepasitvirtina, nes nuotolinio darbo apimties koeficientai = 0,144 ir 0,150, atitinkamai  $P$  vertė = 0,379 bei 0,193. Taigi, hipotezė  $H_5$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo, bei hipotezė  $H_8$  – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant vidinei motyvacijai  $X_2$ , **lieka nepatvirtintos**. Kyla išvada, kad vidinei motyvacijai, įsitraukimui bei produktyvumui nuotolinis darbas nedaro poveikio. Moderatorių analizės išklotinė pateikiame PRIEDE NR. 5, kadangi linijos eina paraleliai, arba skirtumai per daug maži ir moderacija skaitoma statistiškai nereikšminga.

Pagal 58-tą modelį buvo apskaičiuota ir įsitraukimo mediaciją tarp motyvacijos ( $X_2$ ) ir priklausomo kintamojo – produktyvumo (Y). 18-oje lentelėje galima matyti gautus rezultatus.

## 18 lentelė

Mediacijos analizė veikiant vidinei motyvacijai  $X_2$

Kintamieji		Koeficientas		p reikšmė		
$X_2$ : Vidinė motyvacija (VIDMOT)		Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)				
		T= 0,5488 Se = 0,0628 P= <b>0,583</b>				
		Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)				
$X_2$ : Vidinė motyvacija (VIDMOT) M: Įsitraukimas (ĮSI)		W      Efektas      BootSE      BootLLCI      BootULCI				
		1,8408	0,1500	0,0456	0,0647	0,2464
		3,0693	0,1050	0,0386	0,0314	0,1831
		4,2977	0,0630	0,0506	<b>-0,0356</b>	0,1649
Kelias	Efektas	Žemutinė pasiklovimo intervalo reikšmė (LLCI)		Aukštesnė pasiklovimo intervalo reikšmė (ULCI)		
<b>Tiesioginis efektas</b>						
VIDMOT → PRO	0,0345	- 0,0890		0,1590		
<b>Netiesioginis efektas</b>						
VIDMOT → ĮSI → PRO	0,0630	- 0,0356		0,1649		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Lentelėje galima iškart pastebėti, kad tiesioginio efekto tarp vidinės motyvacijos ir produktyvumo nėra, kadangi  $P = 0,583$ . Kaip ir teigiama regresijoje **hipotezė  $H_2$  nepasitvirtino**, vidinė motyvacija neveikia tiesiogiai produktyvumo. Nors  $X$  kintamasis yra kitas, rezultatai per daug nesikeičia ir mediacijos efektas išlieka statistiškai reikšmingas visoms grupėms, didžiausias efektas vis dar daromas mažiausiai dirbantiems nuotoliniu būdu. Tad vidinė motyvacija labiau veiktų įsitraukimą ir produktyvumą dirbant ne nuotoliniu būdu. Stebint netiesioginį efektą, galime daryti išvadą, kad darbuotojai, kurie daug dirba daugiausiai nuotoliniu būdu, jų vidinė motyvacija nedaro įtakos produktyvumui, efektas yra mažiausias (0,0630), ir savirangos žemutinis pasiklovimo intervalas yra minusinis. Darbuotojamas dirbant ofise retai arba vidutiniškai ( $W = 1,8408$  bei  $W = 3,0693$ ) mediacija yra statistiškai reikšminga, efektas netiesioginio poveikio yra didelis, todėl **hipotezė  $H_{11}$  – Nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp vidinės motyvacijos ir produktyvumo, pasitvirtina**. Taigi, mediacija pagal efektingumą geriausiai veikia tada, kai darbuotojas dirba vidutiniškai arba retai iš namų, tuomet vidinė motyvacija yra didesnė, veikia įsitraukimą ir įsitraukimas yra statistiškai reikšmingas produktyvumui.

Taipogi, pagal 58-tą modelį buvo apskaičiuota paskutinė, trečioji, moderatorių analizė, škart tiriamas nepriklausomas kintamasis  $X_3$  – išorinė motyvacija ir moderuojami poveikiai tarp išorinės motyvacijos ( $X_3$ ) ir įsitraukimo bei tarp įsitraukimo (M) ir produktyvumo (Y). Rezultatai pateikiami 19-toje lentelėje.

## 19 lentelė

Moderatorių analizė veikiant išorinei motyvacijai  $X_3$

Kintamieji	Koeficientas	P vertė
$X_3$ : Išorinė motyvacija (IŠMOT) $W$ : Nuotolinis darbo apimtis (NDA)	<b>Priklausomas kintamasis: M: Įsitraukimas (ISI)</b>	
	$R^2 = 0,0240$ $F = 3,5100$ $P = 0,0153$	
	$X_3$ : 0,145 $W$ : 0,087 $Int.$ : - 0,0063 $K$ : 3,7784	$X_3$ : 0,261 $W$ : 0,634 $Int.$ : 0,8833 $K$ : 0,000
$X_3$ : Išorinė Motyvacija (IŠMOT) $W$ : Nuotolinis darbo apimtis (NDA) $M$ : Įsitraukimas (ISI)	<b>Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)</b>	
	$R^2 = 0,0653$ $F = 7,4797$ $P = 0,000$	
	$X_3$ : -0,129 $W$ : 0,191 $M$ : 0,254 $Int.$ : -0,0380 $K$ : 2,7766	$X_3$ : 0,000 $W$ : 0,095 $M$ : 0,001 $Int.$ : 0,1161 $K$ : 0,000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Lentelėje galima pastebėti, kad moderacija nuo išorinės motyvacijos iki įsitraukimo vertės lygu  $R^2 = 0,240$ ,  $F = 3,510$ ,  $P = 0,015$ , tai reiškia, kad modelis tinkamas naudoti. Analizuojant, kitą moderatoriaus ryšį nuo įsitraukimo iki produktyvumo, veikiant išorinei motyvacijai, matoma, kad  $R^2 = 0,065$ ,  $F = 7,4797$ ,  $P = 0,000$ , kas irgi reiškia, kad modelis tinkamas naudoti. Kadangi, nuotolinio darbo apimtys moderacijos koeficientai – 0,087 bei atitinkamai 0,191, tačiau P vertė = 0,634 bei atitinkamai 0,095, todėl, tai reiškia, kad moderacija nepasitvirtino,  $P < 0,05$ , todėl abi moderacijos skaitomos statistiškai nereikšmingomis. Išvada hipotezės  $H_6$  – *nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp išorinės motyvacijos ir įsitraukimo*, bei  $H_9$  – *nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant išorinei motyvacijai  $X_3$*  – **nepasitvirtino**. Šioje organizacijoje nuotolinis darbas nedaro didesnio poveikio motyvacijai, įsitraukimui bei produktyvumui. Taip pat pasitelkiant išorinės motyvacijos kintamąjį  $X_3$  20- oje lentelėje galima matyti pateiktą mediacijos analizę.

## 20 lentelė

Mediacijos analizė veikiant išorinei motyvacijai  $X_3$

Kintamieji	Koeficientas	p reikšmė
$X_3$ : Išorinė motyvacija (IŠMOT)	<b>Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)</b>	
	$T = -3,3777$ $Se = 0,0384$ $P = 0,0008$	

## 20 lentelės tęsinys

Kintamieji	Koeficientas			p reikšmė	
<b>X<sub>3</sub></b> : Išorinė motyvacija (IŠDMOT) <b>M</b> : Įsitraukimas (ĮSI)	<b>Priklausomas kintamasis: Y: Produktyvumas (PRO)</b>				
	<b>W</b>	<b>Efektas</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
	1,8408	0,0246	0,0178	<b>-0,0052</b>	0,0648
	3,0693	0,0173	0,0100	<b>0,0002</b>	0,0396
	4,2977	0,0107	0,0107	<b>-0,0075</b>	0,0358
Kelias	Efektas	Žemutinė pasiklivimo intervalo reikšmė (LLCI)		Aukšutinė pasiklivimo intervalo reikšmė (ULCI)	
<b>Tiesioginis efektas</b>					
IŠMOT → PRO	-0,1298	- 0,2053		-0,0543	
<b>Netiesioginis efektas</b>					
IŠMOT → ĮSI → PRO	0,0630	- 0,0356		0,1649	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Iš lentelės duomenų galima matyti, kad  $P = 0,008$ , ši reikšmė yra statistiškai reikšminga, todėl tiesioginis efektas egzistuoja ir išorinė motyvacija tiesiogiai veikia produktyvumą. Taigi, kaip teigė regresijoje **pasitvirtinusi hipotezė  $H_3$**  – išoriniai veiksniai geriausiai motyvuoja darbuotoją siekti produktyvumo. Tuo tarpu analizuojant netiesioginį efektą formaliai stebint, esant vidutiniam įsitraukimui į nuotolinį darbą (esant trečiam intervalui  $W = 3,0693$ ), mediacija veikia, tačiau skaičius yra ant ribos. Manyti, kad mediacija veikia, būtų didelė klaidos tikimybė, nes apatinė pasiklivimo reikšmė = 0,002 yra per arti 0. Kuomet dirbama nuotoliniu labai retai ( $W = 1,8408$ ) arba labai daug ( $W = 4,2977$ ), mediacija nevyksta, pasiklivimos reikšmės neigiamos, įsitraukimas nemedijuoja išorinės motyvacijos ir produktyvumo, tad hipotezė  **$H_{12}$ – Nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp išorinės motyvacijos ir produktyvumo nepatvirtinama.**

### 3.4. Moderatoriaus analizės mediacijoje rezultatų aptarimas

Tyrimo tikslas buvo įvertinti ryšį tarp banko darbuotojų motyvacijos ( $X$ ), vidinės motyvacijos ( $X_2$ ), išorinės motyvacijos ( $X_3$ ), įsitraukimo ( $M$ ), ir produktyvumo ( $Y$ ) bei kokį poveikį šiam ryšiui daro nuotolinio darbo apimtis ( $W$ ). Konstrukto bendra Cronbach alfa vertė - 0,828, tad konstruktas laikomas patikimu. Pasitelkiant Kolmogorov- Smirnov ir Shapiro- Wilk testus, stebint asimetrijos, eksceso koeficientus bei histogramas nustatyti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui ir yra parametriniai.

Nagrinėjant T- testo ir One-Way Anovos rezultatus, galima pastebėti, kad lytis daro įtaką nuotolinio darbo intensyvumui, visoms motyvacijoms bei produktyvumui. Respondentų išsilavinimas daro įtaką visiems veiksniams, tuo tarpu patirtis daro įtaką tik motyvacijoms bei įsitraukimui. Įdomu,

kad skirtingas pasiskirstymas pagal pareigas daro įtaką tik produktyvumui, tačiau socialinis pasiskirstymas statistiškai reikšmingas ir nuotolinio darbo intensyvumui, įsitraukimui ir produktyvumui. Dalyvių amžius daro poveikį tiek, kiek intensyviai dalyviai dirba nuotoliniu būdu, ir kiek tiriamieji įsitraukę į darbą. Darbo tikslui bei uždaviniams pasiekti buvo iškelta 12 hipotezių, kurias galite matyti 21-oje lentelėje.

## 21 lentelė

*Patvirtintų arba paneigtų tyrimo hipotezių analizė*

Tyrimo hipotezė:	Hipotezė: Pasitvirtino/ Nepasitvirtino
<i>H<sub>1</sub> – motyvacija X<sub>1</sub> daro poveikį produktyvumui Y;</i>	Nepasitvirtino
<i>H<sub>2</sub> – vidinė motyvacija X<sub>2</sub> daro poveikį produktyvumui Y;</i>	Nepasitvirtino
<i>H<sub>3</sub> – išorinė motyvacija X<sub>3</sub> daro poveikį produktyvumui Y;</i>	<b><u>Pasitvirtino</u></b>
<i>H<sub>4</sub> – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp motyvacijos ir įsitraukimo;</i>	Nepasitvirtino
<i>H<sub>5</sub> – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo;</i>	Nepasitvirtino
<i>H<sub>6</sub> – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp išorinės motyvacijos ir įsitraukimo;</i>	Nepasitvirtino
<i>H<sub>7</sub> – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant motyvacijai X<sub>1</sub>;</i>	Nepasitvirtino
<i>H<sub>8</sub> – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant vidinei motyvacijai X<sub>2</sub>;</i>	Nepasitvirtino
<i>H<sub>9</sub> – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo ir produktyvumo, veikiant išorinei motyvacijai X<sub>3</sub>;</i>	Nepasitvirtino
<i>H<sub>10</sub> – Nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp motyvacijos ir produktyvumo;</i>	<b><u>Pasitvirtino</u></b>
<i>H<sub>11</sub> – Nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp vidinės motyvacijos ir produktyvumo;</i>	<b><u>Pasitvirtino</u></b>
<i>H<sub>12</sub> – Nuotolinis darbas moderuoja mediaciją (įsitraukimą) tarp išorinės motyvacijos ir produktyvumo</i>	Nepatvirtinama

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Regresijos pagalba buvo apskaičiuota, kad iš visų X kintamųjų tik išorinė motyvacija tiesiogiai veikia produktyvumą. Tad pirmos dvi hipotezės, kad motyvacija bei vidinė motyvacija, turi tiesioginį efektą produktyvumui buvo nepatvirtintos. Taigi, tik tuo atveju, kai darbuotojas yra motyvuojamas išorinių paskatų pagalba nuo to tiesiogiai, proporcingai didėja darbuotojo produktyvumas. Su *H<sub>3</sub>* pasitvirtinusia hipoteze, kad išorinė motyvacija veikia tiesiogiai produktyvumą sutinka ir Kuuvas et



al. (2017), teigdamas, kad gaunant išorinė paskatą pasiekiami geriausi rezultatai, tad didžiausia motyvacija yra piniginis atlygis. Tam pritarė autorė Lipinskienė (2008), pasak jos, darbuotojai, kurie bus motyvuoti didesne alga, nenorės keisti darbovietės ir kovos už „vietą po saulę“ rodydamas vertę ir pažangumą dirbdami produktyviai. Tam prieštavo autorė Smaliukaitė (2018), pabrėždama vidinių motyvacijos priemonių svarbą, teigdamas, kad nepiniginis atlygis gali ne tik labiau motyvuoti darbuotoją, bet ir pagerinti organizacijos įvaizdį. Nors hipotezė, kad vidinė motyvacija daro tiesioginį poveikį produktyvumui nepasitvirtino tyrime, teorijoje, Sabir (2017) papildoma, kad vidinės motyvacijos, vadovo palaikymo, atviros komunikacijos, aukštos darbuotojų moralės dėka, įmonėje išvengiamos stresinės situacijos ir geriau įveikiami darbo iššūkiai, tad produktyvumas turėtų būti proporcingas vidinei motyvacijai. Schreurs et al (2014), autoriai akcentuoja, kad nors darbuotojai gali būti motyvuojami vidinių ir išorinių motyvų pagalba, tačiau neigiamos pasekmės, kaip pavyzdžiui darbinis perdegimas labiau pastebimas, kai išoriniai motyvai tampa svarbesni už vidinius. Jablonskienė ir Juodaitytė, (2013) apibendrina, kad nesvarbu kas labiausiai motyvuoja darbuotoją: vidinė ar išorinė motyvacija, svarbiausia, kad gaunamas atlygis būtų proporcingas darbuotojų įdirbiui. Autorės taip pat papildoma, kad apmokėjimo sistema turi būti teisinga, nešališka ir aiški bei paremta asmeninėmis programomis.

Apibendrinant lentelėje pateiktas hipotezes taip pat galima pastebėti, kad nepasiteisino nei viena moderatoriaus hipotezė. Nuotolinio darbo intensyvumas nedaro poveikio tarp motyvacijos, vidinės motyvacijos ir išorinės motyvacijos bei įsitraukimo. Taip pat tyrime nepasiteisino, kad nuotolinis darbo intensyvumas daro poveikį įsitraukimui ir produktyvumui. Stebint literatūros analizę Bloom ir kt. (2015), nesutinka ir teigia, kad verslo požiūriu darbuotojai yra produktyvesni dirbdami namuose. Be to, Vega ir kt. (2015) nustatė teigiamą ryšį tarp nuotolinio darbo, motyvacijos, įsitraukimo į darbą bei darbo rezultatų. Pavyzdžiui (Golden, 2006) nustatė, kad dažnesnis nuotolinis darbas gali lemti didesnę organizacinių įsipareigojimų lygį, kurį suvokia atskiri nuotoliniai darbuotojai. Tačiau dalyvių tyrime buvo pastebima, kad kaip tik didesnis įsitraukimas į darbą, buvo tų respondentų, kurie nuotoliniu būdu dirbo retai arba vidutiniškai. Tam pritaria autoriai – Durdyev ir kt., (2020), teigdami, kad nuotolinis darbas tik sukelia vaidmenų konfliktus, gali sutrikdyti šeimos narių darbą ar namų ūkio pareigas, todėl produktyvumas tik mažėja. Ozelik ir Barsade autoriai (2011), taip pat netiki nuotolinio darbo teigiamu poveikiu, tyrimuose nustatė, kad dėl padidėjusios vienatvės gali sumažėti produktyvumas. Burke (2014) sutinka ir papildoma, kad kai darbuotojas jaučiasi socialiai izoliuotas, jis nebėra sveikas, negali tinkamai atlikti savo darbo. Fadzilah ir kt. (2021) teigia, kad kai žmonės dirba iš namų, darbo patirtis ne visada yra teigiama, didelių lūkesčių kėlimas dėl veiklos

rezultatų, susitikimų skaitmeninėje erdvėje gausa bei didelis darbo spaudimas laikytis terminų, kelia dar didesnę stresą. Taip pat (Sardeshmukh ir kt., 2012) sutinka su moderacijos nepatvirtintomis hipotezėmis, kadangi, nustatė, kad nuotolinis darbas taip pat gali sumažinti įsitraukimą į darbą dėl sumažėjusio grįžtamojo ryšio ir paramos. Nuotolinio darbo moderacija netiki ir Brodeur ir kt., (2020), jo atliktas tyrimas parodė ryšį tarp darbo iš namų, vienatvės ir produktyvumo. Ši koreliacija yra neigiama: kuo žmogus daugiau dirba namuose, tuo labiau didėja vienišumo jausmas, proporcingai mažėja pasitikėjimas, pasitenkinimas gyvenimu ir noras produktyviai dėti asmeninius bei darbo planus. Taigi, nors kiekybinis tyrimas neparodė nuotolinio darbo poveikio, literatūroje nuotolinis darbas skirtingai motyvuoja darbuotojus. Šaltinių analizė parodė ir teigiamą, ir neigiamą nuotolinio darbo poveikį. Kai kurie tyrėjai parodė, kad tai padidina darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą (Tovmasyan & Minasyan, 2020). Ir atvirkščiai, Silungwe (2020) nustatė, kad jis visais atvejais yra neveiksmingas ir sudėtingas dėl technologinių, fizinių ir psichologinių problemų. Tuo tarpu autoriai - Bloom ir kt., (2015) akcentuoja ir apibendrina, kad viskas priklauso nuo pačių darbuotojų ir dirbant namuose galima sukurti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Analizuojant mediacijas ryšius, dvi mediacijos buvo patvirtintos kuomet mediacija veikia tarp motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo bei vidinės motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo. Su išorine motyvacija mediacija nebuvo patvirtinta, nes išorinė motyvacija daro įtaką produktyvumui tiesiogiai ir tam įsitraukimas nėra reikalingas. Taigi, daromos išvados – motyvacija didina įsitraukimą – įsitraukimas didina produktyvumą nuotolinio darbo metu. Pastebimas ryšys, kad motyvacijos poveikis produktyvumui yra svarbesnis tada, kai darbuotojai dirba daugiau ne nuotoliniu būdu, taigi nors mediacija yra moderuojama, efektas vis tiek didesnis, kai darbuotojai dirba iš ofiso. Taip pat ir su vidine motyvacija – mediacija pagal efektingumą geriausiai veikia tada, kai darbuotojas dirba vidutiniškai arba retai iš namų, tuomet vidinė motyvacija yra didesnė, veikia įsitraukimą ir įsitraukimas yra statistiškai reikšmingas produktyvumui. Autorės Butkiene ir Nakrošiene (2016), taip pat pritaria, kad motyvacija ir įsitraukimas bei produktyvumas priklauso nuo dirbamų valandų nuotoliniu būdu, nes namuose dirbant ilgesnes valandas lieka nepatenkinti bendravimo poreikiai. Buvimas biure dažniau, fiziškai arti bendradarbių ir vadovybės, sukuria didesnę potencialą turėti didesnę motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai ir jos tikslams jausmą (Harpaz, 2002). Viningienė ir Ramanauskas (2012) literatūroje sutinka su mediacijomis ir teigia, kad įmonė tenkina individo poreikius, motyvuoja ir įtraukia darbuotoją, o šis mainais siekia bendrovės tikslų ir gerina darbo rezultatus, tai nenutrūkstamas ciklas. Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė (2018) apibendrina, kad šiuo

metu, vienas didžiausių keliamų iššūkių organizacijoms dirbant nuotoliniu būdu yra atsakomybė užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, nes nuo to priklauso darbo kokybė bei motyvacija veikti.

### **3.5. Tyrimo ribotumai**

Didžiausias šio darbo teigiamas aspektas, kad visi respondentai buvo apklausiami vienoje X organizacijoje, tad visiems darbuotojams yra suteikiamos tokios pat sąlygos, supa tokia pati aplinka. Tačiau kaip ir visi tyrimai šis darbas turi savo ribotumą. Pirmiausia, atkreipčiau dėmesį, kad apklausa buvo atvira ir respondentų atsakymai buvo renkami 7 mėnesius. Kadangi, pavyko apklausti 433 kandidatus, dalyviai pildėsi bangomis ir tikrai skirtingas laikotarpis (pvz. atsakymai vasaros metu ir atsakymai spalio mėnesį), galėjo turėti įtakos gautiems atsakymams. Taip pat neužtikrintas vienodas ar bent panašus demografinis pasiskirstymas, kadangi į atranką papuolė nemažai tik mokyklą baigę praktikantų, ar darbuotojų, kurie dirba keletą mėnesių. Ateičiai būtų įdomu atlikti tą patį tyrimą tik apklausti darbuotojus, kurie įmonėje dirba virš metų laiko. Taip pat rezultatai galėjo būti reikšmingesni ir tikslesni jei į vyresnio amžiaus grupę būtų papuolę daugiau vyresnio amžiaus žmonių. Sunku statistiškai pasikliauti duomenimis, kai virš 51 metų apklausą atsakė tik 5 respondentai, o virš 56 metų savo grupę atstovavo tik 6 respondentai. Ateičiai reikėtų labiau sekti demografinį pasiskirstymą ir jį koreguoti, siunčiant daugiau priminimų atlikti apklausą, užsienio padaliniuose, esantiems darbuotojams. Kadangi analizuojant X organizacijos vidinius šaltinius buvo galima atkreipti dėmesį, kad Lietuvoje vyrauja didžiausias skaičius jauniausių darbuotojų, lyginant su darbuotojais toje pačioje įmonėje Norvegijos, Danijos, Švedijos padaliniuose. Taipogi, apklausą būtų įdomu pakartoti po keletą metų, kadangi, nors šiuo metu pandemijos jau nebėra, jautėsi iš atsakymų, pandemijos nuotolinio darbo iššūkių padariniai.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Teigiamos darbo namuose pusės, tokios kaip didelis savarankiškumas ir lankstumas, gyvenimo ir laisvalaikio balansas, gebėjimas sutaupyti laiko ir finansų kelyje, autonomija. Neigiamos darbo namuose pusės: izoliacija, stresas, ryšio su kolegomis trūkumas, mažesnis matomumas, motyvacijos stoka bei jaučiami vaidmenų konfliktai.
- Motyvacijai daro įtaką daug veiksnių – patiriamas stresas darbo vietoje, suteikiama vadovų pagalba ir sąžiningas elgesys, valdymo pobūdis, santykiai su kolegomis, pripažinimas ir įvertinimas. Organizacijoms yra labai svarbu išlaikyti darbuotojų motyvacijos lygį, norint pasiekti gerus darbo rezultatus, užtikrinti darbo kokybę ir našumą bei turėti profesionalius ir įsitraukusius darbuotojus.
- Produktyvumo lygis mažėja, kuomet darbuotojai jaučia stresą, vienišumą, atskirtį, kuomet nejaučia tiesioginio kontakto su kolegomis. Nors skaitmeninis buvimas negali kompensuoti fizinio buvimo, dirbant nuotoliniu būdu, galima savarankiškai ir lanksčiai planuoti darbus, susidaro galimybės lanksčiau dirbti viršvalandžius bei nėra praleidžiama papildomai laiko važiuojant į darbą ir atgal, kas didina produktyvumo lygį darbuotojui. Nerasdamas darbo ir laisvalaikio balanso, darbuotojai dažnai dirba ilgiau, kyla vaidmenų konfliktai. Nors autoriai nustatė teigiamą ryšį tarp nuotolinio darbo, darbo patirties, pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų, neretai izoliacija tarp kolegų, atsiskyrimas nuo įmonės, lemia kontrolės praradimą, motyvacijos bei įsitraukimo mažėjimą, dėl ko proporcingai kinta produktyvumas.
- Darbuotojų įsitraukimas egzistuoja tada, kai darbuotojai yra lojalūs, motyvuoti ir jaučia pasitenkinimą dirbdami mėgstamą veiklą. Nuotolinis darbas daro poveikį įsitraukimui skatindamas savarankiškumą, efektyvumą bendrauti, didina darbuotojų kontrolę. Įsitraukimas mažėja negaunant grįžtamojo ryšio ir paramos. Produktyvumas nuotolinio darbo metu yra susijęs su asmeninio gyvenimo bei darbo balansu. Neigiama įtaka produktyvumui kyla dėl streso, vienatvės, kontakto trūkumo bei negebėjimo planuoti darbo laiko. Tad nuotolinis darbas daro poveikį motyvacijai, kas lemia įsitraukimo lygį į darbą nuo kurio priklauso produktyvumas.
- Cronbach alfa dėka – konstruktai laiko laikomi patikimu. Pasitelkiant Kolmogorov- Smirnov ir Shapiro- Wilk testus, stebint asimetrijos, eksceso koeficientus bei histogramas, duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui ir yra parametriniai.

- Nagrinėjant T- testo ir One-Way Anovos rezultatus, lytis daro įtaką nuotolinio darbo intensyvumui, visoms motyvacijoms bei produktyvumui. Respondentų išsilavinimas daro įtaką visiems veiksniams, tuo tarpu patirtis daro įtaką tik motyvacijoms bei įsitraukimui. Skirtingas pasiskirstymas pagal pareigas daro įtaką tik produktyvumui, tačiau socialinis pasiskirstymas statistiškai reikšmingas ir nuotolinio darbo intensyvumui, įsitraukimui ir produktyvumui. Dalyvių amžius daro poveikį tiek, kiek intensyviai dalyviai dirba nuotoliniu būdu, ir kiek tiriamieji įsitraukę į darbą.
- Regresijos pagalba buvo apskaičiuota, kad iš visų X kintamųjų tik išorinė motyvacija tiesiogiai veikia produktyvumą. Tad pirmos dvi hipotezės, kad motyvacija bei vidinė motyvacija, turi tiesioginį efektą produktyvumui buvo nepatvirtintos. Taigi, tik tuo atveju, kai darbuotojas yra motyvuojamas išorinių paskatų pagalba nuo to tiesiogiai, proporcingai didėja darbuotojo produktyvumas.
- Nepasiteisino nei viena moderatoriaus hipotezė. Nuotolinio darbo intensyvumas nedaro poveikio tarp motyvacijos, vidinės motyvacijos ir išorinės motyvacijos bei įsitraukimo bei nuotolinis darbas nemoderuoja, mediacijos tarp įsitraukimo ir produktyvumo.
- Dvi mediacijos buvo patvirtintos kuomet mediacija veikia tarp motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo bei vidinės motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo. Su išorinė motyvacija mediacija nebuvo patvirtina, nes išorinė motyvacija daro įtaką produktyvumui tiesiogiai ir tam įsitraukimas nėra reikalingas. Motyvacija didina įsitraukimą – įsitraukimas didina produktyvumą nuotolinio darbo metu. Pastebimas ryšys, kad motyvacijos poveikis produktyvumui yra svarbesnis tada, kai darbuotojai dirba daugiau ne nuotoliniu būdu, taigi nors mediacija yra moderuojama, efektas vis tiek didesnis, kai darbuotojai dirba iš ofiso. Taip pat ir su vidine motyvacija – mediacija pagal efektingumą geriausiai veikia tada, kai darbuotojas dirba vidutiniškai arba retai iš namų, tuomet vidinė motyvacija yra didesnė, veikia įsitraukimą ir įsitraukimas yra statistiškai reikšmingas produktyvumui.

Išanalizavus teoriją bei atlikus skaičiavimus su SPSS programa, analizuojant respondentų atsakymus yra teikiami tokie siūlymai X organizacijai:

- Kadangi, tyrimo rezultatai teigia, kad geriausiai darbuotojai yra motyvuojami, įsitraukę bei produktyvūs, kuomet iš namų dirba retai arba vidutiniškai, tai yra hibridiniu būdu, tuomet reikia sugalvoti daugiau motyvacinių priemonių, kas paskatintų darbuotojus dažniau atvykti į ofisą:

- Nemokami gėrimai, vaisiai, tortų dienos;
- Vykstantys renginiai, viktorinos, protmūšiai;
- Organizuojama komandos diena, bent vieną kartą per savaitę;
- Įmonės organizuojami kursai, psichologijos konsultacijos ir t.t.
- Nereikėtų pamiršti ir motyvuoti bei įtraukti darbuotojus dirbant namuose:
  - Nuolatiniai susitikimai, darbų aptarimai, grįžtamasis ryšys;
  - Visų reikalingų priemonių suteikimas darbui iš namų;
  - Kvalifikacijos kėlimo kursai;
  - Vadovo domėjimasis darbuotoju ne tik darbo temomis;
  - Dirbant nuotoliniu organizuojami susitikimai bent 1 kartą per 3 mėnesius ne formalioje aplinkoje.
- Bendrai darbuotojams yra svarbus ryšys su vadovu, tad nuolatiniai susitikimai, sklandi komunikacija bei grįžtamasis ryšys turėtų būti labiau prioritizuojami.
- Siūlomi psichologijos kursai, paskaitos: nerimo, streso, nuotolinio darbo, darbų prioritizacijos, darbo – laisvalaikio balanso temomis.
- Kadangi, pastebimas išorinės motyvacijos tiesioginis poveikis produktyvumui rekomenduojama motyvuoti ir įtraukti darbuotojus metinėmis premijomis, kuponais, nuolaidomis, su kitomis kompanijomis sudarytais pasiūlymais pvz: siūlomas draudimas.
- Labai svarbu darbuotojams suprasti ko iš jų reikalauja, tad rekomenduojama įmonei pateikti aprašytus, struktūrizuotus projektų, užduočių dokumentus.
- Iš respondentų atsakymų pastebima, kad trūksta kvalifikacijos kėlimo, kalbos mokymų, tada rekomenduojama iširti anoniminės apklausos būdu, ko trūksta darbuotojams ir į tai atsižvelgti, nes respondentams svarbiausia organizacijoje būti išgirstiems.

**NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS MOTYVACIJAI, ĮSITRAUKIMUI IR  
PRODUKTYVUMUI X ORGANIZACIJOJE**

**Ugnė ZAURĖ**

**Baigiamasis Magistro darbas  
Studijų programa Žmogiškųjų išteklių valdymas**

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Doc., Dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023

**SANTRAUKA**

99 puslapiai, 21 lentelė, 4 paveikslai, 153 šaltiniai.

Magistrinio darbo tikslas – išanalizuoti nuotolinio darbo poveikį motyvacijai, įsitraukimui ir produktyvumui X organizacijoje ir pateikti pasiūlymus motyvacijai ir įsitraukimui didinti. Darbą sudaro mokslinės literatūros analizė, tyrimo modelis, kiekybinė apklausa bei duomenų analizės dalis, pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

Literatūroje nagrinėjamas teorinis nuotolinio darbo poveikis motyvacijai, įsitraukimui bei produktyvumui. Išskiriami nuotolinio darbo iššūkiai bei įsitraukimo į jį elementai, aptariama vidinė bei išorinė motyvacija, aprašomi produktyvumo veiksniai.

Po literatūros analizės antroje dalyje pateikiama kiekybinė apklausa, konceptualus modelis, tyrimo imtis, metodika, instrumentas. Tyrimo dalyviai – vienos X organizacijos darbuotojai. Įmonė dėl konfidencialumo nesutiko atskleisti įmonės pavadinimo, tad bendru sutarimu, apklausti darbuotojus leido su sąlyga, kad darbo pavadinime ir pačiame darbe bus rašoma - X organizacija. Tyrimo patikimumui užtikrinti analizuojamas apklaustų kandidatų vidurkis, jau atliktų mokslinių straipsnių, panašia tema.

3-oje rašto darbo dalyje pateikiami mediatorių, moderatorių bei kiti statistinės analizės rezultatai, apipavidalinti Word, Excel bei SPSS programomis. Skačiuojama, Cronbancho alfa koeficientas, normalumo testai, histogramos. T-test ir One-way Anova atskleidžia demografinių veiksnių daroma

įtaka kintamųjų vertinimui. Regresinė analizė padeda nustatyti nepriklausomų kintamųjų poveikį – priklausomam kintamajam. Skaičiuojamas nuotolinio darbo moderatorius, mediacijoje tarp motyvacijos, vidinės motyvacijos, išorinės motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo. Nors moderatorius lieka nepatvirtintas, tyrimai rodo reikšmingą ryšį tarp motyvacijos, vidinės motyvacijos, išorinės motyvacijos, įsitraukimo, ir produktyvumo. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai X organizacijai.



# **THE IMPACT OF TELEWORKING ON MOTIVATION, INVOLVEMENT AND PRODUCTIVITY IN ORGANIZATION X**

**Ugnė ZAURĖ**

**Master thesis**

**Human Resources master study programme**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc., Dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023

## **SUMMARY**

99 pages, 21 charts, 4 pictures, 153 references.

The aim of the master's thesis is to analyze the impact of remote work on motivation, engagement and productivity in X organization and to make suggestions for increasing motivation and engagement. The work consists of the analysis of scientific literature, research model, quantitative survey and part of data analysis, conclusions and suggestions are presented.

The literature examines the theoretical impact of remote work on motivation, engagement and productivity. Challenges of remote work and elements of involvement in it are distinguished, internal and external motivation are discussed, productivity factors are described.

After the literature analysis, the second part presents a quantitative survey, conceptual model, research sample, methodology, instrument. Research participants are employees of one X organization. The company did not agree to reveal the name of the company due to confidentiality, so by mutual agreement, they allowed to interview the employees on the condition that the title of the job and the job itself will say - X organization. To ensure the reliability of the research, the average of the interviewed candidates, already completed scientific articles, on a similar topic is analyzed.

The 3rd part of the written work presents the results of mediators, moderators and other statistical analysis, presented in Word, Excel and SPSS programs. Calculated, Cronbach's alpha coefficient, normality tests, histograms. T-test and One-way Anova reveal the influence of demographic factors

on the evaluation of variables. Regression analysis helps determine the effect of independent variables on the dependent variable. Calculated moderator of remote work, in mediation between motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, engagement and productivity. Although the moderator remains unproven, research shows a significant relationship between motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, engagement, and productivity. At the end of the work, conclusions and suggestions for organization X are presented.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS:

1. Ahmed, T., Khan, S. M., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., Phumdara, T. (2020). *Impact of Employees Engagement and Knowledge Sharing on Organizational Performance: Study of HR Challenges in COVID-19 Pandemic*. 589 – 601. DOI: 10.3233/HSM-201052
2. Alfanza T. M. (2021). *Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance*. Page range: 107 – 116. DOI: <https://doi.org/10.2478/eb-2021-0007>
3. Andriyanty, R., Komalasari, F., Rambe, D. (2021). *The effect of work from home on corporate culture mediated by motivation, work behavior, and performance*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 522-534. DOI: [10.21776/ub.jam.2021.019.03.06](https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.03.06)
4. Arujunan, K., Ismail, A. I., Othman, S., Arshad, M. M. (2021). *Job Motivation as a Mediator in the Relationship Between Job Stress And Job Performance of Police Officers at the Federal Territory Police Headquarters*. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(4). DOI:10.5296/ijhrs.v11i4S.19237
5. Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002a). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
6. Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002b). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
7. Bailey, D., & Kurland, N. (1999). *The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–67.
8. Baines, S. and Robson., L, (2001), "*Being self-employed or being enterprising? The case of creative work for the media industries*", *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol 8 (4), 349 – 362.
9. Bakker A. B., Demerouti E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–28.
10. Bakker A. B., Demerouti E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 13, 209–223.

11. Bakker, A. B. (2011). *An Evidence-Based Model of Work Engagement*. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
12. Bakker, A. B. (2017). *Strategic and proactive approaches to work engagement*, *Organizational Dynamics*. 46(2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>.
13. Baruch, Y. (2000). *Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers*. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
14. Bawono, I. R., Setyadi, E., & Hamid, S. A. (2020). *Work motivation effect on state civil apparatus performance during WFH with discipline variable*. *Accrual: Accounting Journal*, 11(2), 110-121. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.26740/jaj.v11n2.p110-121>.
15. Biron M.; van Veldhoven M. (2016). *When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part time teleworkers*. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 37, Issue 8, p. 1317-1337
16. Bytautienė, Aušra. 2020. *Ko išmokome būdami karantine ir kam ruoštis dabar? Žiūrėta 2022-04-16*. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/nuomones/ausra-bytautiene-ko-ismokome-budamikarantine-ir-kam-ruostis-dabar.d?id=84391163>
17. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment* \*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
18. Brinzea, Victoria-Mihaela, ir Carmen-Gabriela Secara. 2017. *“The Telework, a Flexible Way to Work in a Changing Workplace.”* *Scientific Bulletin - Economic Sciences / Buletin Stiintific - Seria Stiinte Economice* 16 (3): 104–112. Prieiga per internetą: [http://economic.upit.ro/repec/pdf/2017\\_3\\_14.pdf](http://economic.upit.ro/repec/pdf/2017_3_14.pdf) ( Žiūrėta 2022.12.12)
19. Brodeur, A., Clark, A. E., Fleche, S., & Powdthavee, N. (2020). *Assessing the impact of the coronavirus lockdown on unhappiness, loneliness, and boredom using Google Trends*.
20. Buble, Mario ir Juras, Ana ir Matic, Ivan. *“The relationship between managers' leadership styles and motivation.”* *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 19, 1 (2014): 161-193. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9502e739-26bb-45f4-9020-5a76272deeab%40sessionmgr4004&vid=23&hid=4001>(Žiūrėta 2022.01.01)

21. Burke, M., Marlow, C., Lento, T. (2010) *Social network activity and social well-being* Proceedings of the 28th International Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI 2010, Atlanta, Georgia, USA, April 10-15, 2010. DOI:10.1145/1753326.1753613
22. BURKE, W. W. (2014) *Conflict in Organizations. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, 3rd Edition. Peter T. Coleman (Editor), Morton Deutsch (Editor), Eric C. Marcus (Editor). San Francisco: JosseyBass: Wiley Imprint,
23. Büssing, A. (1998). *Teleworking and quality of life*. In *Teleworking: International Perspectives* (pp. 144–165). Routledge.
24. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). *An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers*. Journal of Applied Psychology, 85, 65-74
25. Chen, C. (2016). *Employee Work Motivation*. DOI: [10.1007/978-3-319-31816-5\\_2560-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2560-1)
26. Murauskas, G., ir Čekanavičius, V. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*.
27. Daneshkohan A, Zareim E, Mansouri T, Maajani K, Ghasemi M, Rezaeian M. (2015). *Factors Affecting Job Motivation among Health Workers: A study from Iran*. Global Journal of Health Science, 7(3): 153-160.
28. Danzinger, James N.; Garrett, R. Kelly. (2007) *Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance*. *Social Science Computer Review*, 2007, Vol. 25, No. 1, p. 27-47;
29. De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). *The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric* *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593.
30. Di Martino V. (2001) *The high road to teleworking*. Geneva: International Law Organisation. 65p.
31. Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). *Telework: A new way of working and living*. Int'l Lab. Rev., 129, 529.
32. Dockery, A. M., & Bawa, S. (2014). *Is working from home good work or bad work? Evidence from Australian employees*. Australian Journal of Labour Economics, 17(2).
33. Durdyev S., Ozturk M., Aras O. N., Ismail S., Banaitiene N. 2020. *How effective are labor wages on labor productivity?: An empirical investigation on the construction industry of New Zealand, Technological and economic development of economy* 26(1): 258–270. DOI: 10.3846/tede.2020.11917. Žurnalo kategorijos: ECONOMICS – Q1

34. Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). *The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship*. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526–552.
35. Elloy, D., Everett, J., & Flynn, W. (1992). *An examination of the correlates of job involvement*. *Group and Organizational Studies*, 16, 160-177.
36. Erumban, A., Vries, K., Ark, B. (2021) *Productivity and the pandemic: short-term disruptions and long-term implications. The impact of the COVID-19 pandemic on productivity dynamics by industry* <https://doi.org/10.1007/s10368-021-00515-4>
37. Fadzilah, N., Hanafi. M., Fatimah, F., Rahmat, H. N., Syafiqah, N., Kadar, A., Athirah, A., Azram, R., Bahasa. P. A., Teknologi, U., Johor, C. M., Segamat, M., Darul. J., Zim, T., Perak, C., Tapah, S., Alam, S., Azram, R. A. A. (2021). *A Study of Work from Home Motivation among Employees*. DOI: [10.18488/journal.1.2021.118.388.398](https://doi.org/10.18488/journal.1.2021.118.388.398)
38. Fagley.S.N. & Adler.G.M.(2012). *Appreciation: a spiritual path to finding value and meaning in work place*. *Journal of management*, 9(2), 167-187.
39. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications Inc.
40. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera
41. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). *Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance*. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.
42. Fuchs O., Mansori S., Najmaei M., Hafsah R. N. (2022). *The Impact of Remote Work During COVID-19 Pandemic on Millennial Employee Performance: Evidence from the Indonesian Banking Industry*. *Journal of Insurance and Financial Management*.
43. Gadeyne N., Verbruggen M., Delanoetje J., De Cooman R. (2018). *All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demands*. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 86–99.
44. Gagne, M., Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
45. Gajendran, R., Harrison D., Delaney- Klinger, Kelly (2014) *Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting’s effects on performance via I-deals and job resource*. *Personal psychology* 1-41. DOI: [10.1111/PEPS.12082](https://doi.org/10.1111/PEPS.12082)

46. Gaurylienė, A., & Korsakienė, R. (2017). Work engagement of older employees. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania*, 9(2), 143-153. <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
47. Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P., & Demerath, N. (2002). *Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work*. *Journal of Leadership Studies*, 8(4).
48. Golden, T. D. (2006). *Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions*. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187.
49. Gopinath. R., & Kalpana. R. (2020). *Relationship of job involvement with job satisfaction*. *Adalya Journal*, 9 (7), 306-315.
50. Gorlick, A. (2020), *The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19*, Stanford News, Prieiga per internetą: <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/> (Žiūrėta 2022.03.27)
51. Govender, S. & Parumasur, S. B. (2010). *The Relationship between Employee Motivation and Job Involvement*. *SAJEMS NS*, 13(3), 237-253.
52. Grant, A.M., Shin, J. (2012). *Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research)*. In R.M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation*. New York: Oxford University Press.
53. Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C. (2013). *An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance*. *Employee Relations*, 35(5) ed. Žiūrėta 2022-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
54. Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., Charalampous, M. (2019). *Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working*. *Employee Relations*, 41(1) ed. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229> (Žiūrėta 2022.09.08)
55. Grincevičienė, N. (2020). *Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo , kaip mediatoriaus , poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmensinio gyvenimo balansui*. Daktaro disertacija. Žiūrėta 2022-03-04. Prieiga internetu: <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD54401629>

56. Gross, T., Chang, T., Zivin, T., Neidell T. (2019) *The Effect of Pollution on Worker Productivity*. American Economic Journal: Applied Economics, 11(1): 151–172  
<https://doi.org/10.1257/app.20160436>
57. Hackman, J.R. (1986), “*The psychology of self-management in organizations*”, Psychology and Work: Productivity, Change, and Employment, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 89-136.
58. Hair, J. F. J., Hult, T. G. M., Ringle, C. M., ir Sarstedt, M. (2015). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. International Journal of Research in Method in Education, 38(2), 220–221. Žiūrėta 2022-12-22. Prieiga internetu:<https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
59. Hayes A., F., (2013) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. A Regression-Based Approach. Hardcover. ISBN 978-1-60918-230-4. 494 Pages
60. Harpaz, I. (2002). *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society*. Work Study, 51(2), 74–80.
61. Heinemann, L. V., and Heinemann, T. (2017). *Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis*. Prieiga per internetą:  
<https://doi.org/10.1177/2158244017697154>
62. HELLE, Minna. *New Forms of Work in Labour Law*. In *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Berlin: Spinger, 2006, p. 71-93;
63. Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). *Influences of the virtual office on aspects of work and work/ life balance*. Personnel Psychology, 51(3).
64. Hoornweg, N., Peters, P., & Van Der Heijden, B. (2016). *Finding the Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours*. Emerald Group Publishing Limited, 16, 1-28.
65. Ivanov, P., Usheva, M. (2021). *Effectiveness of work motivation and its influence on work outcomes*. DOI: [10.37708/el.swu.v3i2.5](https://doi.org/10.37708/el.swu.v3i2.5).
66. Jablonskienė Z., ir Juodaitytė A. (2013) straipsnis: „*Personalo motyvacija ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai*“. 2013, Nr. 12, p. 87-96. Prieiga per internetą:<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT->



67. Jamal, M. (1984). *Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 1-21.
68. Jamal, M. (2016). *Job stress and job performance relationship in challenge-hindrane model of stress: An empirical examination in the Middle East*, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, 10(3), 404-418.
69. Jawabri A. (2022). *Impact of Remote Working Environment on Employee Motivation, Engagement, and Job Satisfaction: A Study of Service Sector from UAE*. ISSN 2162-4860
70. Jones, R.J & Sloane, P.J (2007) *Low Pay, Higher Pay and Satisfaction in Wales*. Wales, industry, 1890-1936. *Journal of business history*. 52(5), 737-759.
71. Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
72. Kanfer, R. (2012). *Work motivation: Theory, practice, and future directions*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology*. 455–495. Oxford, UK: Blackwell.
73. Kauno diena. (2020) *Karantinas paskatino verslų skaitmenizaciją: kokių pamokų išmokome?* Žiūrėta 2021-11-12. Prieiga per internetą: (<https://kauno.diena.lt/naujienos/klaipe/miestopulsas/karantinas-paskatino-verslu-skaitmenizacija-kokiu-pamoku-ismokome-974826?komentarai?full>)
74. Khandelwal, M. (2020). *Work from home: Meeting the change in workplace*. *Research Reinforcement A Peer Reviewed International Refereed Journal*, 8(1), 82-89.
75. Killgore, W. D., Cloonan, S. A., Taylor, E. C., Lucas, D. A., & Dailey, N. S. (2020). *Loneliness during the first half-year of COVID-19 Lockdowns*. *Psychiatry Research*, 294, 113551.
76. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). *Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions*. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812.
77. Kumar, P. (2021), *V-5 Model of Employee Engagement During COVID-19 and Post Lockdown*. *Vision: The Journal of Business Perspective*. 25(3), 271-274. <https://doi.org/10.1177/0972262920980878>

78. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. 2017. *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?*. Journal of Economic Psychology, 61, 244-258.
79. Lathrop, D. (2017). *Disenfranchised Grief and Physician Burnout*. Annals of Family Medicine, 15(4), 375-378.
80. Levi, L. (1971). *The Psychosocial Environment and Psychosomatic Disease*. London: Oxford University Press.
81. Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 straipsnio 2 dalis. Prieiga per internetą: 10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c ( Žiūrėta 2021.11.18)
82. Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
83. Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). *Co-workers working from home and individual and team performance*. New Technology, Work and Employment, 35(1), 60–79.
84. Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., Hall, R. J. (2010). *Self-regulation at work*. Annual Review of Psychology. 61.543-568
85. Mahfood.W.V, Pollock.W&Longmire.D. (2012), *leave it at the gate: job stress and satisfaction in correctional staff*. Prieiga per internetą:<https://doi.org/10.1080/1478601X.2012.730997> (Žiūrėta 2022.01.04)
86. Mallari, B. (2019). *Human Resource Management Challenge: Employee Engagement*. DOI: [10.13140/RG.2.2.29377.20321/1](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29377.20321/1)
87. Marcinkevičiūtė L. (2010) *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija*. – Kaunas: Akademija, – 198 p. – ISBN 978-9955-896-73
88. Marcinkevičiūtė, L. (2006) *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras. Tiltai. Nr. 1, p. 11-20
89. Maslach, C. ir Leiter, M.P. (2016). *Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry*. doi: <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
90. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). *Driving employee engagement: The expanded role of internal communications*. International Journal of Business Communications, 51, 183–202. doi:10.1177/2329488414525399
91. Mokhtarian, P. L. (1991). *Defining Telecommuting*. Transportation Research Record, 1305, 273–281.

92. Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). *Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity*. TIJAB (The International Journal of Applied Business), 4(1), 13-21.
93. Nakrošienė, A., ir Butkevičienė, E. (2016a). *Nuotolinis darbas lietuvoje: Samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams*. Filosofija. Sociologija, 27(4), 364–372.
94. Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: (Lietuviškai - *Vadovavimas daro organizacijos efektyvesnes*. Pirmasis spaudinys.) Gadjah Mada University Press.
95. Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). *Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance*. Group Decision and Negotiation, 19(3).
96. Nguyen, D. T., Phung, T. H., Tuan, N., Tran, C. T., Hoang, C. S., (2021). *Level and Influencing Factors of Job Motivation Among Administrative Staff at Public Hospitals in Vietnam*. The Journal of Medical Care Organization, Provision and Financing, 58(1), 1-6, DOI: 10.1177/00469580211060800
97. Nilles, J. (1975). *Telecommunications and Organizational Decentralization*. IEEE Transactions on Communications, 23(10), 1142–1147.
98. Nilasari M. B., Nisfiannoor M., Devinta M., R., F. (2021) *Changes in motivation that affect employee performance during the Covid 19 Pandemic*. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.19>
99. Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). *Employee Involvement in Organizations: Benefits, Challenges and Implications*. Management and Human Resource Research Journal, 8(8), 1-10.
100. Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., Erro, A. (2020) *Home-based telework: usefulness and facilitator*. International Journal of Manpower ahead-of-print(ahead-of-print). DOI:10.1108/IJM-02-2020-0062
101. Opatha, H. H. D. N. P., & Opatha, H. H. D. P. J. (2019). *Internality and job involvement: An empirical study of senior managers in Sri Lanka*. International Journal of Arts and Commerce, 8(5), 35-45.
102. Osterloh M., Frey B. S. (2000). *Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms*. Organization Science, 11(5), 538 – 550. doi: 1047-7039/00/1105/0538/\$05.00

103. Ozcelik, H., & Barsade, S. (2011, January). *Work loneliness and employee performance*. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
104. Ozimek, A. (2020), *The Future of Remote Work, Upwork*, Prieiga internetu: <https://www.upwork.com/press/economics/the-future-of-remote-work/> (Žiūrėta 2022-04-17).
105. Paulauskaitė, V. (2008). *Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija*. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869.4>>. (Žiūrėta 2022.12.18)
106. Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone, E. F. (1994). *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality*. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), 224-228. DOI: 10.1037/0021-9010.79.2.224
107. Peters, S. H. (2014). *Virtual work: Bridging research clusters*. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341.
108. Petkevičiūtė, N., Balčiūnaitienė, A. (2018). *Darnumo vystymas organizacijose: problemas ir iššūkiai*. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 20, 232-260. ISSN 2029-1701.
109. Pritchard, R. D.; Weaver, S. J.; Ashwood, E. (2012) *Evidence-Based Productivity Improvement: A Practical Guide to the Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*. Routledge, 316 p. ISBN 1136587772
110. Predotova, K. (2021) *Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled*. Reference n°: EF21068. Žiūrėta 2022-11-19. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/lt/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>
111. Raišienė, A., Rauano V., Varkulevičiūtė K., ir Stachova K. 2020. „*Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID19 Quarantine Period*“. *Sustainability* 12(13): 1-21. Žiūrėta 2022-10-10. Prieiga per internetą:<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5332/htm>
112. Rakštikas, P. 2020. „*Perėjimas prie nuotolinio darbo – čia pat: nepaisant jo privalumu, neturėtume pamiršti ir trūkumų*“. Žiūrėta 2022-12-16. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-rinka/perejimas-prie-nuotolinio-darbo-cia-pat-nepaisant-joprivalumu-neturetume-pamirsti-ir-trukumu.d?id=85583621>

113. Rees, C., Alfes, K., Gatenby, M. (2013). *Employee voice and engagement: Connections and consequences*. The International Journal of Human Resource Management, 24(14), 2780–2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
114. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). *Job engagement: Antecedents and effects on job performance*. Academy of Management Journal, 53(3), 617–635.
115. Rothbard, N. P. (2001). *Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles*. Administrative Science Quarterly, 46(4), 655–684.
116. Rožman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P. (2019). *Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees*. Organizacija, 52(1), 46–52. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0005>
117. Sabir A. (2017). *Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees*. American Journal of Management Science and Engineering 2(3): 35-40. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/321652296\\_Motivation\\_Outstanding\\_Way\\_to\\_Promote\\_Productivity\\_in\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/321652296_Motivation_Outstanding_Way_to_Promote_Productivity_in_Employees) (Žiūrėta 2022.02.27)
118. Salanova M, Schaufeli WB (2008). *A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior*. Int. J. Hum. Resour. Manage. 19:116-131.
119. Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). *Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model*. New Technology, Work and Employment, 27(3), 193-207.
120. Schaufeli & Bakker (2003) Utrecht Work Engagement Scale (UWES) *Work & Well-being Survey*. Shorted version. 48 p.
121. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.
122. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.
123. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study*. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701–716.

124. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92.
125. Schreurs B., van Emmerik J., Van den Broeck A., Guenter H. (2014). *Work values and work engagement within teams: the mediating role of need satisfaction*. Group dynamics theory: research and practice, 18(4), 267- 281.
126. Schunk, D. H., Pintrich, P. R., Meece, J. L. (2012). *Motivasi dalam Pendidikan: Teori, Penelitian dan Aplikasi*. (Lietuviškai - *Motyvacija švietime: teorija, tyrimai ir taikymas.*) Edisi Ketiga. Jakarta: PT Indeks.
127. Selye H. (1974). *Stress Without Distress*. Philadelphia, PA: J.B. Lippincott Co
128. Smaliukaitė, D. (2018). *Nepiniginio atlygio poveikis x ir y kartu darbuotojų motyvacijai*. VU EVAF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys, 60–78
129. Sullivan, C. (2003) *What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking*. New Technology, Work and Employment 18:3 ISSN 0268-1072, Blackwell Publishing Ltd 2003
130. Šavareikienė D. *Motyvo interpretacija motyvacijoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2012, 1 (25), p. 46–51. – ISSN 1648-9098
131. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: vėj Šiaulių universiteto leidykla.
132. Tabancali, E. (2016). *The relationship between teachers' job satisfaction and loneliness at the workplace*. Eurasian Journal of Educational Research, 16(66), 263-280.
133. Tamašauskaitė, G. „Nuotolinio darbo teisinis reguliavimas“, Teisė (2013, Nr. 89), p. 191.
134. Taskin, L., Bridoux F. (2010) *Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations*
135. *Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations*. The International Journal of Human Resource Management 21(13):2503-2520. DOI:10.1080/09585192.2010.516600
136. Tentama, F., Subardjo, Dewi, L. (2020). *The correlation between work motivation and job satisfaction of the academic staffs*. International Journal of Scientific & Technology Research, 9(2), 2295- 2297.

137. Vansteenkiste M., Neyrinck B., Soenens B., De Witte H., Van den Broeck A. (2007). *On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job 62 outcomes: A self-determination theory approach*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, 251 – 277. doi: 10.1348/096317906X111024
138. Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). *A within-person examination of the effects of telework*. Journal of Business and Psychology, 30(2), 313–323.
139. Verbruggen, M. and Delanoeije, J. (2020) *Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment* Pages 795-808
140. Versey, H. S. (2015). *Managing work and family: Do control strategies help?* Developmental Psychology, 51(11), 1672–1681.
141. Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). *Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden*. New Technology, Work and Employment, 31(1), 77–96.
142. Vilkaitė-Vaitonė, N. ir Sologubas, S. (2019). *Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės išvalgos*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 49 (1), 27–34.
143. Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). *Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyje Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse*. Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Vol. 33, no. 4, pp. 104-112, ISSN 1822-6760.
144. Wae-esor, E., Bakar, A. B. A., & Hee, H. C. (2016). *The relationship between work motivation and job satisfaction of muslim public health employees in Pattani Province, Thailand*. Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE), 2(1), 162-171.
145. Wainwright B. (2018). *What is employee commitment?* Effectory. Prieiga per internetą: <https://www.effectory.com/knowledge/themes/what-is-employee-commitment/> (Žiūrėta 2022.01.15)
146. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). *An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19*. European Journal of Information Systems, 29(4), 429–442.
147. Walters, J. 2010. *Positive Management: Increase Employee Productivity*, Business Express Press, LCC, New York. ISSN 2150-9611.
148. Wang, B., Qian, J., Liu. Y., (2021) *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective* APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 70 (1), 16–59doi: 10.1111/apps.12290

149. Wani, K. S. (2013). *Job stress and its impact on employee motivation: a study of a select commercial bank*. International Journal of Business and Management Invention, 2(3), 13-18.
150. Widodo, A. W., Xavier, C., Wibisono, M. R., Murti, N. M. D. A., Putra, T. P., Gunawan, F. E., & Asrol, M. (2021), July. *The impact of job stress on employee productivity during Covid-19 pandemic at the aviation industry*. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 794, No. 1, p. 012084). IOP Publishing.
151. Wright, D. B., London, K., ir Field, A. P. (2011). *Using Bootstrap Estimation and the Plug-in Principle for Clinical Psychology Data*. Journal of Experimental Psychopathology, 2(2), 252–270. Žiūrēta 2023-01-04. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5127/jep.013611>
152. Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: poligrafija ir informatika
153. Zamin Abbas, R., Sohaib Murad, H., Yazdani, N., & Asghar, A. (2014). *Extending “Kahn's model of personal engagement and disengagement at work” with reference to existential attributes: A case study of HR managers in Pakistan*. International Journal of Social Economics, 41(1), 2-31. doi: 10.1108/IJSE-10-2012-0143



## PRIEDAI:

### 1 priedas

#### Respondentams siunčiama kiekybinė apklausa

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto magistrantė – Ugnė Zaurė. Rašau magistro baigiamąjį darbą, tema – „Nuotolinio darbo poveikis motyvacijai, įsitraukimui ir produktyvumui X organizacijoje“. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti ryšius tarp motyvacijos, įsitraukimo ir produktyvumo nuotolinio darbo kontekste. Noriu pabrėžti, kad šį tyrimą atlieku savo ruožtu, o ne banko organizacijos vardu, tačiau tyrimas yra suderintas ir leidžiamas banko organizacijos. Apklausoje gauti duomenys bus naudojami tik moksliniams tikslams, viešai nebus skelbiami, todėl užtikrinu pateiktos informacijos konfidencialumą. Užtruksite iki 10 minučių. Dėkoju už atsakymus.

1. Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?

- 1-10 val.
- 11-20 val.
- 21-30 val.
- 31-40 val.
- 40 val ir daugiau

2. Ar tenka dirbti viršvalandžius, dirbant nuotoliniu būdu?

- Taip
- Ne
- Įrašykite papildomus komentarus, atsakymui pagrįsti

3. Įvertinkite teiginius apie vidinę bei išorinę motyvaciją nuotolinio darbo metu nuo 1 iki 5, kai vertinimo reikšmė: 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5
Užduotys, kurias darau darbe, atspindi mano darbo varomąją jėgą					

Užduotys, kurias darau darbe suteikia man džiaugsmo					
Mano darbas yra reikšmingas					
Mano darbas labai jaudinantis					
Mano darbas toks įdomus, kad tai savaime motyvuoja					
Kartais mano darbas mane taip įkvepia, kad pamirštu visą kitą aplink save					
Jei turėčiau skirti daugiau pastangų, man už tai turėtų papildomai mokėti					
Man svarbu turėti išorinę paskatą, kad pasiekčiau gerų rezultatų					
Išoriniai stimulai, kaip bonusas ar nauda nuo įmonės rezultatų, yra labai svarbūs, kad gerai atlikčiau savo darbą					
Jei man pasiūlytų didesnę atlyginimą, mano darbo rezultatai būtų geresni					
Įrašykite papildomus komentarus jei norite plačiau argumentuoti pasirinktus atsakymus					

4. Įvertinkite teiginius dėl įsitraukimo į nuotolinį darbą nuo 0 iki 6 balų, kai 0 – niekada, 1 – beveik niekada, 2 – retai, 3 – retkarčiais, 4 – dažnai, 5 – labai dažnai, 6 – visada. Pagal kartus nuo 0 iki 6 lygiagrečiai reiškia: niekada; kelis kartus per metus; vieną kartą per mėnesį arba mažiau; kelis kartus per mėnesį, kartą per savaitę; kelis kartus per savaitę; kasdien.

Teiginiai:	0	1	2	3	4	5	6
Dirbdama (– as) jaučiuosi trykštanti (– is) energija							
Dirbdama (– as) jaučiuosi stipri (– us) ir energinga (– as)							
Aš jaučiu entuziazmą dirbant savo darbą							
Mano darbas mane įkvepia							
Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą							
Jaučiuosi laiminga (– as), kai dirbu intensyviai							
Didžiuojuosi savo darbu							
Esu pasinėjusi (– ęs) į savo darbą							
Mano darbas mane žavi							
Įrašykite papildomus komentarus jei norite plačiau argumentuoti pasirinktus atsakymus							

5. Įvertinkite teiginius dėl produktyvumo nuotolinio darbo metu nuo 1 iki 5, kai vertinimo reikšmė: 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku.

Teiginiai:	1	2	3	4	5
Man nuobodus mano darbas					
Manau, kad dabartinis mano darbo krūvis yra didelis					
Manau, kad dėl darbo krūvio ir laiko kurį skiriu darbui, nejaučiu asmeninio gyvenimo balanso					
Jaučiu, kad dirbant namuose mano darbo krūvis didėja					
Manau, kad mano darbinė veikla yra ribojama izoliacijos dėl COVID-19 pandemijos					
Esu prislėgta (– as) dėl esamos pandemijos situacijos					
Manau, kad saviizoliacija, pandemijos metu, kelia stresą dirbant iš namų					
Visada stengiuosi gerinti savo darbo kokybę					
Turiu tikrai gerų įgūdžių atlikti savo užduotis					
Manau, kad dėl dabartinės padėties įmonėje, mano darbo rezultatai mažėja					
Jaučiu, kad darbas namuose yra veiksnys, dėl kurio mažėja mano darbo rezultatai					
Įrašykite papildomus komentarus jei norite plačiau argumentuoti pasirinktus atsakymus					

6. Pateikite asmeninę informaciją, tikslinei rinkai nustatyti:

Jūsų biologinė lytis?

- Moteris
- Vyras

7. Jūsų amžius:

- 18- 25 metai
- 26- 30 metai
- 31- 35 metai
- 36- 40 metai
- 41- 45 metai

- 46- 50 metai
- 51- 55 metai
- 56 ir daugiau

8. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

9. Jūsų socialinė padėtis?

- Dirbanti(-s) ir studijuojanti(-s)
- Dirbantis

10. Jūsų užimamos pareigos:

- Vadovaujančios pareigos
- Nevadovaujančios pareigos

11. Darbovietėje išdirbtas laikotarpis:

- Iki 1 metų
- 1-5 m.
- 5-10 m.
- 10-15 m.
- 15-20 m.
- 20 metų ir daugiau.

## Išorinės ir vidinės motyvacijos konstruktas

ACCEPTED MANUSCRIPT

EXTRINSIC AND INTRINSIC MOTIVATION

45

**Appendix A.** Supplementary factor analyses for intrinsic and extrinsic motivation.

	CFA		EFA	
	Intrinsic motivation	Extrinsic motivation	Intrinsic motivation	Extrinsic motivation
IM1: The tasks that I do at work are themselves representing a driving power in my job	<b>.84</b>		<b>.76</b>	<b>-.03</b>
IM2: The tasks that I do at work are enjoyable	<b>.93</b>		<b>.87</b>	<b>-.01</b>
IM3: My job is meaningful	<b>.88</b>		<b>.79</b>	<b>-.01</b>
IM4: My job is very exciting	<b>.91</b>		<b>.88</b>	<b>.03</b>
IM5: My job is so interesting that it is a motivation in itself	<b>.91</b>		<b>.90</b>	<b>-.01</b>
IM6: Sometimes I become so inspired by my job that I almost forget everything else around me	<b>.63</b>		<b>.64</b>	<b>-.00</b>
EM1: If I am supposed to put in extra effort in my job, I need to get extra pay		<b>.57</b>	<b>-.07</b>	<b>.50</b>
EM2: It is important for me to have an external incentive to strive for in order to do a good job		<b>.78</b>	<b>.07</b>	<b>.79</b>
EM3: External incentives such as bonuses and		<b>.74</b>	<b>.07</b>	<b>.73</b>

ACCEPTED MANUSCRIPT

EXTRINSIC AND INTRINSIC MOTIVATION

46

provisions are essential for how well I perform my job

EM4: If I had been offered better pay, I would have done a better job

**.72**      **-.12**      **.64**

## Įsitraukimo konstruktas

English version

**Work & Well-being Survey (UWES) ©**

The following 17 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
0	1	2	3	4	5	6
Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

1. \_\_\_\_\_ At my work, I feel bursting with energy\* (VI1)
2. \_\_\_\_\_ I find the work that I do full of meaning and purpose (DE1)
3. \_\_\_\_\_ Time flies when I'm working (AB1)
4. \_\_\_\_\_ At my job, I feel strong and vigorous (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ I am enthusiastic about my job (DE2)\*
6. \_\_\_\_\_ When I am working, I forget everything else around me (AB2)
7. \_\_\_\_\_ My job inspires me (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ When I get up in the morning, I feel like going to work (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ I feel happy when I am working intensely (AB3)\*
10. \_\_\_\_\_ I am proud on the work that I do (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ I am immersed in my work (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ I can continue working for very long periods at a time (VI4)
13. \_\_\_\_\_ To me, my job is challenging (DE5)
14. \_\_\_\_\_ I get carried away when I'm working (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ At my job, I am very resilient, mentally (VI5)
16. \_\_\_\_\_ It is difficult to detach myself from my job (AB6)
17. \_\_\_\_\_ At my work I always persevere, even when things do not go well (VI6)

\* Shortened version (UWES-9); VI= vigor; DE = dedication; AB = absorption

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors

## Produktyvumo konstruktas

4th International Conference on Eco Engineering Development 2020 IOP Publishing  
 IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 794 (2021) 012084 doi:10.1088/1755-1315/794/1/012084

$$Productivity = \beta_0 + \beta_1 \cdot Job\ Stress + \beta_2 \cdot Covid19\ Stress\ Parameter \quad (1)$$

In this study, two hypotheses were accepted with the condition that the  $t$  statistical value associated with the coefficients  $\beta_1$  and  $\beta_2$  had quite a large difference, exceeding the critical limit,  $t_{(\alpha/2, n-(k-1))}$ , where  $\alpha$  was a significant level, namely equal to 0.05. Suppose that  $n$  as the number of data samples and  $k$  is the number of independent variables. The  $t$  test is performed by ANOVA analysis to determine the  $F$  statistical value to use in the global test on the two independent variables (job stress and Covid-19 stress parameters) and the dependent variable (productivity). In this stage, a conclusion is achieved, it is rejecting or support the hypothesis.

Previously at the beginning of the process, a response reliability test was evaluated using Cronbach's alpha. Further, a value of  $R$ -squared ( $R^2$ ) to show the model ability to fit the data availability. In the final section, the residual data is discussed, which represents the comparison of the prediction model and the actual data to provide a proper understanding of model.

### 3. Result and discussion

#### 3.1. Descriptive statistics

Descriptive analysis in this study discusses an overview of the respondent's responses to the three variables. The statistical description of respondent's responses is presented in table 2. The average data at the first construct namely Job stress is considered moderate by aviation engineering employees. Respondents tend to find Job stress bothersome. As for the second construct, namely Covid-19 Parameters, respondent's opinions also tend to be moderate, indicate that respondents also tend to experience Job stress caused by Covid-19. The third construct is productivity, respondents tend to disagree with the statement "I always try to improve the quality of my work". The tendency of disagree responses can be seen in the other three productivity statements. It is indicating that the productivity of aviation engineering employees is low.

**Table 2.** The descriptive statistics of the respondent's responses

Constructs and Statements	Mean	Std.
<b>Job stress</b>		
I feel bored with the work that I do	2.78	1.192
I feel the current workload is high	2.71	1.182
I feel the workload makes the time that I allocate to work out of balance with my personal life	2.89	1.106
I feel that by working at home my workload is increasing	2.63	1.084
<b>Covid - 19 Parameters</b>		
I feel that work activities are limited by the isolation policy during the Covid-19 pandemic	2.92	1.108
I feel overwhelmed by the current isolation policy	2.55	0.969
I feel that physical distancing is not applied to my office	3.06	1.059
I feel that self-isolation during the Covid-19 pandemic at home give stress to my work	2.68	1.017
<b>Productivity</b>		
I always try to improve the quality of my work	1.46	0.792
I have really good skills for doing my tasks	1.54	0.686
I experience a decrease for my performance because of the current condition in the company	1.68	0.77
I feel that working at home is the factor that make my work performance decrease	1.48	0.615

## 58 moderatoriaus, mediacijos, modelis veikiant Motyvacijai

## Matrix

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 58  
Y : ProdVid  
X : MotyVid  
M : IsitrVid  
W : NuotVid

Sample  
Size: 433

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
IsitrVid

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4929	,2430	,6782	45,8962	3,0000	429,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1225	,6565	3,2331	,0013	,8322	3,4129
MotyVid	,6349	,1771	3,5849	,0004	,2868	,9830
NuotVid	-,2773	,2142	-1,2946	,1961	-,6982	,1437
Int_1	,0733	,0564	1,2997	,1944	-,0376	,1842

Product terms key:  
Int\_1 : MotyVid x NuotVid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	MotyVid	NuotVid	Int_1
constant	,4310	-,1147	-,1267	,0335
MotyVid	-,1147	,0314	,0334	-,0091
NuotVid	-,1267	,0334	,0459	-,0119
Int_1	,0335	-,0091	-,0119	,0032

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0030	1,6892	1,0000	429,0000	,1944

-----  
Focal predict: MotyVid (X)  
Mod var: NuotVid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  MotyVid NuotVid IsitrVid .
BEGIN DATA.
  3,2789 1,8408 4,1365
  3,8273 1,8408 4,5586
  4,3756 1,8408 4,9808
  3,2789 3,0693 4,0912
  3,8273 3,0693 4,5628
  4,3756 3,0693 5,0343
  3,2789 4,2977 4,0460
  3,8273 4,2977 4,5669
  4,3756 4,2977 5,0879
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  MotyVid WITH IsitrVid BY NuotVid .
```



\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

ProdVid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2200	,0484	,3965	5,4431	4,0000	428,0000	,0003

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6939	,3942	6,8342	,0000	1,9191	3,4687
MotyVid	-,1228	,0648	-1,8952	,0587	-,2501	,0046
IsitrVid	,2648	,0808	3,2786	,0011	,1060	,4235
NuotVid	,1595	,1150	1,3873	,1661	-,0665	,3855
Int_1	-,0343	,0243	-1,4089	,1596	-,0821	,0135

Product terms key:

Int\_1 : IsitrVid x NuotVid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	MotyVid	IsitrVid	NuotVid	Int_1
constant	,1554	-,0096	-,0253	-,0373	,0079
MotyVid	-,0096	,0042	-,0012	-,0004	,0000
IsitrVid	-,0253	-,0012	,0065	,0081	-,0017
NuotVid	-,0373	-,0004	,0081	,0132	-,0027
Int_1	,0079	,0000	-,0017	-,0027	,0006

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0000	1,0000	427,0000	,9982

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p
M*W ,0044	1,9851	1,0000	428,0000	,1596

Focal predict: IsitrVid (M)

Mod var: NuotVid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

IsitrVid NuotVid ProdVid .

BEGIN DATA.

3,6311 1,8408 3,2500  
4,5743 1,8408 3,4403  
5,5175 1,8408 3,6305  
3,6311 3,0693 3,2931  
4,5743 3,0693 3,4436  
5,5175 3,0693 3,5942  
3,6311 4,2977 3,3362  
4,5743 4,2977 3,4470  
5,5175 4,2977 3,5578

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

IsitrVid WITH ProdVid BY NuotVid .

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

	IsitrVid	ProdVid
IsitrVid	1,0000	,0032
ProdVid	,0032	1,0000

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,1228	,0648	-1,8952	,0587	-,2501	,0046

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

MotyVid -> IsitrVid -> ProdVid

NuotVid	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,8408	,1553	,0408	,0816	,2433
3,0693	,1372	,0348	,0697	,2061
4,2977	,1116	,0527	,0078	,2133

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,1372	,1553	-,0180	,0302	-,0823	,0359
,1116	,1553	-,0437	,0615	-,1662	,0721
,1116	,1372	-,0256	,0318	-,0892	,0370

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

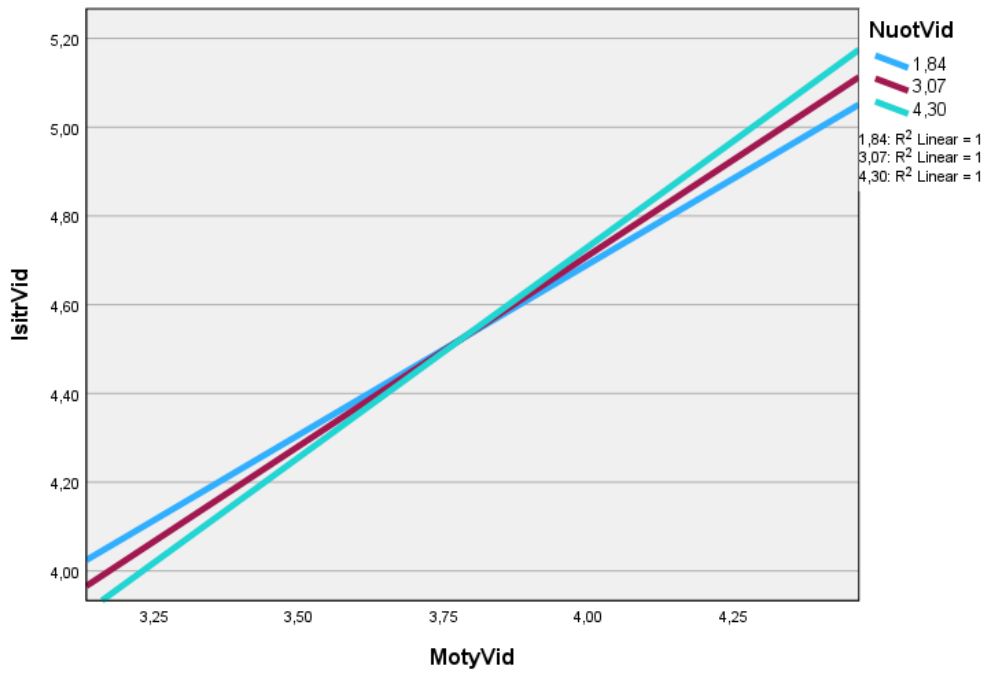
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

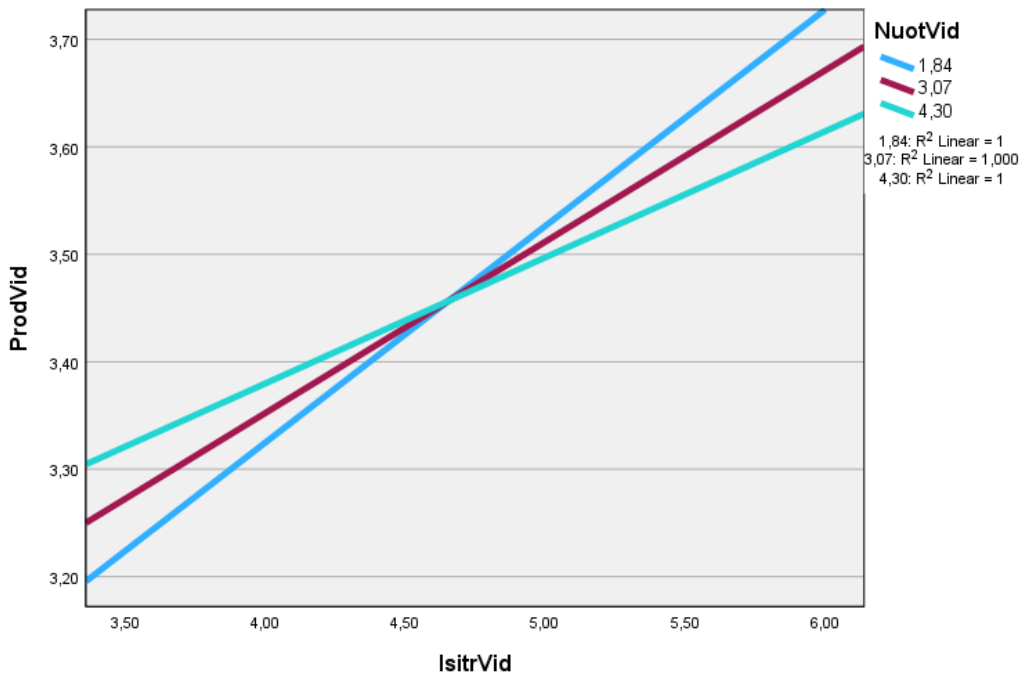
NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Graph



Graph



## 58 moderatoriaus, mediacijos, modelis veikiant Vidinei Motyvacijai

## Matrix

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model : 58
Y : ProdVid
X : VMotVid
M : IsitrVid
W : NuotVid

Sample
Size: 433

*****

OUTCOME VARIABLE:
IsitrVid

Model Summary

R      R-sq    MSE      F      df1      df2      p
,6139  ,3769    ,5582   86,4924  3,0000  429,0000  ,0000

Model
      coeff   se      t      p    LLCI    ULCI
constant  ,8045   ,5454   1,4750  ,1409  -,2675   1,8766
VMotVid   1,0207  ,1553   6,5716  ,0000  ,7154   1,3260
NuotVid   ,1441   ,1637   ,8807   ,3790  -,1775   ,4658
Int_1     -,0282   ,0463  -,6083   ,5433  -,1191   ,0628

Product terms key:
Int_1 : VMotVid x NuotVid

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant VMotVid NuotVid Int_1
constant  ,2975  -,0834  -,0822  ,0230
VMotVid  -,0834  ,0241  ,0230  -,0066
NuotVid  -,0822  ,0230  ,0268  -,0075
Int_1    ,0230  -,0066  -,0075  ,0021

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng  F      df1      df2      p
X*W     ,0005  ,3701  1,0000  429,0000  ,5433

-----
Focal predict: VMotVid (X)
Mod var: NuotVid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor.
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

```

DATA LIST FREE/
VMotVid NuotVid IsitrVid .
BEGIN DATA.
2,9513 1,8408 3,9294
3,5631 1,8408 4,5222
4,1750 1,8408 5,1150
2,9513 3,0693 4,0044
3,5631 3,0693 4,5761
4,1750 3,0693 5,1477
2,9513 4,2977 4,0794
3,5631 4,2977 4,6299
4,1750 4,2977 5,1804
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
VMotVid WITH IsitrVid BY NuotVid .

```

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

ProdVid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2027	,0411	,3996	4,5858	4,0000	428,0000	,0012

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3454	,3865	6,0684	,0000	1,5857	3,1050
VMotVid	,0345	,0628	,5488	,5834	-,0890	,1580
IsitrVid	,2183	,0819	2,6640	,0080	,0572	,3793
NuotVid	,1503	,1153	1,3028	,1933	-,0764	,3770
Int_1	-,0345	,0244	-1,4109	,1590	-,0825	,0136

Product terms key:

Int\_1 : IsitrVid x NuotVid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	VMotVid	IsitrVid	NuotVid	Int_1
constant	,1494	-,0077	-,0255	-,0390	,0082
VMotVid	-,0077	,0039	-,0014	,0003	-,0001
IsitrVid	-,0255	-,0014	,0067	,0079	-,0017
NuotVid	-,0390	,0003	,0079	,0133	-,0028
Int_1	,0082	-,0001	-,0017	-,0028	,0006

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
2,3152	1,0000	427,0000	,1289

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
M*W	,0045	1,9907	1,0000	428,0000	,1590

Focal predict: IsitrVid (M)

Mod var: NuotVid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

IsitrVid NuotVid ProdVid .

BEGIN DATA.

```

3,6311 1,8408 3,3069
4,5743 1,8408 3,4528
5,5175 1,8408 3,5988
3,6311 3,0693 3,3376
4,5743 3,0693 3,4437
5,5175 3,0693 3,5497
3,6311 4,2977 3,3684
4,5743 4,2977 3,4345
5,5175 4,2977 3,5006

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

IsitrVid WITH ProdVid BY NuotVid .

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

	IsitrVid	ProdVid
IsitrVid	1,0000	,0012
ProdVid	,0012	1,0000

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0345	,0628	,5488	,5834	-,0890	,1580

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

VMotVid -> IsitrVid -> ProdVid

NuotVid	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,8408	,1500	,0456	,0647	,2464
3,0693	,1050	,0386	,0314	,1831
4,2977	,0630	,0506	-,0356	,1649

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,1050	,1500	-,0449	,0313	-,1117	,0137
,0630	,1500	-,0869	,0580	-,2062	,0271
,0630	,1050	-,0420	,0270	-,0946	,0131

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

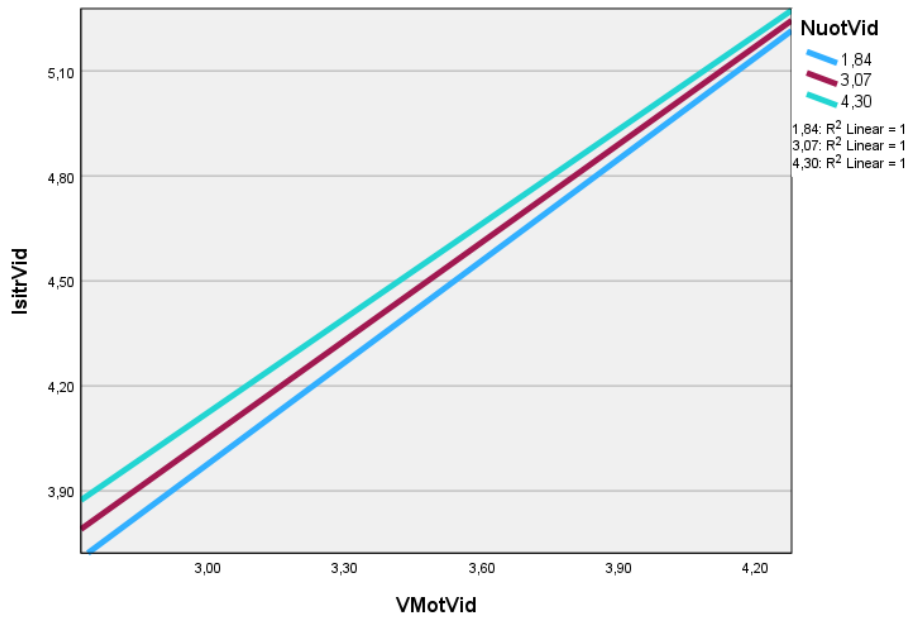
W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

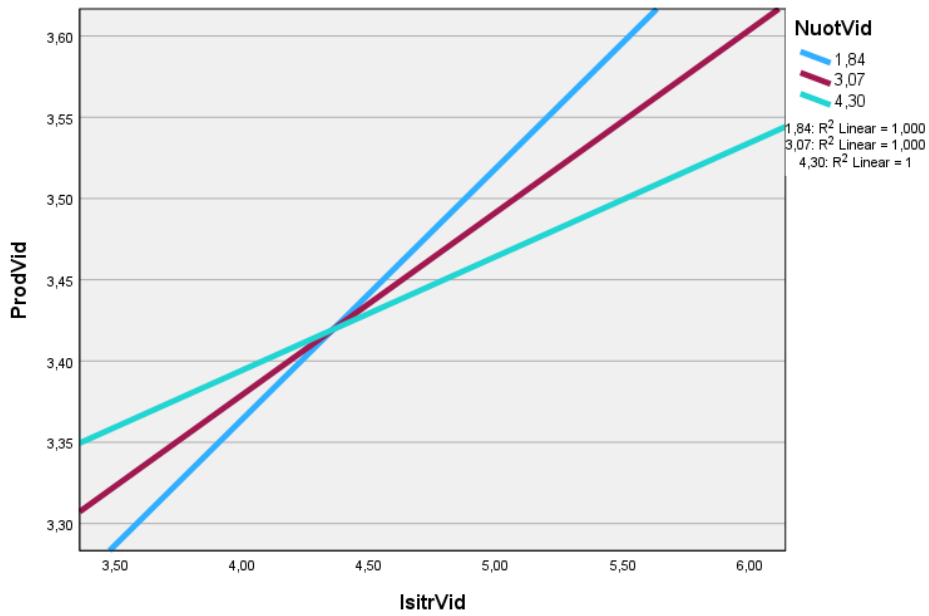
----- END MATRIX -----

---

Graph



Graph



## 58 moderatoriaus, mediacijosje, modelis veikiant Išorinei Motyvacijai

## Matrix

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.   www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model : 58
  Y : ProdVid
  X : IMotVid
  M : IsitrVid
  W : NuotVid

Sample
Size: 433

*****

OUTCOME VARIABLE:
IsitrVid

Model Summary
      R   R-sq   MSE   F   df1   df2   p
,1548 ,0240 ,8744  3,5100  3,0000  429,0000 ,0153

Model
      coeff   se   t   p   LLCI   ULCI
constant  3,7784 ,5270  7,1701 ,0000  2,7426  4,8141
IMotVid   ,1452 ,1292  1,1238 ,2617  -,1088 ,3993
NuotVid   ,0865 ,1816 ,4763 ,6341  -,2705 ,4435
Int_1    -,0063 ,0426  -,1469 ,8833  -,0900 ,0775

Product terms key:
Int_1 :   IMotVid x   NuotVid

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant  IMotVid  NuotVid  Int_1
constant ,2777  -,0662  -,0851  ,0200
IMotVid  -,0662  ,0167  ,0199  -,0049
NuotVid  -,0851  ,0199  ,0330  -,0076
Int_1    ,0200  -,0049  -,0076  ,0018

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng   F   df1   df2   p
X*W   ,0000 ,0216  1,0000  429,0000 ,8833
-----
      Focal predict: IMotVid (X)
      Mod var: NuotVid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
IMotVid NuotVid IsitrVid .
BEGIN DATA.
3,4000 1,8408 4,3922
4,2234 1,8408 4,5023
5,0000 1,8408 4,6062
3,4000 3,0693 4,4724
4,2234 3,0693 4,5761
5,0000 3,0693 4,6740
3,4000 4,2977 4,5525
4,2234 4,2977 4,6499
5,0000 4,2977 4,7418
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
IMotVid WITH IsitrVid BY NuotVid .
*****

```



OUTCOME VARIABLE:

ProdVid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2556	,0653	,3895	7,4797	4,0000	428,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7766	,3776	7,3532	,0000	2,0344	3,5188
IMotVid	-,1298	,0384	-3,3777	,0008	-,2053	-,0543
IsitrVid	,2540	,0783	3,2443	,0013	,1001	,4079
NuotVid	,1914	,1145	1,6711	,0954	-,0337	,4165
Int_1	-,0380	,0241	-1,5745	,1161	-,0855	,0094

Product terms key:

Int\_1 : IsitrVid x NuotVid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	IMotVid	IsitrVid	NuotVid	Int_1
constant	,1426	-,0041	-,0267	-,0361	,0077
IMotVid	-,0041	,0015	-,0003	-,0005	,0000
IsitrVid	-,0267	-,0003	,0061	,0079	-,0017
NuotVid	-,0361	-,0005	,0079	,0131	-,0027
Int_1	,0077	,0000	-,0017	-,0027	,0006

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
3,4091	1,0000	427,0000	,0655

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
M*W	,0054	2,4790	1,0000	428,0000	,1161

Focal predict: IsitrVid (M)

Mod var: NuotVid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

IsitrVid NuotVid ProdVid .

BEGIN DATA.

3,6311	1,8408	3,2490
4,5743	1,8408	3,4226
5,5175	1,8408	3,5962
3,6311	3,0693	3,3146
4,5743	3,0693	3,4441
5,5175	3,0693	3,5737
3,6311	4,2977	3,3802
4,5743	4,2977	3,4657
5,5175	4,2977	3,5512

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

IsitrVid WITH ProdVid BY NuotVid .

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

	IsitrVid	ProdVid
IsitrVid	1,0000	-,0010
ProdVid	-,0010	1,0000

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,1298	,0384	-3,3777	,0008	-,2053	-,0543

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

IMotVid -> IsitrVid -> ProdVid

NuotVid	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,8408	,0246	,0178	-,0052	,0648
3,0693	,0173	,0100	,0002	,0396
4,2977	,0107	,0107	-,0075	,0358

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0173	,0246	-,0073	,0129	-,0359	,0154
,0107	,0246	-,0139	,0205	-,0571	,0248
,0107	,0173	-,0066	,0082	-,0232	,0101

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

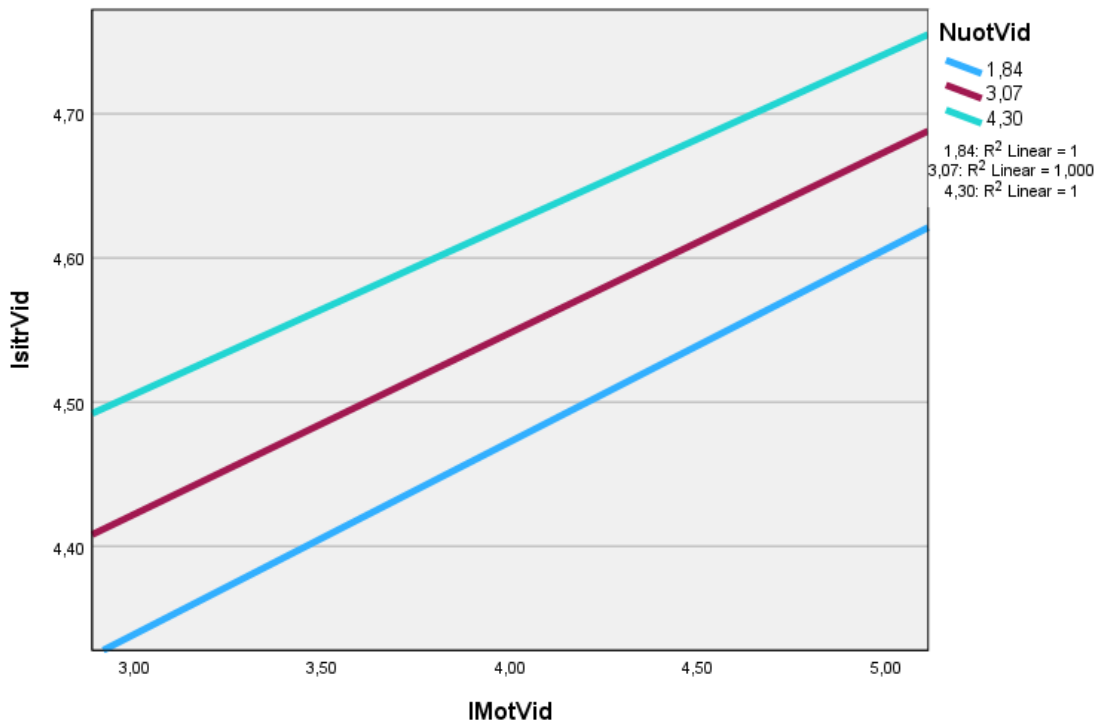
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Graph



Graph

