

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMO PROGRAMA

Karolina Kozlovska
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIŲ MODERUOJANTIS POVEIKIS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR KETINIMUI PALIKTI ORGANIZACIJĄ	THE MODERATING EFFECT OF REMOTE WORKING FACTORS ON EMPLOYEES MOTIVATION AND INTENTION TO LEAVE THE ORGANISATION
--	--

Darbo vadovas Doc., Dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS	10
1.1 Motyvacijos ir motyvavimo koncepcija.....	10
1.2 Vidinė ir išorinė motyvacija.....	14
1.3 Motyvavimo priemonių sistema.....	18
2. DARBUOTOJŲ KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ	22
2.1 Ketinimo palikti organizaciją koncepcija.....	22
2.2. Ketinimo palikti organizaciją veiksniai.....	24
3. NUOTOLINIS DARBAS	299
3.1 Nuotolinio darbo koncepcija	299
3.2. Nuotolinio darbo veiksmų apžvalga.....	30
3.3. Nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos	322
4. NUOTOLINIO DARBO VEIKSMŲ MODERUOJANČIO POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR KETINIMUI PALIKTI ORGANIZACIJĄ KIEKYBINIO TYRIMO METODIKA	366
4.1 Kiekybinio tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo atlikimo eiga ir hipotezės	366
4.2 Kiekybinio tyrimo metodika, instrumentai ir analizės metodai	388
4.3 Kiekybinio tyrimo rezultatai	40
4.3.1 Kiekybinio tyrimo duomenų normalumo vertinimas	422
4.3.2 Nuotolinio darbo veiksmų, motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal sociodemografines charakteristikas	433
4.3.3 Nuotolinio darbo veiksmų moderacijos įtaka darbuotojų motyvacijai ir ketinimui palikti organizaciją: hipotezių tikrinimas	477
4.4 Kiekybinio tyrimo rezultatų aptarimas.....	622
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	655

LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
SUMMARY	877
PRIEDAI.....	899
1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas.....	89
2 priedas. Bonferroni Post- Hoc testo rezultatai pagal amžiaus grupes	95
3 priedas. Bonferroni Post- Hoc testo rezultatai pagal organizacijos dydžio grupes.....	97
4 priedas. Vienfaktorinės dispersinės ANOVA analizės rezultatai pagal darbo patirtį	99

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvacijos struktūra.....	11
2 lentelė. Motyvacijos teorijų apžvalga	13
3 lentelė. Motyvacijos kokybės tęstinumas	17
4 lentelė. Motyvacinių priemonių rūšys.....	19
5 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją apibūdinimų apžvalga.....	22
6 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją teorijų apžvalga	23
7 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją veiksniai ir priežastys	25
8 lentelė. Darbuotojų motyvacija pagal tipus norint sumažinti ketinimą palikti organizaciją.....	27
9 lentelė. Nuotolinio darbo terminologija.....	29
10 lentelė. Nuotolinio darbo veiksnių ryšys su motyvacija ir ketinimu palikti organizaciją.....	32
11 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją tyrimai	33
12 lentelė. Tyrimo kintamųjų matavimo aprašymas.....	39
13 lentelė. Klausimynų patikimumo Cronbach α koeficientai	39
14 lentelė. Kitų autorių atliktų tyrimų , susijusių su nuotoliniu darbu, motyvacija ir ketinimu palikti organizaciją respondentų skaičius.....	40
15 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos	41
16 lentelė. Normalumo pasiskirstymas pagal Shapiro Wilk testą, asimetrijos ir eksceso koeficientai	42
17 lentelė. Nuotolinio darbo veiksnių , darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal lytį.....	43
18 lentelė. Nuotolinio darbo veiksnių , darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal amžių.....	44
19 lentelė. Nuotolinio darbo veiksnių , darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal organizacijos dydį	45
20 lentelė. Ryšiai tarp nuotolinio darbo valandų skaičiaus, viršvalandžių, nuotolinio darbo veiksnių, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją.....	46

21 lentelė. Sąsajos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, vidinės, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.....	48
22 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, vidinės ir išorinės motyvacijos reikšmė prognozuojant ketinimą palikti organizaciją.....	49
23. lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, vidinės, išorinės motyvacijos, amžiaus ir lyties reikšmė prognozuojant ketinimą palikti organizaciją	50
24 lentelė. Kintamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, vidinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	52
25 lentelė. Kintamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, išorinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	53
26 lentelė. Sąsajos tarp produktyvumo, vidinės, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją	54
27 lentelė. Produktyvumo, vidinės, išorinės motyvacijos reikšmė prognozuojant ketinimą palikti organizaciją.....	55
28 lentelė. Kintamųjų produktyvumo, vidinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius produktyvumas.....	56
29 lentelė. Kintamųjų produktyvumo, išorinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius produktyvumas.....	57
30 lentelė. Sąsajos tarp organizacinio lankstumo , vidinės, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją	58
31 lentelė. Organizacinio lankstumo, vidinės ir išorinės motyvacijos reikšmė prognozuojant ketinimą palikti organizaciją.....	59
32 lentelė. Kintamųjų organizacinio lankstumo, vidinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatoriu organizacinis lankstumas.....	60
33 lentelė. Kintamųjų organizacinio lankstumo, išorinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatoriu organizacinis lankstumas.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Apmokymų įtaka karjerai.....	21
2 paveikslas. Konceptualus nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos modelis	36
3 paveikslas. Moderacijos modelio schema	51
4 paveikslas. Moderacijos modelio schema.....	52
5 paveikslas. Moderacijos modelio schema	55
6 paveikslas. Moderacijos modelio schema.....	56
7 paveikslas. Moderacijos modelio schema	59
8 paveikslas. Moderacijos modelio schema.....	61
9 paveikslas. Konceptualus nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos modelis	62

ĮVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje įmonės kovoja dėl išlikimo rinkoje, konkuruoja tarpusavyje dėl geresnių rezultatų, siekia būti sėkminga bei perspektyvia organizacija naudojant finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Šiais laikais įmonės egzistavimas ir sėkmė tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų. Gebėjimas pritraukti tinkamus žmones, atrinkti talentingus darbuotojus, juos sudominti, motyvuoti, o svarbiausia išlaikyti įmonėje dabar, pandemijos laikotarpiu, tapo itin svarbia organizacijų strategine problema dėl vis didėjančio darbo jėgos trūkumo. Įmonės susiduria su įvairiais iššūkiais ne tik tada kai ieško ir priima darbuotojus, bet dažnu atveju kyla problemų ir su esamais darbuotojais, nes atėjusių entuziastingų ir talentingų žmonių norai, poreikiai keičiasi ir ilgai netrukus jie ima svarstyti apie alternatyvas. Netikėtai atsiradusios pandemijos metu nuotolinis darbas pakeitė motyvaciją bei žmonių ryšius su organizacija, tapo neatsiejama darbo organizavimo sąlyga. Į darbą iš namų žvelgiama per veiksmų prizmę, įtakojančių žmonių gebėjimą dirbti, tobulėti ir integruoti darbą į savo asmeninį gyvenimą. Nuotolinis darbas apžvelgiamas trimis pagrindiniais veiksniais: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, produktyvumas ir organizacinis lankstumas. Tarp nuotolinio darbo veiksmų, motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją yra glaudus ryšys, nes darbuotojų kaita vyksta dėl tam tikrų priežasčių, kurios gali paveikti žmogų išeiti savo noru arba priverstinai.

Darbo temos aktualumas. Sparčiai tobulėjančios informacinės technologijos ir vis dažniau praktikuojamas darbas iš namų sumažino poreikį darbuotojui fiziškai būti biure, tačiau Lietuvoje nuotolinis darbas nebuvo itin populiarus iki pandemijos (Nakrošienė, A., ir Butkevičienė, E., 2016). Šiais laikais darbuotojų motyvavimas tapo viena svarbiausių organizacijų problemų (Ali, B. J., ir Anwar, G., 2021). Praktiniu požiūriu motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją sąsaja aktuali organizacijų veiklose, kadangi turi didelę įtaką tiek įmonės augimui, veiklos rezultatams tiek darbuotojo lūkesčiams ir rezultatams. Investicija į darbuotoją yra investicija į įmonės ateitį (Acar, P., ir kt., 2019), todėl įmonės nemažai investuoja lėšų ir laiko į darbuotojų atranką, apmokymus ir motyvaciją (Keles, H. N., ir Findikli, M. A., 2016), atitinkamai darbuotojų kaita sukelia veiklos sutrikimus ir didina įmonės išlaidas (Aprillyani, A. M. E., ir Putra, M. S., 2021). Teoriniu požiūriu šių laikų pastoviai besikeičiančioje verslo aplinkoje, kuomet vyrauja naujos technologijos ir sparti informacijos sklaida aktualūs ir svarbūs naujausi moksliniai, empiriniai tyrimai siekiant rezultatus naudoti verslo problemoms spręsti.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Mokslininkų teigimu pagrindiniai nuotolinio darbo iššūkiai yra grįžtamasis ryšys ir asmeninis gebėjimas organizuoti savo darbą, todėl įmonių vadovai turėtų veiksmingiau bendradarbiauti su nuotolinį darbą dirbančiais žmonėmis, kad jie būtų motyvuoti (Raišienė, A. G., Rapuano, V., Dóry, T., ir Varkulevičiūtė, K., 2021). Mokslininkai pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas šiais laikais tampa itin svarbus aspektas, kadangi darbuotojai ir jų žinios įtakoja organizacijos produktyvumą o atlikti tyrimai parodo pasitenkinimo darbu svarbą įmonių veikloje (Ali, B. J., ir Anwar, G., 2021). Mokslininkų tyrimais įrodyta, kad kuo stipresnė darbuotojo motyvacija tuo didesnis įmonės veiklos efektyvumas, tačiau visos organizacijos turėtų sukurti savo taisykles, politiką ir motyvacinę strategiją, kad nustatyti veiksnius įtakančius darbuotojų motyvaciją (Manzoor, Q. A., 2012). Remiantis mokslinių tyrimų išvadomis pastebima, kad kuo labiau darbuotojas patenkintas darbu, tuo didesnis įsipareigojimas įmonei ir mažesnė tikimybė palikti organizaciją (Aprillyani, A. M. E., ir Putra, M. S., 2021). Didelę įtaką ketinimui palikti organizaciją daro vadovas ir jo elgesys. Teigiamas vadovavimas motyvuoja dirbti, skatina pasitenkinimą darbu, produktyvumą, efektyvumą ir norą tobulėti, o atvirkštinis variantas skatina nepasitenkinimą darbu, mažina pasitikėjimą vadovu, didina riziką pakeisti darbą (Negoro, M. C. W., ir kt., 2021).

Darbo naujumas. Mokslininkų atlikti tyrimai pabrėžia nuotolinio tobulėjimo svarbą tiriant darbuotojų elgseną organizacijoje, kadangi skirtinguose tyrimuose egzistuoja tam tikri ribojimai, socialiniai, ekonominiai, politiniai skirtumai, ne visose srityse motyvacija yra pinai išvystyta. Kintant ekonominei šalies aplinkai bei sparčiai besiplečiant naujoms technologijoms, o taip pat atsižvelgiant į esamą pandemijos situaciją šiuolaikinė motyvacija turėtų būti individuali kiekvienam darbuotojui, kadangi keičiasi žmonių poreikiai, skiriasi įvairių kartų vertybės ir lūkesčiai. Nuspėti ateitį nelengva tačiau nagrinėjant perspektyvas ir poreikių įvairovę, nustatčius motyvacijos lygį galima prognozuoti darbuotojo elgesį (Smith, J., ir kt., 2020).

Darbo problema. Ar darbuotojų motyvacija, įtakoja nuotolinio darbo veiksmų lemia ketinimą palikti organizaciją Lietuvoje?

Darbo tikslas. Įvertinti, kaip darbuotojų motyvavimas ir ketinimas palikti organizaciją priklauso nuo nuotolinio darbo veiksmų: asmeninio gyvenimo ir darbo balanso, produktyvumo ir organizacinio lankstumo.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją teorinius aspektus.

2. Pagrįsti teorinę sąsają tarp nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją
3. Atlikti nuotolinio darbo veiksmų įtakos darbuotojų motyvavimui ir ketinimui palikti organizaciją vertinimą.
4. Pateikti tyrimo išvadas bei rekomendacijas darbuotojų motyvavimo strategijai tobulinti.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, apibendrinimas ir sintezė. Anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė ir grafinis duomenų pateikimas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, rezultatai ir jų apžvalga bei išvados, pasiūlymai.

Literatūros apžvalga skirstoma į tris mokslinės literatūros analizės skyrius. Pirmame skyriuje pateikiama darbuotojų motyvavimo teorinė analizė, analizuojama motyvacijos ir motyvavimo koncepcija, vidinė ir išorinė motyvacija bei motyvavimo priemonių sistema. Antrame skyriuje nagrinėjama ketinimo palikti organizaciją koncepcija ir veiksniai. Trečiame skyriuje apžvelgiama nuotolinio darbo koncepcija, įvardijami pagrindiniai veiksniai ir pateikiama jų apžvalga bei nagrinėjamos nuotolinio darbo veiksmų, motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos.

Ketvirtame skyriuje pateikiama nuotolinio darbo veiksmų moderuojančio poveikio darbuotojų motyvacijai ir ketinimui palikti organizaciją kiekybinio tyrimo metodologija, keliamos hipotezės, tyrimo atlikimo eiga, tyrimo duomenų analizė bei hipotezių tikrinimo rezultatai ir jų apžvalga.

Penktoje dalyje pateikiamos išvados, sudaromi pasiūlymai bei rekomendacijos.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS

1.1 Motyvacijos ir motyvavimo koncepcija

Motyvacijos koncepciją gana sunku apibūdinti vienu sakiniu, kadangi tai yra sudėtingu procesų visuma (Kuswati Y., 2019). Žodis motyvacija kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia judėti (Neta M. ir Haas I. J., 2019), todėl remiantis moksline literatūra motyvacijos sąvoka apibūdinama kaip norą kažką veikti maksimaliai energingai ir gerai, žinant, kad jį įgyvendinus bus atlyginta. Užsienio kalbose motyvacija ir motyvavimas tapatinami kaip vienas terminas, tačiau svarbu pabrėžti, jog motyvacija užsienyje siejama su vidine motyvacija, tai reiškia su pačiu darbu ir džiaugsmu, kurį patiria žmogus atlikdamas užduotis, o motyvavimas siejamas su išorine motyvacija, kuomet pagrindas yra veiklos rezultatas ir su juo susijęs atlygis (Jacobsen D. I., 2021). Analizuojant mokslinius straipsnius motyvavimo reikšmę galima apibūdinti kaip raginimą veikti, priemone, kurios dėka siekiamas darbuotojo lojalumas ir darbo efektyvumas įmonėje, o norą atlikti šiuos veiksmus skatina poreikis.

Motyvacija, tai vidinė būseną (Osemeke M. ir Adegboyega O., 2017), kuri sukelia trūkumo jausmą ar individo poreikį įsitraukti į savo darbą ir dėl to stengtis siekti tam tikrų tikslų kasdieniniame gyvenime ir besikeičiančioje aplinkoje. Iš esmės motyvacija daro įtaką žmogaus elgesiui, taip galima paaiškinti kodėl darbuotojas noriai ir entuziastingai gali siekti užsibrėžto tikslo, vienaip ar kitaip mąstyti, veikti. Šis apibrėžimas nusako žmogaus elgesio kryptį bei paaiškina kodėl individas pasiruošęs panaudoti visus savo įgūdžius ir sutelkti visas pastangas poreikio patenkinimui (Shunk D.H., ir DiBenedetto M.K., 2019). „Motyvacija yra reguliavimo procesas, kuris kontroliuoja elgesį, kad jis sukeltų konkretų efektą (tikslą); pažadindama energiją veikti ir nukreipdama juos į tikslą“ (Encyklopedia Powszechna PWN, 2019). Anot Kozłowski, W. (2020) organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių yra motyvacija, kuomet darbuotojas susitapatina su organizacija ir atlikdamas mėgstamą darbą yra efektyvus, atsidavęs, produktyvus ir ištikimas darbdaviui. Motyvuoti darbuotojai yra viena iš svarbiausių organizacijos investicijų ir skatina ilgalaikį organizacijos augimą (Roslon J., 2020)

Žmonės iš esmės yra skirtingų tipų individai turintys savitus poreikius ir norus, todėl motyvavimo reikšmė negali būti apibrėžiama visiems vienodai, kitaip tariant tai kuo motyvuojamas vienas darbuotojas kitas gali likti visiškai abejingas tokiam pačiam paskatinimui (Mahmoud, A. B.,

Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., ir Mohr, I., 2020). Norint tinkamai motyvuoti žmogų reikia pradėti nuo asmenybės pažinimo, nes neretai vadovas bando skatinti pavaldinį tuo kas skatintų jį patį arba dažniausiai motyvuoja visus darbuotojus vienodai. Taip pat atkreipiama dėmesį į laikotarpį, nes tai kas žmogui svarbu dabar jau po kelių mėnesių gali būti nebeaktualu. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog naudinga išsiaiškinti svarbius darbuotojams poreikius, veiksnius mažinančius motyvaciją ir tuo vadovaujantis kurti motyvavimo sistemą. Sekantis žingsnis motyvuojant personalą prasminga sukurti veiksmų planą, kuris skatintų tiek visą komandą tiek pavienius asmenis. Tikslingam motyvavimui turi būti sudarytas tvirtas pagrindas, kitaip tariant pamatai, kurie susidaro iš gerų sąlygų darbe, teisingai suformuotų ir paaiškintų tikslų nurodant jų svarbą.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima daryti prielaidą, jog motyvavimo ir motyvacijos tarpusavio sąveika turi milžinišką įtaką tiek įmonių, tiek asmeninėje veikloje ir net psichologinėje žmogaus terpėje. Analizuojant abi koncepcijas akivaizdu, kad daugelis mokslininkų teigia, jog norint išlaikyti gerus darbuotojus svarbiausia yra jų pripažinimas, sudominimas, įsitraukimas (Zeb, A., Jamal, W., ir Ali, M., 2015). Apibendrinant abi koncepcijas galima teigti, jog motyvacija darbe yra žmogaus ir įmonės kurioje jis dirba tarpusavio priklausomybės rezultatas, nes asmuo stengiasi patenkinti savo poreikius o įmonė siekia efektyvaus, produktyvaus darbo bei teigiamų rezultatų veikloje. Kaip jau minėta, motyvacija yra vidinis individo jausmas, o motyvavimas yra skatinimo procesas dirbti naudingai, nuoširdžiai siekti sėkmės, tikslo ir teigiamo rezultato. Įdomu tai, kad Berger (2017), kaip cituoja Rigby C. S. ir Ryan R. M. (2018), parodo statistika, jog dabar nauji darbuotojai dvigubai dažniau pakeičia pareigas per pirmuosius 5 metus nei nauji darbuotojai prieš 30 metų.

Remiantis mokslininkų straipsniais motyvacija ko nors siekti vystosi palaipsniui ir yra sudėtingas veiksmų procesas (Dörnyei, Z. ir Ushioda, E., 2021). 1 lentelėje pateikiama motyvacijos struktūra.

1 lentelė. Motyvacijos struktūra

Poreikis	kai atsiranda noras patenkinti fiziologinį, sociologinį ar kitus poreikius
Žmogaus elgesys	tai yra sukoncentruoti veiksmai sukuriantys sąlygas patenkinti poreikį
Atlygis	vidinis arba išorinis, kai poreikis patenkinamas
Grįžtamasis ryšys	parodo elgesio ir to paties veiksmo pakartojimo tikimybės tarpusavio sąsają

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Dörnyei, Z. ir Ushioda, E., 2021.

Motyvacija yra labai jautri, kintanti sąvoka, kurią įtakoja vidiniai ir išoriniai veiksniai (Nyambegera, S. M., ir Gicheru, C. N., 2016), todėl teirautis kas motyvuoja darbuotoją reikėtų nuolatos. Žinoma lengviausia yra paklausti kas motyvuoja ir greičiausiai tai bus darbo užmokesčio didinimas ar pinigine premija, kaip sakoma koks klausimas toks ir atsakymas. Norint nuoširdžiai suprasti tikslingus poreikius, kodėl darbuotojas nori ar nenori atlikti tam tikrus veiksmus, siekti ar nesiekti nustatytų tikslų turėtų būti užduodami gilesnę prasmę turintys klausimai. Vienas iš svarbiausių motyvacijos pagrindų yra pripažinimas ir įvertinimas, nes visiems yra svarbu žinoti, kad jų veikla yra reikšminga. Remiantis W. Strauss ir Neil Howe teorija nauja karta užauga kas 22 metus, kuri formuojasi atsižvelgiant į technologinius, politinius, ekonominius ir kitus vystymosi veiksnius, bet visoms kartoms būdingas teigiamas požiūris į pripažinimą ir įvertinimą (Wilson, M., ir Gerber, L. E. (2008). Galima daryti prielaidą, kad žmonės, kurie nesijaučia vertinami darbe praranda motyvaciją, kadangi žmogus dirba, bet atrodo jog niekas to nemato, nes jiems trūksta elementaraus dėmesio. Tikslinga būtų vadovui rengti individualius pokalbius norint išsiaiškinti darbuotojo įsitraukimą, kas jam svarbu, ko tikisi iš vadovo ar kolektyvo ir pan. Anot Rigby C. S. ir Ryan R. M. (2018) dabar dėmesys sutelkiamas ne į tai kaip motyvuoti darbuotojus iš išorės, bet kaip skatinti ir palaikyti aukštos kokybės vidinę motyvaciją. Minėti mokslininkai teigia, kad įmonės sėkmė ir žmonių pasitenkinimas darbu dabar priklauso nuo vidinės motyvacijos ugdymo ir emocinio įsipareigojimo.

Viena iš seniausių, labiausiai paplitusių ir netgi Biblijoje aprašytų motyvacijos koncepcijų yra „botago ir meduolio“ principas, tai reiškia blogai atliktam darbui atitenka „botagas“- bausmė, o jei darbas atliktas gerai, tuomet atlyginama „meduoliu“- teigiamas atlygis. Šis principas gali būti veiksmingas tik trumpalaikiam motyvavimui bet ne nuolatiniam, nes jis dažniausiai paskatina darbuotojus naudotis trumpiausiu keliu siekiant tikslo, darbuotojai jaučia spaudimą ir dirba prasčiau (Rigby C. S. ir Ryan R. M., 2018).

Yra įvairių motyvacijos teorijų, kurios paaiškina darbuotojo poreikius, lūkesčius bei elgesį, jų apžvalga pavaizduota 2 lentelėje. Kaip jau buvo minėta motyvacija tai sudėtingas veiksmų procesas (Dörnyei, Z. ir Ushioda, E., 2021) ir yra taikomas įvairioms asmenybėms skirtingai, todėl teorijos yra kaip pagalbinės priemonės, kurias galima efektyviai pritaikyti kuriant motyvacinę sistemą organizacijoje.

2 lentelė. Motyvacijos teorijų apžvalga

Teorija	Apibūdinimas
A. Maslow poreikių hierarchija	Individo poreikiai suskirstyti į 5 kategorijas hierarchiškai, tenkinami nuo žemiausio palaipsniui siekiant aukštesnio
Clayton P. Alderfer teorija	Individas turi 3 pagrindinius motyvacinius elementus: egzistavimo, ryšio ir vystymosi poreikius. Poreikiai gali būti tenkinami nuo aukštesnio lygio prie žemesnio, nebūtinai iš eilės kaip A. Maslow teorijoje
D.C. McClelland teorija	Individo motyvaciją įtakoja 3 veiksniai: pasiekimų poreikis (nori atsakomybės, iššūkių), narystės poreikis (bendradarbiavimas, draugiški santykiai su kolegomis), valdžios poreikis (nori kontroliuoti, įtakoti mokytį).
F. Hetzberg dviejų veiksmų teorija	Darbuotojo motyvaciją įtakoja higieniniai veiksniai, kurie stimuliuoja nepasitenkinimą darbu ir motyvaciniai veiksniai, kurie stimuliuoja pasitenkinimą darbu
Victor Vroom teorijoje	Motyvacija tai varomoji jėga sudaryta iš trijų veiksmų lemiančių individo elgesį, aprašoma lygtimi: $Motyvacija = Lūkesčiai (E) * Instrumentalumas (I) * Valentingumas (V)$
J.S. Adams teisingumo teorija	Nurodo darbuotojo įdėtų pastangų ir už tai gauto atlygio santykį, žmonėms rūpi kaip jų indėlis į darbą yra vertinamas lyginant su kitais darbuotojais atliekančiais tą patį darbą
Savideterminacijos teorija (SDT)	Struktūra leidžianti suprasti veiksmus įtakojančius vidinę motyvaciją, autonominę išorinę motyvaciją ir psichologinę gerovę. Turi būti patenkinti 3 pagrindiniai poreikiai: autonominiai (turėti sprendimo priėmimo laisvę), kompetencijos (meistriškumo jausmas), giminytės (jaustis svarbiu). Kiekvienas poreikio patenkinimas atspindi teigiama aistrą darbui

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Mansaray, H. E., 2019; Gawel ir Joseph E. (1996); I. Bučiūnienė (1996); Osemeke M. ir Adegboyega O., (2017); Holmberg, C., Caro, J., ir Sobis, I., 2017; Lloyd, R., ir Mertens, D., 2018; Ryan, J. C. 2015); Spehar, I., Forest, J., ir Stenseng, F., 2016

Apibendrinant motyvacijos sampratą mokslininkai aprašo panašiai, kad tai yra jausmas iš vidaus, noras ir poreikis kažką daryti ir siekti, o motyvavimo samprata paaiškinama kaip skatinimas, raginimas veikti, siekti. Motyvuoti darbuotojai yra bene svarbiausia organizacijos sudedamoji dalis siekiant organizacijos tikslų ir sėkmės, nes būtent žmonės ir jų žinios labiausiai įtakoja organizacijos produktyvumą (Ali, B. J., ir Anwar, G., 2021). Kaip rašo Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., ir Lestari, D. P., (2020), Pancasila, Haryono ir Sulisty (2020) teigimu motyvacija yra procesas skatinantis žmogų siekti organizacinių tikslų su maksimaliais darbo rezultatais. Apie motyvaciją parašyta daug knygų, straipsnių, sukurta daugybė teorijų, tačiau kaip rašo Chamorro-Premuzic, T., ir Garrad, L., (2017), vadybos guru Peter Drucker (1969) teigė, kad „Mes nieko nežinome apie motyvaciją. Viskas ką galime tai rašyti apie tai knygas.“ (orig. ang. „We know nothing about motivation. All we can do is write books about it.“). Motyvacija yra teorinė sąvoka naudojama elgesiui apibūdinti, tai atspindi žmonių darbuotojų norų, veiklos ir poreikių priežastis (Makki, A., ir Abid, M., 2017). Remiantis mokslininkų tyrimais ir straipsniai ta vadinamoji varomoji jėga yra dviejų, tarpusavyje susijusių rūšių, tai yra vidinė ir išorinė motyvacija, ir gali būti skatinama tiek vidiniais

individo veiksniai, kurie suteikia emocinį pasitenkinimą gavus pagyrimų iš kitų, tiek išoriniais veiksniais, tokiais kaip atlygio gavimas (Yangiboyeva, M. S. K., 2021).

1.2 Vidinė ir išorinė motyvacija

Motyvacijos esmė yra skatinti darbuotoją atlikti tam tikrus veiksmus, kurie gerintų organizacijos veiklą. Remiantis moksline literatūra motyvacijos samprata skirstoma į dvi svarbias sąvokas, kurios lemia darbuotojo atliktos užduoties sėkmę ir atspindi žmogaus motyvacijos lygį darbo atžvilgiu (Makki, A., ir Abid, M., 2017). Viena sąvoka vadinama vidine motyvacija (ang. *Intrinsic*), kai sužadina pati veikla, užsibrėžti tikslai, yra pasitenkinimas atlikus darbą gerai, atsakomybė, noras tobulėti ir kt. Kita sąvoka vadinama išorine motyvacija (ang. *Extrinsic*), tai įmonės siūlomi išoriniai veiksniai tokie kaip premijos, darbo užmokestis, statusas, įmonės šventės, papildomi laisvadieniai, bausmės, terminai ir kt. (Ryan, R. M., ir Deci, E. L., 2020). Shah, S. H. A., ir Beh, L. S. (2016) teigia, kad motyvacijos didinimas skirtas paveikti motyvacinius veiksnius, kurie nukreipia i suteikia energijos darbui, t.y. pripažinimas, atlyginimas, privilegijos, grįžtamasis ryšys, įdomus ir vertinamas darbas, galimybės tobulėti, darbo saugumas ir darbo turinys.

Remiantis Lisa Legault (2016) vidinė motyvacija tai yra vidiniu motyvu pagrįstas veiksmas, maloni būseną įtakojanti žmogaus elgesį, nes atliekant veiksmą jis teikia malonumą nepriklausomai nuo rezultato. Darbo atlikimo esmė priklauso nuo vidinės motyvacijos, nes darbuotojas turi norėti dirbti bet ne būti verčiamas tą daryti, o ambicingas ir tinkamai motyvuotas žmogus užtikrins puikius rezultatus (Kozłowski, W., 2020). Anot Legault L., (2016) išorinė motyvacija priklauso nuo rezultato, nes veiksmas atliekamas tam, kad būtų pasiektas tikslas. Vidinė motyvacija yra noras esantis individo viduje siekti naujovių, ieškoti naujų iššūkių ir tai įtakoja pasitenkinimas pačiu veiksmu ir nepriklauso nuo atlygio, priešingai negu išorinė motyvacija, kuri nepriklauso nuo individo, bet priklauso nuo išorinių veiksnių, atlygio (Makki, A., ir Abid, M., 2017).

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., ir Nerstad, C. G., (2017) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo kaip abi sąvokos veikia ir ar skirtingai veikia darbuotojo rezultatus. Šio tyrimo išvada parodo, kad vidinius ir išorinius motyvus įmonėje vertėtų nagrinėti kaip atskirus motyvus ir nustatyta, kad norint, jog asmuo būtų motyvuotas dirbti gerai pirmiausiai reikėtų fokusuotis į vidinę motyvaciją, sužadinti norą mėgautis atliekamu darbu. Autorių teigimu vidinės motyvacijos sąvoka turi sąsają su teigiamais rezultatais, tokiais kaip pasitenkinimas, įsitraukimas į darbą, o išorinė motyvacija apibrėžiama kaip noras atlikti darbą tam, kad būtų atlyginta arba išvengta bausmės (Deci, E. L., ir

Ryan, R. M., 2008). Įdomus Mann, A., ir Harter, J., (2016) pastebėjimas, kad įsitraukę ir entuziastingai dirba tik 13% darbuotojų visame pasaulyje.

Zeb A. ir kt., (2015) ištyrė universiteto dėstytojų motyvacijos sąsaja su darbo sąlygomis ir jo turiniu, pripažinimu, atlyginimu ir vadovo santykiais su individu. Tyrimu nustatyta, kad didesnė motyvacija dirbti yra tuomet kai dominuoja vidinė motyvacija, tokia kaip pripažinimas, puikios darbo sąlygos bei platus, įdomus darbo turinys. Pirmenybė teikiama paaukštinimui ir įvertinimui už jų indėlį į veiklą, nes dėstytojai yra linkę tobulėti, siekti naujų aukštumų. Tačiau išorinės motyvacijos aspektai kaip darbo užmokestis ir santykiai su vadovu yra taip pat svarbūs, todėl idealiausia motyvacija yra balansas abiejų motyvacijos sampratų, nes jos iš esmės priklauso viena nuo kitos. Tyrimu įrodyta, kad pripažinimas įtakoja savivertės jausmą labiau negu materialinė nauda ir kuo geriau save vertina darbuotojai tuo geriau ir efektyviau jie dirba. Šis tyrimas pagrindžia Maslow teoriją, kad patenkinus žemesnio lygio poreikį kaip darbo užmokestis siekiama aukštesnio lygio poreikio, tokio kaip darbo aplinkos, kurioje asmuo jaučiasi įvertintas, yra numatomos ateities garantijos.

Kaip teigia Shah, M., ir Asad, M. (2018) vidinė ir išorinė motyvacijos parodo darbuotojams, kad organizacija juos vertina. Jie atliko tyrimą kokią įtaką daro išorinė ir vidinė motyvaciją darbuotojų išlaikymui naudojant komerciniu bankų sektoriaus darbuotojų duomenis ir pasitelkiant Herzberg dviejų veiksnių teoriją. Remiantis jų atliktu tyrimu organizacijos, kuriose naudojamas piniginis paskatinimas vidinė motyvacija paprastai su laiku krenta, o tose organizacijose kuriose dominuoja pagyrimai, įvertinimai, pripažinimai vidinė motyvacija augo, tačiau būtina pažymėti, kad iš esmės abi sąvokos yra vienodai svarbios kai tarp jų yra balansas. Motyvuoti darbuotojai pozityviau mąsto ir yra patenkinti savo darbu, lojalūs kai yra palanki išorinė ir vidinė motyvacija vienodai, tuomet nauda yra didžiausia tiek darbuotojams tiek pačiai įmonei.


Ali, B. J., ir Anwar, G. (2021) analizavo darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimu darbu lygi bankų sektoriuje. Tyrimu nustatyta kokie veiksniai sukelia pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. Mokslininkų teigimu motyvacijos procesas prasideda tada, kai žmogus supranta jog turi nepatenkintą poreikį, tuomet atsiranda vidinė motyvacija ieškoti darbo tokio kuris labiausiai patenkins norus. Tyrėjai pažymi, kad vidiniai motyvatoriai yra suteikta laisvė veikti ir leidimas naudoti savo asmeninius įgūdžius, galimybė savirealizacijai, augimui ir įgūdžių ugdymui. Remiantis jų atlikta analize galima daryti prielaidą, kad išoriniai veiksniai yra trumpalaikiai ir priklauso nuo to kiek kiti aplinkiniai įdeda pastangų skatinant darbuotoją.

Nyambegera, S. M., ir kt., (2016) ištyrė vidinius ir išorinius veiksnius įtakančius mobilios medicinos pagalbos organizacijos Kenijoje darbuotojų motyvaciją. Tyrimų rezultatai parodė, kad žmonėms svarbu jaustis reikšmingiems ir prisidėti prie organizacijos augimo. Nustatyta, kad darbuotojų įvertinimas kelia jų pasitenkinimą darbą, žmonėms rūpi, kad jų darbas yra prasmingas atitinkamai jie nori jaustis organizacijos dalimi ir jai priklausyti. Mokslininkai pažymi, kad vidinę motyvaciją įtakoja žmogaus požiūris į darbą, todėl remiantis šiuo tyrimu pastebima, kad darbuotojai kuriems jų veikla netenka prasmės, gali pasidaryti apatiški savo veiklai, netgi kai sudaryta palanki aplinka darbui. Kaip rašo Nyambegera, S. M., ir kt. (2016) pasak Lunenburg ir Ornstein (2008) yra žmonių kurie užsidirba pragyvenimui greta kitų pasitenkinimą ir naudą teikiančių veiksmų, o yra tie kurie užsidirba, kad išlaikytų savo šeimas. Asmenybė yra iš esmės motyvuota tuomet, kai suvokia darbo prasmę, jaučia malonumą dirbant ir turi galimybę save realizuoti. Mokslininkų išvados paaikškina išorinius veiksnius, kurie atsiranda ne iš pačios užduoties ar veiklos, bet turi įtakos darbuotojų motyvacijai, tai yra efektyvi komunikacija ir informacijos sklaida, darbo aplinka ir darbo užmokestis. Kaip rašo Nyambegera, S. M., ir kt., (2016) pasak Peter Drucker (1974) „nėra galingesnio atstumiančio veiksnio, efektyvesnio trikdžio motyvacijai negu nepasitenkinimas savo darbo užmokesčiu palyginus su kitais“ (ang. „*there is no more powerful disincentive, no more effective hurdle to motivation than dissatisfaction over one's own pay compared to that of one's peers*“).

Rigby C. S. ir Ryan R. M. (2018) tyrė ilgalaikę motyvaciją ir įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu ir išskyrė aukštos kokybės ir žemos kokybės motyvaciją pabrėždamas, kad motyvacinės priemonės priklauso nuo išorinio arba vidinio spaudimo. Jų teigimu aukštos kokybės motyvacija yra tuomet kai darbuotojai yra įsitraukę, jaučia pasitenkinimą atlikdami užduotis, o žemos kokybės tuomet kai ieško pasitenkinimo ne iš veiklos bet iš numatomo rezultato. Kaip vaizduojama 3 lentelėje pagal Rigby C. S. ir Ryan R. M. (2018) motyvacijos kokybė yra žemiausiame lygyje kuomet asmuo nejaučia darbo prasmės arba nesuinteresuotas veikla, kitaip tariant demotyvuotas. Taip pat žemos kokybės motyvacijos forma yra išorinis spaudimas, pagrindinis bruožas yra tas, kad priežastis dėl ko dirba yra ne paties žmogaus indėlis į veiklą o išorinis spaudimas, kaip pavyzdys yra botago ir meduolio principas, kurio esmė atlygis už kokybiškai atliktas užduotis „*meduolis*“ o nesilaikant terminų, pažeidžiant taisykles- bausmė „*botagas*“ (Bilousova, A., Borodavka, V., ir Nurkevych, K., 2021). Vidinis spaudimas irgi priskiriamas prie nekokybiškos motyvacijos, nes tarkim rytais eini sportuoti todėl, kad jautiesi negražus, bet ne dėl to, kad tai suteiks energijos ir užsidegimo visai dienai ir turės teigiamos naudos sveikatai. Kitaip tariant vidinis spaudimas tai gėdos ar kaltės jausmas dėl

kažko bet ne vertinimas savęs dėl paties savęs. Tęsiant Rigby C. S. ir Ryan R. M. (2018) mintį kokybiška motyvacija yra darbuotojo ir organizacijos tikslų derinys, kuomet siekiami tikslai yra asmeniškai vertingi, o veikla suprantama kaip svarbi.

3 lentelė. Motyvacijos kokybės testinumas

Demotyvacija	Išorinis spaudimas	Vidinis spaudimas	Asmeninė vertė	Vidinė motyvacija
Darbuotojas neįsitraukęs į veiklą, nemato prasmės	Žmogus bijo bausmės, grąšinimų, yra verčiamas kitų, priklausomas nuo atlygio	Kaltės arba gėdos jausmas, nenori sumenkinti savo ego, savęs vertimas kažką daryti	Darbuotojas vertina savo darbą ir noriai siekia tikslų, darbas patinka ir yra įdomus	Pasitenkinimo jausmas, dirba įsitraukęs ir su malonumu siekia tikslų
Susiję su:				
Mažėja produktyvumas			Efektyvus ir produktyvus darbas	
Kūrybiškumo trūkumas			Daugiau inovacijų ir kūrybiškumo	
Nėra noro mokytis ir tobulėti			Noras mokytis ir tobulėti	
Mažėja įsitraukimas ir vertės jausmas			Įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu	
Didėja nepasitikėjimas organizacija			Didėja pasitikėjimas organizacija	
Mažėja lojalumas įmonei			Didėja lojalumas įmonei	

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Rigby C. S. ir Ryan R. M., 2018. (Immersyve, Inc. 2017)

Remiantis mokslininkų žodžiais motyvacija yra aukštos kokybės kai pati veikla teikia malonumą, nes yra įdomu, pačios užduotys yra patrauklios ir turinčios prasmę, tai vadinama vidine motyvacija. Tyrimu nustatyta, kad iš esmės motyvacija yra vadovų nuolatinis darbas ir tam šiais laikais yra sukurta daug technologijų analizuoti ir matuoti darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą, norus ir poreikius, tačiau tai reikalauja daug pastangų ir indėlio, kad nuoširdžiai viską suprasti ir parinkti atitinkamus veiksmus.

Analizuojant Muslim, M., Saputra, H. D., Setiawan, M. Y., Martias, M., ir Nasir, M. (2021) mokslinį straipsnį, kuriame mokslininkai tyrė vidinės motyvacijos poveikį automobilių inžinerijos studentų projektiniam mokymuisi, išvelgiamas studentų įsitraukimo trūkumas, pasyvumas siekiant

rezultato. Šiuo tyrimu nustatyta, kad studentų su aukšta vidine motyvacija mokymosi rezultatai yra žymiai geresni negu tų su žema vidine motyvacija. Pastebėta, kad be vidinės motyvacijos ar jos stokos studentai nesuinteresuoti stengtis, nėra linkę patys aktyviai ieškoti sprendimų, naujos mokymosi medžiagos bet pasitelkia tik tai kas duota, žiūri į viską siaurai.

Nagrinėjant Makki, A., ir Abid, M., (2017) mokslinį tyrimą, kuriuo buvo siekiama iširti vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį užduoties atlikimui, pastebėtas įdomus tyrimo faktas, kad moterys yra labiau motyvuotos vidine motyvacija palyginus su vyrais, tačiau atliekant užduotis tarp jų ženklaus skirtumo nėra. Taip pat šiame tyrime nustatyta, kad abi lytis iš esmės su aukštesne vidine ir išorine motyvaciją užduotis atlieka geriau.

Apibendrinant vidinės ir išorinės motyvacijos sampratą būtina pažymėti, kad teigiamas poveikis bus apčiuopiamas tuomet, kai bus abiejų sąvokų pusiausvyra. Jeigu darbuotojas motyvuojamas tik išorinės motyvacijos priemonėmis tai dažniausiai yra trumpalaikis šuolis, nes ilgai tas neteikia pasitenkinimo, todėl žmogus gali pradėti dirbti tik todėl, kad darbas yra ir jo reikia. Jeigu darbuotojas motyvuojamas tik vidinės motyvacijos priemonėmis laikui bėgant jis jaus išorinių paskatinimų stimuliuojančių jo vidinius jausmus trūkumą, todėl atitinkamai gali nukentėti žmogaus bendra motyvacija dirbti, augti ir siekti aukštumų.

1.3 Motyvavimo priemonių sistema

Mokslinėje literatūroje motyvavimo priemonės dažniausiai skirstomos į materialias ir nematerialias (Tovmasyan, G., ir Minasyan, D., 2020; Widyaningrum, M. E., 2020; Istiqomah, N. A., ir Damayanti, E., 2021). Kaip rašo Istiqomah N. A. ir kt., (2021), pasak Hasibuano (2013) „paskatinimas yra papildomas atlygis skiriamas tam tikriems darbuotojams, kurių pasiekimai viršija standartinius pasiekimus“ (ang. „*Incentives are additional remuneration given to certain employees whose achievements are above standard achievement*“). Taigi analizuojant mokslinius straipsnius galima suskirstyti paskatinimus į piniginius ir nepiniguosius, kurie vaizduojami 4 lentelėje. Nepiniginis atlygis, skirtas suteikti žmonėms aukštą darbinio gyvenimo kokybę ir teigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo ryšį, gali būti skirstomas į išorinį, pavyzdžiui pagyrimas, įvertinimas, pripažinimas arba vidinį, kuris siejamas su darbo iššūkiais ir jausmu, kad darbas vertas. Piniginis atlygis susideda iš darbo užmokesčio ir paskatinimais susijusiais su darbo verte, asmens indėlio pripažinimu Armstrong, M., 2016).

4 lentelė. Motyvacinių priemonių rūšys

Piniginės motyvacinės priemonės	Nepiniginės motyvacinės priemonės
Darbo užmokestis	Įvertinimas, pripažinimas, pagyrimas
Priedas prie atlyginimo, premijos	Mokymai, kursai, seminarai
Papildomos apmokamos atostogos	Karjeros, savirealizacijos galimybės
Paskolos, sveikatos draudimas	Maloni darbo aplinka ir puikios darbo sąlygos
Vertingos dovanos, nuolaidos	Sprendimų priėmimas, atsakomybės paskyrimas
Galimybė naudotis įmonės daiktais asmeniniais tikslais	Nusiskundimų analizė, problemų sprendimas kartu
Nemokamas transportas, ryšio paslaugos, išlaidų kompensavimas	Įsitraukimas, įdomios užduotys, iššūkiai, darbo turinys.
Laisvalaikio renginiai, sporto klubo abonementai	Gera komunikacija, grįžtamasis ryšys.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rosłon J. (2020); Nadtochiy, Y. B. (2021)

Iš esmės organizacija norėdama pritraukti gerus darbuotojus arba išlaikyti jau esamus nori būti kažkuo ypatinga, išsiskirti iš kitų, būti pranašesne, todėl priedai prie atlyginimo, visokios premijos daro įmonę unikalia (Stalmašeková, N., Genzorová, T., ir Čorejová, T., 2017). Darbo užmokestis yra reikšmingas aspektas, tai darbdavio atlyginimo forma darbuotojui už jo indėlį į darbą ir jei jiems bus mokama arba atlyginimas padidės, tuomet darbuotojai bus patenkinti ir atitinkamai pakils darbo rezultatai (Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., ir Subramaniam, L., 2019). Remiantis Stalmašeková N. ir kt., (2017) darbo užmokestis nėra priklausomas nuo darbo rezultatų ir yra mokamas tik už tai, kad darbuotojas dirba šioje įmonėje, tačiau gali priklausyti nuo išdirbto laikotarpio arba statuso. Mokslininkės atliko tyrimą viename iš universitetų studentų ir aptiko įdomu faktą, kad moterys linkusios pasirinkti lanksčias darbo valandas, papildomas atostogas arba darbą iš namų, kas parodo, jog moterims svarbus laikas, kad galėtų paskirstyti tarp darbo ir šeimos. Remiantis šiuo tyrimu parodoma, kad vyrai labiau krypsta prie automobilio, telefono naudojimo asmeninėms reikmėms. Apibendrinant tyrimą, nustatyta, jog tik patenkintas darbuotojas gali susitapatinti su įmone ir maksimaliu indėliu į savo darbą prisidėti prie įmonės sėkmės.

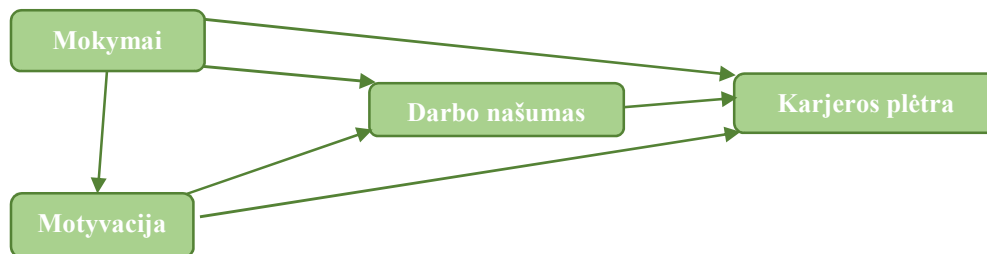
Analizuojant mokslinius straipsnius matyti, kad mokslininkai paprastai darbuotojus traktuoja kaip svarbiausią organizacijos jėgą, kad būtent į žmones reikia investuoti daugiausiai. Pasztor, J., ir Valent, S., (2016), pažymi, kad papildomos varomosios jėgos nebuvimas laikui bėgant mažina darbuotojo pasitenkinimą atitinkamai kenčia įmonė ir jos produktyvumas. Materialios motyvacinės priemonės gali sudominti atlikti tam tikras užduotis, kurios iki šiol neteikė susidomėjimo, paprastai tokios priemonės naudojamos tuomet, kai asmuo netenkina savo poreikių stokojant vidinės motyvacijos, tad tokie materialūs paskatinimai gali iššaukti vidinę motyvaciją dirbti, siekti naujų žinių (Pasztor J. ir kt., 2016).

Žmonės kuria geriausias idėjas arba neprašomi imasi sudėtingų užduočių, dirba savo noru savaitgaliais arba geriausiai dirba visu pajėgumu tuomet, kai yra varomi vidine motyvacija. G. Tovmasyan ir kt., (2020) tyrimu nustatė, kad kai žmonės jaučiasi reikšmingi ir turi galimybę prisidėti prie įmonės sėkmės jų pasitenkinimas darbu kyla, atitinkamai jie dirbs efektyviau ir entuziastingiau. Dažniausiai organizacijose vadovai mano, kad pradėjus metinį pokalbį arba motyvacinį pokalbį išgirs norą pakelti atlyginimą ir panašiai, tačiau daugybė mokslininkų savo tyrimais įrodė, kad ne vien materialūs paskatinimai yra ta varomoji jėga ir ūpas dirbti entuziastingai. Istiqomah N. A. ir kt., (2021) savo tyrime pabrėžia, kad tokios motyvacinės priemonės kaip įvertinimas ir pripažinimas turėtų būti traktuojamos kaip gyvybiškai svarbios. Pripažinimas yra naudinga karjeros vertybė, kuri pakelia darbuotojų moralę, todėl jie būna labiau motyvuoti noriai stengtis įvykdyti užduotis vardan savo organizacijos (Asaari, M. H. A. H., ir kt., 2019; Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I., ir Saha, J., 2021). Taip pat svarbiu įrankiu motyvacijoje yra pagyrimas, tačiau remiantis moksline literatūra pagyrimas gali būti dvejetainio pobūdžio, tai reiškia jeigu giriamos žmogaus pastangos tai teigiamai veikia (matyt daug stengeisi), bet jei pagiriami žmogaus sugebėjimai tai gali neigiamai paveikti motyvaciją (esi protingas) (Kakinuma, K., Nakai, M., Hada, Y., Kizawa, M., ir Tanaka, A., 2021). Eskreis-Winkler, L., ir Fishbach, A. (2020) teigia, kad pagyrimas labiau motyvuoja nei kritika ir remdamiesi tyrimais patvirtina, jog žmonės linkę labiau stengtis giriami, tačiau nuolat giriami kartais netenka labai svarbios reikalingos kritikos kurioje slypi unikali ir kokybiška informacija. Šiuo atveju pagyrimai labiau motyvuoja kai suprantami kaip įsipareigojimo aspektas, o kritika labiau motyvuoja kuomet traktuojama kaip nepakankamos pažangos ženklas. Abu efektai lemia bendrą įsitraukimą į užduotį.

Įmonė norėdama būti konkurencinga verslo rinkoje negali pasitikėti vien technologijomis, nes pagrindinė jėga yra žmogiškieji išteklių, todėl kiekvienas darbuotojas turi turėti galimybę tobulinti savo sugebėjimus ir siekti karjeros (Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., ir Prayoga, Y., 2021). Darbuotojai, kuriems organizacija padeda planuoti savo karjerą bei siekti karjeros tikslų, linkę į didesnę pasitenkinimą darbu, jaučiasi įsipareigoję ir įsitraukę į savo veiklą (Feng G., 2021). Visas procesas prasideda nuo atrankos, priėmimo ir priskyrimo pagal savybes ir kompetenciją iki karjeros. Niati D. R. ir kt. (2021), kaip teigia E. M. Afyati (2018), pažymi, kad kiekvienas darbuotojas tikisi karjeros galimybių, nes tai motyvuoja dirbti geriau, be to tai ne tik būdas suteikti darbuotojams siekti aukštumų, bet ir galimybė suteikti daugiau atsakomybės bei išreikšti dėkingumą už indėlį į organizacijos veiklą. Minėti mokslininkai taip pat pabrėžia ir apmokymų svarbą, nes žmonės

dalyvaudami mokymuose, seminaruose, kursuose įgyja specifinių žinių ir įgūdžių kuriuos galės panaudoti darbe, o tai suteikia savirealizacijos bei karjeros galimybes bei padidina įmonės veiklos sėkmę. Mokymai ir įvairūs kursai gali suteikti naujų įgūdžių, kuriuos darbuotojai panaudos tikslams pasiekti bei paskatins entuziazmą dirbti (Feng G., 2021). Remiantis moksline literatūra galima teigti, kad apmokymai turi didelę įtaką savirealizacijai ir karjeros siekiams, paveikslas nr. 1

1 paveikslas. *Apmokymų įtaka karjerai*



Šaltinis: Niati D. R. ir kt. (2021)

Mokymai gali pagerinti darbuotojų darbo rezultatus atitinkamai pagerins karjeros raidą, darbuotojai bus labiau motyvuoti siekdami įmonės tikslų (Niati D. R. ir kt., 2021). Verta paminėti, kad šiuo sunkiu COVID-19 pandemijos laikotarpiu interneto naudojimas labai paveikė žmonių gyvenimą, darbas ir mokymai dažnai vykdomi nuotoliniu būdu. Tyrimu pagrįsta, kad nuotoliniai mokymai teigiamai veikia darbo motyvaciją ir darbuotojo veiklą (Wolor C. W. ir kt., 2020).

Apibendrinant motyvacinių priemonių visumą galima teigti, kad visos priemonės geros jei yra tinkamai ir pagal paskirtį panaudotos, tai reiškia, kad turi būti balansas. Minėtą teiginį patvirtina Nadtochiy Y. B. (2021) atlikta studentų apklausa apie motyvacines priemones, kurioje buvo klausama kokiais motyvacijai studentai teikia pirmenybę- materialiai ar nematerialiai ir dauguma pasirinko abiejų motyvacijos metodų derinį. Tačiau patikslinimui pasiūlyta dilema kas geriau, ar gera komanda ar geresnis atlyginimas ir dauguma respondentų pasirinko nematerialųjį variantą, geriau mažiau bet geroje komandoje, o ta dalis pasirinkusi didesnę darbo užmokestį paaiškino, kad tai būtų tik trumpam, kad paskui uždirbus susirasti kitą darbą su gera komanda. Pabrėžtina, kad turi būti balansas ir verta pažymėti, kad šiuolaikinė motyvacija turėtų būti individuali kiekvienam darbuotojui.

2. DARBUOTOJŲ KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ

2.1 Ketinimo palikti organizaciją koncepcija

Žmogiškųjų išteklių kaita visada buvo ir yra skaudi tema kiekvienai įmonei nepaisant veiklos pobūdžio, dislokacijos ar organizacijos dydžio, nes išeinant darbuotojui įmonė praranda investicijas, kurias paaukojo darbuotojo išlaikymui, apmokymui ir tobulėjimui (Negoro, M. C. W., ir Wibowo, A., 2021). Darbuotojai įmonėje vertinami kaip turtas, nes investicija į juos daro didelę įtaką organizacijoms atsižvelgiant į tai, kad jokios technologijos nepakeis kvalifikuoto bendravimo ar dėmesio klientams (Modau, F. D., Dhanpat, N., Lugisani, P., MaboJane, R., ir Phiri, M., 2018). Anot Rosłon J. (2020) žmogiškieji ištekliai dabartiniais laikais vertinami ne tik kaip turtas bet ir kaip organizacijos įvaizdį kuriantys žmonės. Lentelėje nr. 5 pateikta ketinimo palikti organizaciją apibūdinimų apžvalga.

5 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją apibūdinimų apžvalga

Autorius	Apibūdinimas
Yu, B. T. W., ir To, W. M., 2021	Ketinimas palikti organizaciją apibūdinamas kaip darbuotojų kaitos prognozė
Rosłon J., 2020	Žmogus galvodamas apie išėjimą nesusitapatina su organizacija, trūksta efektyvumo ir produktyvumo siekiant įmonės tikslų, o demotyvaciją kaip išėjimą skatinantys veiksniai gali būti net tik laikinas reiškinys bet ir pastovus
Z. Dornyei, 2001, kaip rašo Xie G., 2020	Demotyvaciją apibūdina kaip „specifines išorines jėgas mažinančias ar sumenkinančias elgesio ketinimų motyvacinį pagrindą“.
Prajogo W., 2019	Ketinimas palikti organizaciją nereiškia, kad darbuotojas jau išeina iš darbo, tai yra individo bandymas ieškoti darbo kitur, savo galimybių išbandymas dirbti kitoje organizacijoje, o tam turi įtakos darbo užmokestis, darbdavio požiūris į darbuotoją, įmonės kultūra ir kt.
Anjani, D. A., Sapta, I. K. S., ir Sujana, I. W., 2018	Norą keisti darbą interpretuoja kaip darbo jėgos judėjimą iš organizacijos.
T. Araten- Bergmen, kaip rašo Abugre J. B., 2017	Ketinimas tai yra procesas suprantamas kaip įmonės klimatas sudarytas iš darbuotojo požiūrio, elgesio ir apsisprendimo.
Yo, P. M., ir Supartha, W. G., 2019	Ketinimą palikti organizaciją apibūdina kaip sąmoningą norą išeiti, kuris turi būti laiku pastebimas kaip svarbus reiškinys įmonėje, nes tai turi įtakos ne tik asmeniui bet ir pačiai įmonei.
Remianti Ngo-Henha, P. E., 2018	Darbuotojų kaita reiškia būseną kuomet darbuotojas nustoja jaustis organizacijos dalimi, o darbuotojų ketinimas palikti organizaciją atspindi požiūrį į organizaciją.

Šaltinis: sudaryta autorės

Ketiniimą palikti organizaciją lemia daug veiksnių, tai santykiečiai su kolegomis, darbo ir gyvenimo disbalansas, neaiškūs lūkesčiai ir tikslai, darbo atmosfera, atlygis, vadovo elgesys ir daugelis kitų, keičiasi darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai, todėl organizacijoms būtina suvokti veiksnius skatinančius darbuotojo norą išeiti ir parengti tinkamą strategiją darbuotojų išlaikymui (Yukongdi, V., ir Shrestha, P., 2020). Įmonės ir darbuotojų santykiečiai yra mainai kuomet abi šalys išdėsto savo lūkesčius ir poreikius, o ilgalaikiams santykiams turi įtakos daug veiksnių tokių kaip organizacinė kultūra, tarpusavio santykiečiai, pasitenkinimas, todėl ypatingai svarbu suprasti galimas priežastis kodėl darbuotojas norėtų išeiti (Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., ir Rhee, Y., 2017; Abugre J. B., 2017). Remiantis Kurt H. S. (2020) įžvalgomis jei įmonė ir vadovas nevykdo pažadėtų įsipareigojimų gali būti pažeistas taip vadinamas psichologinis susitarimas ir darbuotojas praras pasitikėjimą bei lojalumą organizacijai atitinkamai atsiranda noras palikti įmonę. Darbuotojas lojalumą supranta kaip jo ir vadovo tarpusavio lojalumo laipsnį (Kurt H. S., 2020). Lentelėje nr. 6 pateiktos kelios darbuotojų kaitos teorijos.

6 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją teorijų apžvalga

Teorijos pavadinimas ir autoriai	Teorijos esmė
Socialinių mainų teorija (ang. <i>The Social Exchange Theory</i>). Homans, G.C., 1958., Blau, P.M., 1964., Emerson, R.M., 1976	Palankūs mainų santykiečiai tarp darbuotojo ir organizacijos lemia didesnį organizacinį įsipareigojimą. Darbuotojas įsidarbindamas tikisi iš organizacijos geros darbo aplinkos, naudoja savo žinias ir įgūdžius tikslams pasiekti.
Organizacijos pusiausvyros teorija (ang. <i>The Theory of Organizational Equilibrium</i>). March, J.G. ir Simon, H.A., 1958	Paremta organizacine pusiausvyra, tai reiškia jei darbuotojas patenkintas savo darbų už kurį gauna atitinkamą atlygį jis bus linkęs pasilikti. Darbuotojo sprendimui pasilikti įvardijami du įtakojantys veiksniai: pasitenkinimas darbu ir alternatyvų nebuvimas.
Integracijos darbe teorija (ang. <i>The Embeddedness Theory</i>). Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. ir Erez, M., 2001	Siekiant išlaikyti darbuotojus reikėtų vadovautis 3 pagrindiniais aspektais, kurie svarbūs individui: ryšys su asmenimis, grupėmis, komandomis darbe; <i>tinkamumas</i> ar suderinamumas, kurį jaučia organizacijai; <i>pasiuokojimas</i> reiškia ką individas gali prarasti ar atsisakyti materialiai ar emociškai išeidamas iš darbo.
Ištekliais paremta teorija (ang. <i>The Resource-Based View</i>). Barney, J., 1991	Ištekliai vertingi tol kol jie gerina įmonės veiklą ir didina konkurencingumą. Darbuotojai lieka tol kol jaučiasi vertinami ir ypatingi. Norint išvengti darbuotojų kaitos reikia neprarasti ir išlaikyti jų naudingumo jausmą.
Sąžiningumo teorija (ang. <i>The Equity Theory</i>). Adams, J.S., 1965	Teorija atspindi indėlio ir atlygio balansą. Už savo indėlį gauna atlygį, premiją. Darbuotojų kaita atsiranda dėl nelygybės, jei vienas aukojasi o kitas už mažesnį indėlį gauna daugiau įvertinimo.
Žmogiškojo kapitalo teorija (ang. <i>The Human Capital Theory</i>). Becker, G.S., 1993	Svarbu investuoti į darbuotojo tobulėjimą. Patobulėjusio žmogaus produktyvumas didėja, atitinkamai ir pelnas, tai abipusė nauda. Įsidarbinimo galimybės didėja, patobulėjęs žmogus gali ieškoti kito geresnio darbo.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Ngo-Henha, P. E. (2018); Holtom, B. C., ir Darabi, T. (2018); Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., Othman, I., ir Bin, L. (2018).

Apibendrinant, ketinimas palikti organizaciją tai individo noras išeiti iš esamos darbovietės dėl nepasitenkinimo esamu darbu ir kito geresnio darbo (Ekhsan, M., 2019). Tokios sąvokos kaip darbuotojų kaita (ang. *turnover intention*), ketinimas palikti (ang. *intention to leave*), ketinimas mesti (ang. *intention to quit*) literatūroje naudojamos kaip sinonimai apibūdinant tikimybę, kad darbuotojas greitai metu išeis iš darbo (Ngo-Henha, P. E., 2018). Ketinimas palikti organizaciją susijęs su motyvacinė sistema, nes daugelis dalykų lemia darbuotojų kaitą, tai yra esama darbo aplinka, situacija neatitinkanti lūkesčių, juk darbuotojas nori išeiti dėl kažkokios priežasties tai reiškia, kad yra tą įtakojantys veiksniai (Ekhsan, M., 2019).

2.2. Ketinimo palikti organizaciją veiksniai

Darbuotojo apsisprendimą pasilikti ar išeiti lemia daug veiksnių, tiek vidinių tiek išorinių aspektų įtakojančių elgesio ketinimą (Abugre J. B., 2017). Nagrinėjant mokslinę literatūrą matyti, kad buvo atlikta daugybė tyrimų analizuojančių veiksnius turinčius įtakos darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Prajogo W. (2019) atliktu tyrimu nustatė, kad emocinis išsekimas skatina darbuotoją susimąstyti apie kito darbo paiešką. Yo P. M. ir kt. (2019) tyrimas parodė, kad emocinis išsekimas ir stresas darbe turi įtakos pasitenkinimui darbu o šis padidina tikimybę išeiti iš darbo, todėl žmonei vertėtų susimąstyti apie stresą ir emocinį išsekimą organizacijoje norint didinti pasitenkinimą darbu ir atitinkamai mažinant ketinimą palikti organizaciją. Darbuotojų norą pasilikti ar išeiti veikia įvairūs organizaciniai ir individualūs veiksniai, pavyzdžiui išoriniai aplinkos pokyčiai (žiniasklaida, internetas), santykiai su vadovybe (Huang, C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., ir Lin, C. S., 2021).

Fleisher (2011), kaip rašo Modau F. D. ir kt. (2018), darbuotojų kaitą skirsto į:

- Savanorišką, kai darbuotojas pats nori išeiti ir priverstinę, kai inicijuoja organizacija;
- Funkcinę, kai iš organizacijos išeina prastai dirbantys, nepritaapę žmonės ir disfunkcinę;
- Išvengiamą, priklausoma nuo organizacijos, pavyzdžiui atlyginimo pakėlimas ir neišvengiamą, pavyzdžiui mirtis.

Pasak Modau F. D. ir kt. (2018) nagrinėjant darbuotojų išlaikymą ir jų ketinimą palikti organizaciją pradedama nuo savanoriškos, išvengiamos ir disfunkcinės kaitos priežasčių.

Mobley, Griffith, Hand, ir Meglino, (1979) kaip rašo Halawi, A. H. (2014), pateikia keturias ketinimo palikti organizaciją dalis, tai yra:

- darbuotojo svarstymas apie išėjimą;
- planavimas išeiti ar pasilikti;
- alternatyvios darbo vietos paieška;
- noras palikti esamą darbą.

Cotton ir Tuttle (1986) ketinimo palikti priežastis skirsto į išorinius veiksnius (nedarbo lygis, kito darbo pasiūlymo galimybės), organizacinius veiksnius (valdymo stilius, vadovo požiūris, darbo užmokestis, atlygis) ir asmeninius veiksnius (asmenybė, amžius, šeima) (Acar, P., ir Yildirim, G., 2019), lentelė nr. 7

7 lentelė. *Ketinimo palikti organizaciją veiksniai ir priežastys*

Ketinimo išeiti veiksniai	Ketinimo išeiti veiksniai	Paaiškinimas
Organizaciniai	Motyvacija; Darbo pobūdis; Karjera;	Savalaikio skatinimo, piniginio atlygio, kompensacijos, pasitenkinimo darbu, pripažinimo trūkumas. Užduotys su neaiškiu ar nerealiu tikslu, prasta darbo kokybė, nuobodūs ir monotoniškas darbas, per didelis darbo krūvis ir spaudimas, neadekvatūs reikalavimai ir darbo tempas. Karjeros galimybių stoka, neaiški geresnės ateities tikimybė, trūksta galimybių išmokyti naujų dalykų arba siekti aukštesnės darbo pozicijos. Netinkama valdymo sistema, pagarbos trūkumas, prastas vadovo požiūris, pasitikėjimo trūkumas
Asmeniniai	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso stoka; Darbo aplinka	Nelankstus darbo laikas, darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas. Stresas, saugumo jausmo trūkumas,
Išoriniai	Darbo aplinka	Konfliktai, netinkamas kolegų bendravimas, kolegų paramos trūkumas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Yukongdi V. ir kt., (2020); Eriksson, A., Jutengren, G., ir Dellve, L. (2021); Roslon J. (2020); Xie G. (2020);

Nagrinėjant mokslinius straipsnius pastebėta, kad viena iš svarbiausių motyvuojančių sąlygų yra santykiai su vadovu, nes dažnu atveju būtent nuo jo priklauso ar darbuotojas norės likti ir jausis patenkintas ar vadovo požiūris ir valdymo stilius paskatins išeiti. Chamorro-Premuzic, T., ir Garrad, L., (2017) remdamiesi pasaulinio lygio tyrimo rezultatais teigia, kad nauji darbuotojai būna entuziastingi ir įsitraukę į veiklą maždaug pirmus šešis mėnesius, bet vadovams pakanka tiek laiko, kad sumažinti jų motyvaciją ir įsitraukimą, atitinkamai didinant darbuotojų kaitos statistiką. Pasak mokslininkų taip yra todėl, kad į motyvaciją žiūrima kaip į meną o ne į mokslą, nors labai maža dalis žmonių iš prigimties moka natūraliai motyvuoti. Darbuotojų įsitraukimas yra svarbus kintamasis įtakojantis organizacijos veiklą, kadangi įsitraukę darbuotojai turi teigiamą požiūrį į darbą, elgesį,

našumą bei gerovę ir tokie žmonės linkę būti pranašesni už konkurentus (Saks, A. M., ir Gruman, J. A., 2021). Hameduddin, T., ir Lee, S. (2021), remdamiesi Rich B. L., Lepine J. A. ir Crawford E. R. (2010), darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip darbuotojų emocinės, fizinės ir kognityvinės jėgos nukreipimas veiklos atlikimui. Darbuotojų įsitraukimas yra pagrindinė įmonės sėkmės jėga, todėl kompanijos dažnai didina motyvaciją pasitelkdamos darbuotojų įsitraukimo strategijomis (Koon, V. Y., ir Ho, T. S., 2021). Koon V. Y. ir kt., (2021), kaip rašo Schaufeli W.B., Martinez I. M., Pinto A. M., Salanova M. ir Bakker A. B., (2002), darbo įsitraukimą apibūdina kaip malonią su darbu susijusią būseną, veržlumą, atsidavimą ir norą investuojant savo gebėjimus į darbą arba dar apibrėžia kaip psichologinį susitapatinimą su darbu.

Autoriai Dousin, O., Collins, N., Bartram, T., ir Stanton, P. (2021), kurie tyrė slaugytojų ketinimą palikti organizaciją nustatė, kad pasitenkinimas darbu bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra įtakoja slaugytojų norą išeiti iš darbo, materialūs paskatinimai turėjo teigiamą įtaką pasitenkinimui darbu ir mažino ketinimą išeiti, tačiau materialios premijos kaip motyvacinė priemonė neturėjo tokio paties poveikio. Šių autorių atliktu tyrimu nustatyta, kad jaunesnės slaugytojos labiau orientuotos į karjeros galimybes, geresnes darbo sąlygas, joms svarbu būti vertinamomis, pripažintomis, todėl tikėtina, kad jas trauks didesnis atlyginimas.

Komunikacija atlieka svarbų vaidmenį analizuojant darbuotojų ketinimą palikti organizaciją, kadangi žmogus su kuriuo nebendraujama arba bendraujama netinkamai gvildena mintį išeiti dėl streso, nesaugumo jausmo ir nepasitenkinimo, todėl būtina pasižymėti, jog investicija į darbuotoją yra investicija į įmonės ateitį, o kad investicija netaptų nenumatytais sąnaudomis per komunikaciją turi būti nustatyti ir pašalinti visi veiksniai įtakojantys ketinimą išeiti (Acar, P., ir kt., 2019).

Mintį apie išėjimą iš darbo Uslu, O., ir Uslu, M. (2019) apibūdina kaip neigiamą požiūrį į darbą, kuriam turi įtakos pasitenkinimas darbu, o tam priežasčių yra daug, t.y. aplinkos ir organizaciniai veiksniai (mažas atlyginimas, netinkamos darbo sąlygos, nepriimtinas vadovavimo stilius, organizacinė kultūra ir klimatas), nepriklausomi veiksniai (vertybių konfliktai, nepasitenkinimas, sveikatos ir šeimyninės problemos).

R. Smolen (2020)⁴ atliko tyrimą vienoje Lenkijos valdžios institucijoje, kurioje dalyvavo 78 respondentų, daugumą buvo 20-30 m. amžiaus. Šis tyrimas parodo neigiamos motyvacijos formos veiksnius, kurie sukelia diskomfortą, nerimą, trūkumo jausmą, kitaip tariant tai yra streso šaltiniai. R. Smolen (2020) pažymi Sikorskio (2004) įžvalgas kur išskiriami trys darbuotojų tipai (lentelė nr 8),

pagal kuriuos prasminga būtų suskirstyti organizacijos darbuotojus, kad kiekvienai asmenybei pritaikyti tinkamus motyvuojančius veiksmus norint sumažinti ketinimą išeiti iš organizacijos.

8 lentelė . Darbuotojų motyvacija pagal tipus norint sumažinti ketinimą palikti organizaciją

Pavadinimas	Paaiškinimas
Ekonominės srities darbuotojas	Svarbi materialinė nauda net ir papildomų pastangų sąskaita. Labiausiai skatina palankios ekonominės paskatos.
Socialinės srities darbuotojas	Vertina įdomų darbą ir geras darbo sąlygas. Svarbūs tarpasmeniniai ryšiai. Nori savarankiškai atlikti sudėtingus darbus, prisiima atsakomybę.
Save realizuojantis darbuotojas	Vertina patį darbą, motyvuoja darbo pobūdis. Pats darbo, laisvės ir jų pasiekimo pojūtis darbuotojui teikia didžiulį pasitenkinimą.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis R. Smolen (2020).

Remiantis autoriaus Haralayya B. (2021) straipsniu darbo aplinka, puikūs santykiai su kolegomis, finansiniai paskatinimai lemia pasitenkinimą darbu, atitinkamai nebus priežasčių galvoti apie išėjimą iš darbo. Uhlir, L., ir Řehoř, P. (2021) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip asmens emocinės būklės ir elgesio bendrą atsaką į organizaciją, jos veiklą. Pasitenkinimą darbu įtakoja išoriniai, nepriklausomi nuo asmens, susiję su aplinka veiksniai (darbo užmokestis, darbo sąlygos, kolegos) ir vidiniai susiję su darbuotojo asmenybe ir pačiu darbu veiksniai (Uhlir L. ir kt., 2021), kurie turi neigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją, t.y. kuo labiau pasitenkinimas darbu mažėja tuo didesnę tikimybę išeiti iš darbo (Park, K. A., ir Johnson, K. R., 2019). Clegg ir Bailey (2008) teigimu, kaip rašo Uhlir L. ir kt. (2021), nepatenkinti darbuotojai labiau linkę vėluoti, neatvykti į darbą, daryti kuo ilgesnes pertraukas, naudotis darbu asmeniniais tikslais, ieškoti naujų darbo vietų, yra agresyvesni. Jei darbuotojai yra patenkinti darbu, tuomet sutelks visas savo pastangas dirbti efektyviai ir produktyviai. Tai yra malonumas atliekant darbą, kuris skatina lojalumą organizacijai, atitinkamai darbuotojas bus labiau linkęs pasilikti įmonėje negu išeiti.

Apibendrinant aišku, kad daug veiksnių įtakoja ketinimą ieškoti naujo darbo, kaip ir buvo minėta, tačiau visi veiksniai tiesiogiai susiję su pasitenkinimu darbu. Remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad didžiausią įtaką ketinimui palikti organizaciją daro pasitenkinimas darbu, kuris nepaprastai svarbus išlaikant tiek žemiausios grandies darbuotojus, tiek vidutinio lygio įmonių vadovus (Park, K. A. ir kt., 2019; Koch, P., Zilezinski, M., Schulte, K., Strametz, R., Nienhaus, A., ir Raspe, M., 2020; Kashmoola, B. W., ir Ahamat, A., 2021). Vertėtu paminėti, kad pasitenkinimas

darbu kiekvienam žmogui reiškia skirtingai ir ne visi nori vieno ir to paties, todėl reikalingos individualios darbuotojų išlaikymo strategijos (Kaye B. ir Jordan- Evans S., 2014).

3. NUOTOLINIS DARBAS

3.1 Nuotolinio darbo koncepcija

Nuotolinio darbo sąvoka pasaulyje tampa vis populiarsnė (Perry, S. J., Rubino, C., ir Hunter, E. M., 2018), o ypatingai išpopuliarėjo prasidėjus COVID- 19 pandemijai. Terminą „nuotolinis darbas“, kurio pagrindinė idėja- darbo lankstumas, erdvė ir laikas, sukūrė Nilles J.M. aštuntojo dešimtmečio viduryje, kuomet užklupo naftos krizė ir JAV išsiaiškino, jog jeigu bent vienas iš septynių miesto darbuotojų dirbtų iš namų nereikėtų importuoti naftos (Tavares A. I., 2017). Mokslinėje literatūroje nuotolinio darbo reiškinys turi ne vieną apibūdinimą, kas sukelia nepatogumų lyginant mokslinius straipsnius ar tyrimus, todėl lentelėje nr. 9 pateikiama nuotolinio darbo terminologija.

9 lentelė. Nuotolinio darbo terminologija

Sąvoka	Autorius
Nuotolinis darbas (ang. remote work, telecommuting)	Tursunbayeva A., ir kt. (2022); Raišienė, A. G., ir kt. (2021); Mo, K., ir kt., (2021).
Darbas iš namų (ang. work from home, home based work, homeworking, home based telework)	Sultana, U. S ir kt.,(2021); El Akmal M., ir kt., (2021); Raišienė, A. G., ir kt. (2020);
E- darbas (ang. e- work)	Tramontano, C., ir kt., (2021);
Teledarbas (ang. telework)	Parent-Lamarque, A. (2022); G. Masilionytė (2021); Raišienė, A. G., ir kt. (2021);
Virtualus darbas (ang. virtual work)	Adamovic, M., ir kt., (2021);
Lankstus darbas (ang. flexible work)	Chua, S. J. L., ir kt., (2022)

Šaltinis: sudaryta autorės

Nuotolinio darbo populiarumas ir toliau auga tačiau neaišku kokį poveikį gali daryti darbuotojų gerovei (Perry, S. J., Rubino, C., ir Hunter, E. M., 2018). Nuotolinis darbas tai sprendimas individualiems poreikiams tenkinti įvairiais gyvenimo atvejais kai galbūt žmogus studijuoja ar kuria šeimą ir pan. (Tavares A. I., 2017). Nuotolinis darbas reiškia darbas organizacijoje bet ne biure o dažniausiai iš namų, kas turi teigiamą poveikį tiems žmonėms, kurie tarkim turi negalią ar gyvena svetur, tačiau darbas iš namų turi ir neigiamą poveikį, tokį kaip rutina, vienatvės jausmas ir pan. (Hafermalz, E., ir Riemer, K., 2016).

Dėl koronaviruso ligos protrūkio darbas iš namų tapo nauju darbo būdu daugeliui žmonių visame pasaulyje be jokio pasiruošimo (Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., ir Toscano, F., 2021). Lietuvoje esant COVID-19 pandemijos situacijai 2020 metų kovo 16 d., buvo įvestas karantinas, ko pasekoje vis daugiau darbuotojų persikėlė dirbti nuotoliniu būdu (Kriaučionienė, V., Bagdonavičienė, L., Rodríguez-Pérez, C., ir Petkevičienė, J. (2020), verslą užklupo uždarymai ir įvairūs ribojimai, tačiau karantinas buvo atšauktas 2021 metų birželio 30 d. ir palaipsniui atšaukiami ribojimai tiek žmonėms tiek organizacijoms.

Apibendrinant, Olson, M. H. (1983) darbą iš namų apibūdino kaip organizacinį darbą atliekamą už įprastų organizacinių erdvės ir laiko ribų, tai galimybė tokio gyvenimo būdo žmonėms, kuriems reikalingas lankstus darbo grafikas, kad dirbtų kada nori ir kur nori, pavyzdžiui prižiūrint vaiką, vyresnio amžiaus žmonėms, neįgaliams ir pan. Nuotolinis darbas sėkmingai tobulėjo jau nuo aštuntojo dešimtmečio, tačiau sparčiai pradėjo vystytis pandemijos metu, kadangi tai buvo vienas iš būdų išvengti fizinio kontakto ir užsikrėtimų plitimo (Zamani, N. F. M. ir kt., 2021). Pandemija artėja prie pabaigos, o darbas iš namų daugelyje sričių išlieka.

3.2. Nuotolinio darbo veiksmų apžvalga

Mokslinėje literatūroje vis dažniau tyrinėjami nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai, tačiau yra keli veiksniai, kurie minimi dažniausiai. Daugelis tyrėjų, kurie nagrinėjo nuotolinį darbą, savo atliktuose tyrimuose išskiria tuos pačius veiksmus:

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. (Palumbo, R., 2020; Fílardí, F., ir kt., 2020; Pataki-Bittó, F., ir Kun, Á., 2022; Song, Y., ir Gao, J., 2020);
- Lankstumas, (Zamani, N. F. M., ir kt., 2021; Fílardí, F., ir kt., 2020)
- Produktyvumas, (Parent-Lamarche, A., 2022; Biron, M., ir Van Veldhoven, M., 2016; Fílardí, F., ir kt., 2020);

Nuotolinis darbas užtikrina daugelių paslaugų gyvavimą pandemijos metu, tačiau žmonėms persikėlus dirbti namuose iššūkiu tapo darbo ir asmeninio gyvenimo sąveikos valdymas. Pasak Jaharuddin, N. S., ir Zainol, L. N. (2019) darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra vienas iš veiksmų užtikrinančių nuolatinį įmonės augimą, o disbalansas tarp jų sukelia žmogui daugiau streso kas lemia darbuotojų kaitą. Šie mokslininkai savo atliktame tyrime patvirtino hipotezę, kad kuo

didesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tuo mažesnė tikimybė, jog žmogus norės išeiti iš darbo. Šią hipotezę patvirtinama ir remiantis Kumara, J. W. N. T. N., ir Fasana, S. F., (2018), kurie savo tyrime įrodė stiprų ryšį tarp asmeninio gyvenimo ir darbo konflikto ir darbuotojų kaitos, teigdami, jog asmeninio gyvenimo ir darbo konfliktas neigiamai paveikė darbuotojų produktyvumą, sukėlė nepasitenkinimą ir paskatino darbuotojų kaitą.

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas dabar yra įprastas dalykas ir netgi skatinamas, organizacijos siūlo lankstaus darbo organizavimą sprendžiant iškilusius nesutarimus tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Kröll, C., ir Nüesch, S. (2019) tyrimu nustatė, kad lankstaus darbo grafikas didina pasitenkinimą darbu ir mažina ketinimą palikti organizaciją. Azar, S., Khan, A., ir Van Eerde, W., (2018) atlikę tyrimą, nustatė, kad lankstaus darbo organizavimas turi reikšmingą poveikį ketinimui išeiti iš darbo, o taip pat patvirtino, kad pasitenkinimas darbu bei darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas medijuoja ryšį tarp lankstaus darbo organizavimo ir darbuotojų kaitos.

Abdullah ir kt., (2020) teigia, kaip rašo Zamani, N. F. M., ir kt. (2021), lankstaus darbo organizavimas didina darbuotojų produktyvumą, nes jie gali patys pasirinkti darbo laiką ir vietą kur jiems patogiu atlikti užduotis. Parent-Lamarche, A., (2022) teigimu, prieš pandemiją nuotolinis darbas organizacijoms teikė įvairių privalumų tokių kaip didesnis produktyvumas, mažesnė darbuotojų kaita. Pasak Monteiro, N. P., Straume, O. R., ir Valente, M. (2019), personalo valdymo literatūroje nuotolinis darbas siejamas su darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimu darbu, todėl gali būti aiškinamas kaip naudingas organizacijos veiklai ir produktyvumą didinantis veiksnys. Tyrėjai pažymi, kad nuotolinio darbo poveikis darbuotojų produktyvumui teoriškai yra dviprasmiškas, nes priklauso tiek nuo įmonės dydžio tiek nuo skirtingų darbuotojų įgūdžių ir žinių lygio.

Apibendrinant, visi veiksniai turi dvi medalio puses, vieni tyrėjai įvardija nuolatinio darbo teigiamą įtaką darbo ir šeimos balansui, produktyvumui ir lankstumui, mažiau streso, kelionės į darbą ir iš darbo trukmė/išlaidos (Fílarđí, F., ir kt., 2020), kiti tuo tarpu priešingai, įvardiją darbo iš namų neigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, nes darbuotojui sunku suvokti ribas, atsiranda fizinis ir emocinis išsekimas (Palumbo R., 2020). Produktyvumui turi įtakos susikaupimo lygis, nes vieni gali susikaupti geriau dirbant iš namų neturėdami aplinkos trikdžių, kiti priešingai, susikaupti geriausiai sekasi dirbant tradicinėje darbo vietoje. Lankstumas leidžia dirbti iš bet kur ir bet kada, tačiau tai ne visada turi teigiamą įtaką, kadangi atsiranda nereali lūkesčiai, internetinių susirinkimų gausa, kas sukelia stresą.

3.3. Nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir kėtinimo palikti organizaciją sąsajos

Remiantis moksliniais tyrimais darbas iš namų naudingas darbuotojams asmeniniu požiūriu, nes patiria mažiau streso, jaučia didesni pasitenkinimą darbu, didėja produktyvumas, tuo tarpu organizacijai naudingas dėl mažesnių išlaidų biuro išlaikymui, geresnių veiklos rezultatų, o galimai naudingas ir visuomenei dėl mažesnės taršos, eismo sumažėjimo (Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., ir Mendoza, A., 2021). Nuotolinio darbo veiksniai gali paveikti organizaciją ar darbuotojus tiek teigiamai tiek neigiamai. Nagrinėjant mokslinę literatūrą ir remiantis nuotolinio darbo veiksmų tyrimų apžvalga pateikta lentelėje nr. 10, galima pamatyti, jog nuotolinio darbo veiksniai sąveikauja su darbuotojų motyvacija ir kėtinimu palikti organizaciją.

10 lentelė. Nuotolinio darbo veiksmų ryšys su motyvacija ir kėtinimu palikti organizaciją

Autorius	Tyrimo objektas	Tyrimo rezultatas
Kerdpitak, C., ir Jermstiparsert, K. (2020)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso poveikis darbuotojų kaitai ir motyvacijai	Stresas darbe bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turėjo reikšmingą poveikį kėtinimui palikti organizaciją kas labai veikia darbuotojų ir organizacijos produktyvumą bei efektyvumą. Subalansuojant darbo ir ir individualius poreikius gerėja darbo is asmeninio gyvenimo pusiausvyra, mažina stresą ir emocinį išsekimą, kas skatina motyvaciją dirbti geriau
Abdien, M. K. (2019)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaka darbuotojų kaitai	Esant darbo ir asmeninio gyvenimo balansui gali sumažėti kėtinimas palikti organizaciją. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas gali būti pasiektas naudojant lankstų darbo grafiką, vadovo paramą ir darbo autonomiją.
Zamani, N. F. M., ir kt. (2021)	Motyvacijos įtaka dirbantiems iš namų (lankstumas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas)	Darbo lankstumas turi teigiamą įtaką pasitenkinimui darbu ir darbo rezultatams. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas pasiekiamas kai darbuotojui suteikiama laisvė, kas gerina emocinį stabilumą, kad galėtų dirbti geriau.
Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., ir Ibrahim, I. (2021)	Darbuotojų kaitos ir išlaidų strategijos.	Darbuotojai gali palikti organizaciją dėl streso, nepasitenkinimo darbu, motyvacijos stokos, darbo aplinkos ir saugumo, prastų atlyginimų ir paskatinimų. Strategijų įgyvendinimas padidins pasitenkinimą darbu, motyvaciją, organizacijos ir darbuotojų produktyvumą bei sumažins darbuotojų kaitą.
Filardí, F., Castro, R. M. P., ir Zaníní, M. T. F. (2020).	Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai viešajame sektoriuje.	Privalumai: geresnė gyvenimo kokybė, darbo ir šeimos balansas, didesnis produktyvumas ir lankstumas, mažiau streso, kelionės į darbą ir iš darbo trukmė/išlaidos. Trūkumai: neprisitaikymas, komunikacijos stoka, psichologinės problemos, darbuotojų kontrolė.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją sąvokos priskiriamos tai pačiai elgesio sričiai, kurią gali sukelti organizaciniai veiksniai, tokie kaip vadovavimas, organizacinė parama ir kt., (Huang C. ir kt., 2021; Makki A. ir kt., 2017). Remiantis daugeliu anksčiau minėtų mokslininkų išvalgomis pažymima, kad svarbų vaidmenį abejuose sąvokose atlieka vadovas, nes būtent jis daro didelę įtaką darbuotojo elgesio formavimui, įtakoja darbo aplinką, pasitenkinimą darbu, išitraukimą, norus ir kt., (Lloyd R. ir kt., 2018; Zeb A. ir kt., 2015; Rigby C. S. ir kt., 2018; Huang C. ir kt., 2021). Anksčiau atliktais tyrimais nustatyta, kad pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas yra motyvacijos sudėtis bei tiesiogiai įtakoja norą likti ar išeiti iš organizacijos. Remiantis moksliniais straipsniais lentelėje nr. 11 pavaizduoti kelių tyrimų, kuriuose nagrinėjamas ketinimas palikti organizaciją, rezultatai.

11 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją tyrimai

Autorius	Tyrimo objektas	Tyrimo rezultatas
Thung, L. C. (2021).	Administracijos darbuotojų švietimo sektoriuje ketinimo palikti organizaciją veiksniai	Darbo pobūdis, atlyginimas, įvertinimas ir santykiai su vadovu bei kolegomis įtakoja pasitenkinimą darbu, atitinkamai ir ketinimą palikti įmonę, nes netinkamas darbo užmokestis skatins ieškoti alternatyvios kompanijos, kad patenkintų lūkesčius, santykiai su kolegomis ir vadovu turi didelės įtakos darbo aplinkai bei veikia žmogaus elgesį, o įvertinimo trūkumas parodo, kad darbuotojas nėra pripažįstamas, vertinamas ir todėl mažėja tikimybė kilti karjeros laiptais.
Naz, I., Najam, U., ir Arif, M. (2021).	Šeimos motyvacijos, išitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai bei darbuotojų kaitos ryšys.	Darbuotojai yra labiau išitraukę į darbą kai veikla atneša naudos jų šeimai. Kai darbuotojai jaučia jog įmonė palaiko jų šeimas, tai sustiprina šeimos motyvacijos ir išitraukimo į darbą ryšį. Visa tai didina įsipareigojimą organizacijai ir mažina darbuotojų kaitos tikimybę
Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., ir Endri, E. (2021).	Įmonės vadovų ketinimo palikti organizaciją įtakojuojantys veiksniai.	Paskatinimai gali padidinti darbuotojų motyvaciją, nes jie jau teigiamas emocijas savo darbui ir nenorės pereiti į kitą įmonę, taip pat ir su karjeros galimybės, jeigu žmonės mato perspektyvas jie noriai sieks karjeros, tad jei į abu kintamuosius bus kreipiamas dėmesys tinkamai tikėtina tai padidins darbuotojų norą likti organizacijoje.
Soelton, M., Lestari, P. A., Arief, H., ir Putra, R. L. (2020).	Vaidmenų konflikto ir perdegimo poveikis ketinimui palikti organizaciją	Vaidmenų konfliktas, pervargimas didina stresą darbe ir atitinkamai skatina ketinimą palikti organizaciją.
Anjani, D. A., Sapta, I. K. S., ir Sujana, I. W. (2018)	Pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai įtaka ketinimui palikti organizaciją.	Pasitenkinimas darbu turi teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų įsipareigojimui įmonei. Nepasitenkinimas darbu ir žemas įsipareigojimo lygis bei didelis stresas darbe įtakoja norą palikti organizaciją

Šaltinis: sudaryta autorės.

Noras išeiti iš darbo paskatins darbuotojų kaitą, atitinkamai tai sukels veiklos sutrikimus ir padidins įmonės išlaidas darbuotojų paieškai ir apmokymams, kad to išvengti vadovai gali įdėti

daugiau pastangų motyvuojant darbuotojus (Aprillyani, A. M. E., ir Putra, M. S., 2021). Remiantis moksline literatūra vadovybė daro reikšmingą poveikį darbuotojų norui išeiti iš įmonės, kadangi darbuotojui trūksta dėmesio, motyvacinių priemonių tokių kaip paskatinimai, paaukštinimai, tokių veiksmų, kurie skatintų išitraukimą, todėl vadovas yra atsakingas už neigiamų priežasčių pašalinimą, kad darbuotojas norėtų pasilikti organizacijoje (Anjani D. A. ir kt., 2018; Aprillyani A. M. E. ir kt., 2021). Levy (2013), kaip rašo Moshood, A. Z., ir Akpa, V. O. (2021), teigimu motyvuoti darbuotojus jau yra iššūkis, bet išlaikyti darbuotojus motyvuotus yra dar didesnis iššūkis. Organizacijos sėkmė priklauso nuo joje dirbančių žmonių, todėl vadovai turi stengtis užtikrinti darbo jėgos motyvaciją, kad darbas vyktų produktyviai, nes motyvacija yra vienas svarbiausių personalo valdymo veiksmų (Moshood A. Z. ir kt., 2021). Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad motyvaciniais veiksniais ryšium su noru keisti darbą vienas iš dažniausių minimas vadovavimas, vadovo požiūris ir elgesys. Teigiamas vadovavimas motyvuoja dirbti, skatina pasitenkinimą darbu, produktyvumą, efektyvumą ir norą tobulėti, o atvirkštinis variantas skatina nepasitenkinimą darbu, mažina pasitikėjimą vadovu, didina riziką pakeisti darbą (Negoro, M. C. W., ir kt., 2021).

Šiais laikais nėra lengva rasti profesionalius, tinkamus darbuotojus, todėl įmonės turėtų sutelkti dėmesį į esamą darbo jėgą, investuoti į juos taip, kad jie jaustųsi patogiai, saugiai, neturėtų noro išeiti (Soelton, M., ir kt., 2020). Soelton M. ir kt. (2020) rašo, kaip teigia Avery D. R. ir kt. (2007), ketinimo palikti organizaciją priežastys yra kelios, t.y. pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, darbo krūvis, nuovargis darbe, stresas darbe, darbo užmokestis ir vaidmenų konfliktas. Analizuojant mokslinę literatūrą dažniausiai pastebimas motyvacijos veiksnys turintis ryšį su ketinimu palikti organizaciją yra pasitenkinimas darbu. Kaip teigia Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., ir Endri, E. (2021) pasitenkinimas darbu yra tarpininkas tarp karjeros bei įvairaus pobūdžio paskatinių ir darbuotojų kaitos. Nuovargį darbe arba kitaip vadinamu perdegimu (ang. *burnout*) Ilić, I. M., Arandjelović, M. Ž., Jovanović, J. M., ir Nešić, M. M. (2017) apibrėžia kaip fizinio, emocinio ir psichologinio išsekimo būseną, kad žmogus nebeturi pakankamai išteklių įveikti stresui, tai yra lėtinis procesas susijęs su stresiniais veiksniais mažinančiais motyvaciją. Su darbu susijęs stresas gali būti teigiamas ir neigiamas. Stresas darbe veikdamas kaip motyvatorius skatina kūrybiškumą ir pasitenkinimą bei pašalina nuobodulį ir monotoniją, o pasitenkinimas darbu yra stresą reguliuojantis veiksnys, tačiau neigiamas stresas darbe skatina darbuotojų kaitą (Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., ir Hosseini, A. A., 2016). Pagal Soelton M. ir kt. (2020) vaidmenų konfliktas neigiamai motyvuoja žmogų, kadangi tai sudaro nemalonią aplinką,

sunku pasirinkti tinkamą sprendimą, kas sukelia įtampą, kitaip tariant tai yra situacija kur susiduria skirtingi vaidmenų lūkesčiai.

Darbuotojų motyvacija stipriai įtakoja žmogiškųjų išteklių kaitą organizacijose, kadangi tai yra padaršinimas kažko siekti, norą veikti, o darbuotojai turintys aukštą motyvacijos lygį paprastai rodo gerus rezultatus, kas sumažina polinkį ieškoti kitos darbo vietos, kitaip tariant kai žmogus yra motyvuotas dirbti padidės ir jo įsipareigojimas įmonei (Mahayani, A. I. S., ir Suwandana, I. G. M., 2021). Kuo mažiau streso darbe ir daugiau motyvacijos tuo didesnis pasitenkinimas darbu ir mažesnė tikimybė, kad darbuotojas išeis iš darbo (Mahayani A. I. S. ir kt, 2021). Miao, S., Rhee, J., ir Jun, I. (2020) atliktas tyrimas parodė, kad tiek vidinė tiek išorinė motyvacija didina įsitraukimą į darbą, tačiau vidinės motyvacijos skatinami darbuotojai yra linkę įdėti daugiau pastangų. Vidinė motyvacija yra naudingesnė negu išorinė iš ilgalaikės perspektyvos, tad bus lengviau išlaikyti darbuotojus motyvuotus ir atitinkamai sumažės ketinimas išėiti.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovybė yra vienas iš pagrindinių įrankių valdant darbuotojų kaitą, nes nuo jų dažnai priklauso kaip darbuotojas motyvuojamas ir ar bus linkęs išėiti iš darbo ar bus patenkintas ir pasiliks. Darbuotojų motyvavimas yra vienu svarbiausių veiksnių siekiant išsaugoti darbuotojus, verta investuoti į jau esamus, nes jų kaita dažniausiai įmonei kainuoja brangiau, kadangi išeinantys darbuotojai pasiima su savimi patirtį ir žinias (Keles, H. N., ir Findikli, M. A., 2016). Ne mažiau svarbu pastebėti vidinius ir išorinius darbuotojų poreikius, kad paskatinimai būtų tikslingi ir naudingi. Nuotolinis darbas turi savo privalumų ir trūkumų, tačiau remiantis mokslininkų tyrimais pagrindiniai teigiami aspektai yra lankstus darbo laikas, kuomet yra galimybė savarankiškai organizuoti savo užduotis ir tai motyvuoja būti atsakingam už rezultatus, taip pat privalumu įvardijamas geresnis darbo našumas, kuo esi produktyvesnis tuo rezultatai geresni, atitinkamai didėja motyvacija ir nekyla minčių apie kitą darbo vietą. Privalumu laikomas ir galimybė dirbti arčiau šeimos narių ir jei darbuotojas sugeba balansuoti darbo ir gyvenimo laiką tai teikia pasitenkinimą darbu ir geresnę gyvenimo kokybę (Fílardí, F., 2020).

4. NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIŲ MODERUOJANČIO POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR KETINIMUI PALIKTI ORGANIZACIJĄ KIEKYBINIO TYRIMO METODIKA

4.1 Kiekybinio tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo atlikimo eiga ir hipotezės

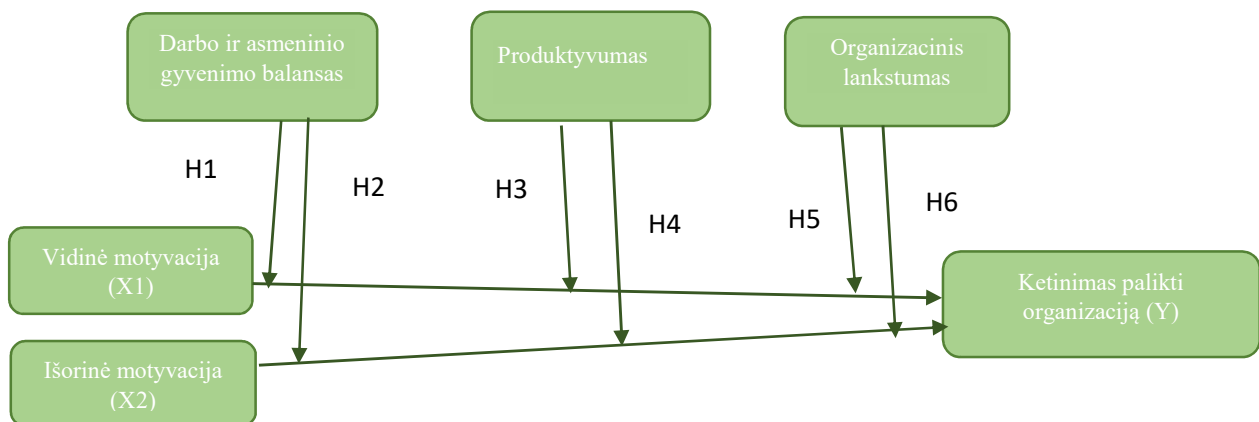
Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti kokią įtaką darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajai turi nuotolinis darbas išreiškiamas trimis veiksniais (darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, organizacinis lankstumas, produktyvumas).

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti darbuotojų nuotolinio darbo veiksnių (darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, organizacinio lankstumo ir produktyvumo), motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją rodiklius pagal sociodemografinės charakteristikas.
2. Įvertinti, moderuojančią darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, produktyvumo ir organizacinio lankstumo įtaką darbuotojų motyvavimui ir ketinimui palikti organizaciją.

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvavimas tiesiogiai susijęs su ketinimu palikti organizaciją, todėl tyrimo koncepcija remsis sudarytu teoriniu modeliu atsižvelgiant į nuotolinio darbo veiksnius kaip moderatorius (2 paveikslas).

2 paveikslas. *Konceptualus nuotolinio darbo veiksnių, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos modelis.*



Šaltinis: sudaryta autorės.

Kintamųjų sąsajos tikrinimui suformuluotos hipotezės.

Tiriant mokslinę literatūrą ir remiantis mokslininkų išvadamis pastebimas tiesioginis ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją (Thung, L. C., 2021, Naz I., ir kt., 2021; Aprillyani, A. M. E., ir kt., 2021). Yadav ir Dabhade (2014) modelis rodo, kad tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei darbuotojų moralės yra glaudus ryšys kuris ilgainiui padidina darbuotojų motyvaciją (Oktosatrio, S., 2018). Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas gali ženkliai skirtis dirbant nuotoliniu būdu ir jo poveikis darbuotojų motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją sąsajai Lietuvoje nebuvo tirtas nei prieš pandemiją nei jai slūgstant, todėl šiame darbe keliamos šios hipotezės:

H1 hipotezė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas moderuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

H2 hipotezė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas moderuoja ryšį tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

Remiantis Rupietta, K., ir Beckmann, M. (2018) moksliniu straipsniu, matyti, kad atlikta nemažai tyrimų, kuriuose nuotolinis darbas atlieka reikšmingą teigiamą poveikį produktyvumui (Bailyn, 1988; Olson, 1898; DuBrin, 1991; Belanger, 1999; Dutcher, 2012; Bloom, Liang, Roberts ir Ying 2015), tačiau šie tyrimai buvo atliekami arba nedidelėse kompanijose arba tam tikrose pramonės šakose ir tais laikais kuomet nebuvo priverstinio, be pasiruošimo nuotolinio darbo dėl COVID- 19. Tai suteikia pagrindo iškelti hipotezes, nustatyti produktyvumo poveikį darbuotojų motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją sąsajai Lietuvoje slūgstant pandemijai:

H3 hipotezė. Produktyvumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

H4 hipotezė. Produktyvumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

Darbo lankstumas dirbant nuotoliniu būdu teigiamai vertinamas dėl galimybės subalansuoti asmeninį gyvenimą ir darbo užduotis, nes lengviau kontroliuoti darbines ir nedarbines veiklas, tačiau yra ir neigiama pusė, kadangi trūksta socialinio kontakto. Gašić, D., ir Berber, N., 2021 atliktas tyrimas parodė lankstaus darbo neigiamą įtaką ketinimui palikti organizaciją perėjus iš tradicinio ofiso į darbą iš namų, tyrimu įrodyta, kad darbuotojai yra pasiruošę ir sieks karjeros neprarasdami motyvacijos dėl tokių pokyčių. Minėtas tyrimas atliktas Serbijoje pandemijos pradžioje, todėl remiantis juo keliamos hipotezės empiriniam tyrimui Lietuvoje po pandemijos.

H5 hipotezė. Darbo lankstumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

H6 hipotezė. Darbo lankstumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

4.2 Kiekybinio tyrimo metodika, instrumentai ir analizės metodai

Empirinio tyrimo duomenims rinkti buvo naudojamas klausimynas sukurtas pagal konceptualų tyrimo modelį. Konstruktyvūs teiginiai išversti iš anglų kalbos į lietuvių kalbą. Tyrimo anketinei apklausai parengti buvo naudojama www.apklausa.lt platforma. Šis būdas pasirinktas dėl savo patogumo ir laiko taupymo atžvilgiu, kadangi palyginus su popierinėmis anketomis arba telefono apklausomis buvo priimtinesnis ir greitesnis variantas tiek respondentui tiek tyrėjui. Anketos nuoroda buvo išplatinta siunčiant el. paštu įvairių organizacijų personalo skyriaus vadovams su prašymu pasidalinti apklausos nuoroda su kolegomis dirbančiais nuotoliniu būdu. Papildomai anketa buvo platinama LinkedIn platformoje siunčiant tiesiogiai darbuotojams dirbantiems nuotoliniu būdu bei socialiniuose tinkluose Facebook, konkrečiai personalo vadovų bendrijos puslapyje su prašymu pasidalinti su nuotoliniu būdu dirbančiais asmenimis. Tyrimo duomenys rinkti 2022 metų kovo-balandžio mėnesiais. Galutiniame duomenų analizės etape buvo naudojama statistinės analizės programė įranga SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 23.0 for Windows.

Tyrimo metodai. Siekiant nustatyti nuotolinio darbo veiksmų poveikį darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajai empiriniai duomenys buvo renkami respondentams pateikus standartizuotą, uždarą klausimų klausimyną, kuris buvo vertinamas 5 balų Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). (Priedas nr. 1). Lentelėje nr. 12 pateikiamas klausimynų aprašymas tyrimo kintamiesiems matuoti:

12 lentelė. Tyrimo kintamųjų matavimo aprašymas.

Veiksny	Autorius	Teiginių skaičius	Pavyzdys
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Fisher, Gwenith G., Carrie A. Bulger, ir Carlla S. Smith., 2009	9	Dėl darbo kenčia mano asmeninis gyvenimas.
Produktyvumas	Neufeld, Derrick J., ir Yulin Fang., 2005.	10	Esu labai produktyvus (-i) dirbant nuotoliniu būdu.
Organizacinis lankstumas	Albion, M. J., 2004	11	Lankstaus darbo grafikas padeda man subalansuoti gyvenimo įsipareigojimus.
Vidinė motyvacija	Kuvaas, B., 2006	6	Užduotys, kurias atlieku darbe yra malonios.
Išorinė motyvacija	Dysvik, Kuvaas ir Gagne, 2013	4	Aš įdėčiau daugiau pastangų jei man už tai papildomai sumokėtų.
Ketinimas palikti organizaciją	Wayne, S. J., Shore, L. M., ir Liden, R. C., 1997	5	Aš dažnai galvoju apie ketinimą išeiti iš šios organizacijos.
Demografiniai klausimai	Darbo autorė	6	Kiek laiko per savaitę Jūs asmeniškai dirbate nuotoliniu būdu?

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Siekiant nustatyti skalių vidinį patikimumą (validumą) buvo paskaičiuoti Cronbach α koeficientai. Pagal Cronbach α duomenų suderinamumo reikšmei esant daugiau nei 0,70 reiškia duomenys yra patikimi ir tinkami naudoti tyrimams. Kaip matyti iš 13 lentelės, šiame tyrime pasirinktų skalių patikimumas svyruoja nuo 0,739 iki 0,921. Nustatyta, kad teiginių suderinamumas geras, nes klausimų blokų Cronbach α yra didesnė nei 0,7.

13 lentelė. Klausimynų patikimumo Cronbach α koeficientai.

Skalė	Teiginių skaičius	Koeficientas Cronbach α autorių tyrimuose	Koeficientas Cronbach α šiame tyrime
Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, dirbant nuotoliniu būdu, vertinimas	9	0,791	0,855
Produktyvumo, dirbant nuotoliniu būdu, vertinimas	10	0,880	0,902
Organizacinio lankstumo, dirbant nuotoliniu būdu, vertinimas	11	0,920	0,739
Darbuotojų vidinės motyvacijos vertinimas	6	0,90	0,908
Darbuotojų išorinės motyvacijos vertinimas	4	0,84	0,784
Ketinimo palikti organizaciją vertinimas	5	0,89	0,921

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis buvo nustatyta remiantis anksčiau atliktų skirtingų autorių tyrimų, susijusių su nuotoliniu darbu ir motyvacija, apklaustų respondentų vidurki. Mokslinių straipsnių apžvalga su respondentų skaičiumi pateikta lentelėje nr. 14.

14 lentelė. *Kitų autorių atliktų tyrimų, susijusių su nuotoliniu darbu, motyvacija ir ketinimu palikti organizaciją, respondentų kiekis.*

Autorius	Tyrimo aprašymas	Respondentų kiekis
Parent-Lamarche, A. (2022)	Nuotolinio darbo poveikis darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui palikti organizaciją pandemijos metu.	254
Sultana, U. S., Nor'ain Abdullah, E. T. M., Hossain, J., Sherief, S. R., ir Andalib, M. L. I. T. W. (2021)	Motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai poveikis darbuotojų pasitenkinimui ir produktyvumui nuotolinio darbo kontekste.	448
Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., ir García-Buades, M. E. (2022).	Pasitenkinimo nuotoliniu darbu įtaka gerovei ir produktyvumui pandemijos metu.	111
Dwidienawati, D., Tjahjana, D., Pradipto, Y. D., ir Gandasari, D. (2020)	Darbuotojų pasitenkinimo lygis ir efektyvumas dirbant nuotoliniu būdu	139
Lapierre, L. M., Van Steenberg, E. F., Peeters, M. C., ir Kluwer, E. S. (2016)	Darbo ir šeimos atsakomybių pusiausvyrą ne savo noru dirbant nuotoliniu būdu	251
Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., ir Fan, Y. (2021).	Pagrindiniai poreikiai, gerovė ir motyvacija dirbant iš namų	199
Vidurkis		234

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Atsižvelgiant į panašaus pobūdžio tyrimus nustatytas reikiamų respondentų skaičiaus, kuris sudaro 234. Iš viso apklausoje dalyvavo 285, bet siekiant atskirti tyrimui tinkamus respondentes iš visų apklaustųjų apklausoje buvo pateiktas klausimas apie tai kiek valandų respondentas dirba nuotoliniu būdu. Dalis respondentų nebuvo įtraukti į duomenų analizę, nes nėra dirbę nuotolinio darbo, todėl galutinis tyrimo dalyvių skaičius atitinka vidurkį, t.y. 234 respondentai.

4.3 Kiekybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos. Demografinę charakteristiką sudarė klausimai apie lytį, amžių, įmonės dydis kurioje dirba bei darbo patirtis šioje organizacijoje. Duomenys pateikti lentelėje nr. 15. Tyrime dalyvavo 234 respondentai dirbantys nuotoliniu būdu Lietuvoje. Iš jų 40,6 proc. vyrų (N=95) ir 59,4 proc. moterų (N=139). 38,9 proc. tyrimo dalyvių buvo

25 – 34 m. (N=91), 33,8 proc. nurodė, kad jiems yra 35 – 44 m. (N=79), 20,9 proc. teigė, kad jiems yra 18 – 24 m. (N=49). 6 proc. nurodė, kad jų amžius yra tarp 45 ir 54 m. (N=14). 16,2 proc. (N=38) tiriamųjų nurodė, kad jie dirba organizacijoje, kuri turi iki 10 darbuotojų, 20,5 proc. (N=48) dirba, kur yra nuo 11 iki 50 darbuotojų, 36,8 proc. (N=86) dirba, kur yra nuo 51 iki 250 darbuotojų, 26,5 proc. (N=62) dirba, kur yra virš 250 darbuotojų. Didžiausias procentas (51,3 proc.) (N=120) tiriamųjų nurodė, kad jų darbo patirtis yra nuo 1 iki 5 m., 24,8 proc. (N=58) teigė, kad jie dabartinėje organizacijoje dirba iki 1 metų, 13,2 proc. (N=31) – nuo 6 iki 10 m., 8,1 proc. (N=19) – nuo 11 iki 15 m., 1,3 proc. (N=3) – nuo 16 iki 20 m., 1,3 proc. (N=3) – daugiau kaip 20 m. Siekiant užtikrinti grupių vienodumą, tiriamieji, kurie dirba nuo 11 iki 15 m., nuo 16 iki 20 m. ir daugiau kaip 20 m. buvo apjungti į vieną grupę, t.y. tiriamieji, kurie dirba nuo 11 metų ir daugiau dabartinėje organizacijoje (10,7 proc.) (N=25).

15 lentelė. *Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos, n (proc.)*

Sociodemografiniai duomenys		Kiekis (N)	Santykis (Proc.)
Lytis	Vyras	95	40,6
	Moteris	139	59,4
Amžius	18-24 m.	49	20,9
	25-34 m.	91	38,9
	35-44 m.	79	33,8
	45-54 m.	14	6,4
Organizacijos dydis	Iki 10 darbuotojų	38	16,2
	nuo 11 iki 50 darbuotojų	48	20,5
	nuo 51 iki 250 darbuotojų	86	36,8
	Virš 250 darbuotojų	62	26,5
Darbo patirtis	Iki 1 metų	58	24,8
	Nuo 1 iki 5 metų	120	51,3
	Nuo 6 iki 10 metų	31	13,2
	Nuo 11 iki 15 metų	19	8,1
	Nuo 16 iki 20 metų	3	1,3
	Daugiau kaip 20 metų	3	1,3

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Tiriamųjų taip pat buvo prašoma nurodyti, kiek laiko per savaitę jie asmeniškai dirba nuotoliniu būdu ir kiek laiko per savaitę jie asmeniškai dirbate viršvalandžių. Gauta, kad tiriamųjų

darbas nuotoliniu būdu savaitės bėgyje pasiskirsto nuo 1 iki 72 valandų. Darbo nuotoliniu būdu per savaitę vidurkis yra 24 valandos (SD=14,58). Tiriamieji vidutiniškai dirba 5,75 val. (SD=7,83) viršvalandžių per savaitę. Viršvalandžių valandos varijuoja nuo 0 iki 70 per savaitę.

4.3.1 Kiekybinio tyrimo duomenų normalumo vertinimas

Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 23.0 for Windows programinę įrangą ir SPSS 23 programinei įrangai skirtą įrankį AMOS. Statistinio reikšmingumo lygmeniu pasirinktas $p < 0.05$ (Tamaševičius V., 2015). Buvo skaičiuojama aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai). Skalių patikimumas patikrintas vidinio suderinamumo būdu, skaičiuotas Cronbach α koeficientas. Tyrimo metu tiriamųjų imtis nesiekė 2000 (R. Vaitkevičius ir A. Saudargienė, 2010), todėl norint nustatyti duomenų skirstinių normalumą buvo naudojamas Šapiro Wilk testas, kuris parodė, kad kintamųjų skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo skirstinio ($p < 0,05$). Įvertinus asimetrijos ir eksceso koeficientus, gauta, kad jie išsidėstė ribose nuo -1 iki 1 (išskyrus vieną atvejį), duomenys pateikti 16 lentelėje. Galima teigti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, todėl šiame tyrime buvo nuspręsta naudoti parametrinius statistinius kriterijus.

16 lentelė. Normalumo pasiskirstymas pagal Shapiro Wilk testą, asimetrijos ir eksceso koeficientai

	p reikšmė	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	0,000	0,104	-0,901
Produktyvumas	0,000	-0,52	-0,0147
Organizacinis lankstumas	0,000	0,862	3,064
Vidinė motyvacija	0,000	-0,219	-0,262
Išorinė motyvacija	0,000	-0,572	-0,275
Ketinimas palikti organizaciją	0,000	0,369	-0,915

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Dviejų skirtingų grupių vidurkių palyginimui taikytas parametrinis Stjudento t kriterijus, lyginant trijų ir daugiau grupių vidurkius taikytas parametrinis ANOVA testas. Siekiant įvertinti ryšius tarp kintamųjų skaičiuotas Pearsono koreliacijos koeficientas, atlikta tiesinė regresinė analizė. Moderacijos modeliui patikrinti buvo taikomas struktūrinio lygčių modeliavimo kelių analizės metodas.

4.3.2 Nuotolinio darbo veiksmų, motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal sociodemografines charakteristikas

Tyrimo metu buvo siekiama palyginti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, produktyvumą, motyvavimą, ketinimą palikti organizaciją ir organizacinį lankstumą pagal lytį. Buvo skaičiuojamas Stjudento t testas. Gauti du statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) lyginant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ($p < 0,004$) ir ketinimą palikti organizaciją ($p < 0,009$). Duomenys, pateikti 17 lentelėje parodo, kad moterų ($M=3,31$, $SD=0,94$) darbo ir gyvenimo balansas yra žemesnis negu vyrų ($M=3,59$, $SD=0,79$), moterų ($M=2,66$, $SD=1,16$) ketinimas palikti organizaciją yra labiau išreikštas negu vyrų ($M=2,25$, $SD=1,14$) ($p < 0,09$). Lyginant moterų ir vyrų produktyvumą, organizacinį lankstumą, vidinę ir išorinę motyvaciją, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$).

17 lentelė. Nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal lytį

	Lytis	Tiriamųjų sk.	M	SD	t	df	p
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Vyras	95	3,59	0,79	-2,360	232	0,019*
	Moteris	139	3,31	0,94			
Produktyvumas	Vyras	95	3,81	0,81	-0,014	232	0,989
	Moteris	139	3,82	0,75			
Organizacinis lankstumas	Vyras	95	3,67	0,59	0,305	232	0,761
	Moteris	139	3,64	0,65			
Vidinė motyvacija	Vyras	95	3,88	0,78	1,926	232	0,055
	Moteris	139	3,68	0,80			
Išorinė motyvacija	Vyras	95	3,76	0,84	-1,059	232	0,291
	Moteris	139	3,88	0,88			
Ketinimas palikti organizaciją	Vyras	95	2,25	1,14	-2,651	232	0,009*
	Moteris	139	2,66	1,16			

* $p < 0,05$; M=vidurkis, SD=standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Kintamųjų palyginimui pagal amžiaus grupes buvo skaičiuojama vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Lentelėje nr. 18 gauti statistiškai reikšmingi skirtumai, lyginant skirtingo amžiaus tiriamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, produktyvumą, išorinę motyvaciją ir ketinimą palikti

organizaciją ($p < 0,05$). ANOVA kriterijus parodo, kad yra statistiškai reikšmingi skirtumai, tačiau neparodo, tarp kurių grupių jie yra statistiškai reikšmingi, todėl papildomai buvo skaičiuojamas Bonferroni Post- Hoc kriterijus, gauti rezultatai pateikti 2 priede.

Nustatyta, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei darbo produktyvumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp dviejų amžiaus grupių – 18 – 24 m. ir 35 – 44 m. ($p < 0,05$): 18 – 24 m. ($M=3,12$, $SD=0,79$ ir $M=3,58$, $SD=0,89$ atitinkamai) tiriamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra silpnesnis, o produktyvumas yra aukštesnis negu 35 – 44 m. ($M=2,42$, $SD=0,89$ ir $M=4,02$, $SD=0,75$) tiriamųjų. Išorinė motyvacija statistiškai reikšmingai skiriasi tarp 45 – 54 m. tiriamųjų ir visų likusių amžiaus grupių: 45 – 54 m. ($M=3,02$, $SD=0,72$) tiriamųjų išorinė motyvacija yra žemiausia lyginant su kitomis amžiaus grupėmis 18 – 24 m. ($M=4,03$, $SD=0,77$), 25 – 34 m. ($M=3,80$, $SD=0,92$), 35 – 44 m. ($M=3,89$, $SD=0,79$). Remiantis šiais rezultatais taip pat galima teigti, kad 18 – 24 m. tiriamųjų išorinė motyvacija yra aukščiausia.

Ketinimas palikti organizaciją statistiškai reikšmingai skiriasi tarp 18 – 24 m. amžiaus tiriamųjų ir visų likusių amžiaus grupių. 18 – 24 m. amžiaus tiriamųjų ketinimas palikti organizaciją yra labiausiai išreikštas ($M=3,19$, $SD=1,06$) lyginant su 25 – 34 m. ($M=2,34$, $SD=1,17$), 35 – 44 m. ($M=2,35$, $SD=1,14$), 45 – 54 m. ($M=1,93$, $SD=0,76$). Taip pat galima būtų teigti, kad ketinimas palikti organizaciją silpniausiai išreikštas vyriausioje amžiaus grupėje, t.y. 45 – 54 m. ($M=1,93$, $SD=0,76$).

Lyginant skirtingo amžiaus tiriamųjų organizacinį lankstumą, vidinę motyvaciją statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$) (lentelė nr. 19).

18 lentelė. Nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal amžių

Amžius	N	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas		Produktyvumas		Organizacinis lankstumas		Vidinė motyvacija		Išorinė motyvacija		Ketinimas palikti organizaciją	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
18-24	49	3,13	0,79	3,49	0,75	3,51	0,53	3,50	0,77	4,03	0,77	3,19	1,06
25-34	91	3,44	0,95	3,78	0,77	3,71	0,66	3,80	0,86	3,80	0,92	2,34	1,17
35-44	79	3,53	0,63	4,02	0,75	3,68	0,65	3,85	0,75	3,89	0,79	2,35	1,14
45-54	15	3,43	0,89	3,98	0,62	3,62	0,51	3,90	0,64	3,02	0,72	1,93	0,76
F reikšmė		2,769		5,348		2,225		2,341		5,834		8,566	
p reikšmė		0,042*		0,001*		0,316		0,074		0,001*		0,000*	

* $p < 0,05$; M=vidurkis, SD=standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Kintamųjų palyginimui pagal organizacijos dydį buvo skaičiuojama vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA pateikta 20 lentelėje ir Bonferroni Post- Hoc kriterijus 3 priede. Gauti statistiškai reikšmingi skirtumai lyginant tiriamųjų produktyvumą jiems dirbant skirtingo dydžio organizacijose ($p < 0,05$). Gauta, kad tiriamųjų, dirbančių organizacijoje, kur yra virš 250 darbuotojų ($M=4$, $SD=0,65$) produktyvumas yra aukščiausias lyginant su dirbančiais organizacijoje, kur yra nuo 11 iki 50 darbuotojų ($M=3,54$, $SD=0,75$), nuo 51 iki 250 darbuotojų ($M=3,92$, $SD=0,79$). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad tiriamųjų, dirbančių organizacijoje, kur yra iki 10 darbuotojų ($M=3,61$, $SD=0,81$) ir nuo 11 iki 50 darbuotojų ($M=3,54$, $SD=0,75$) produktyvumas yra žemiausias, nes tarp šių grupių statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$).

Lyginant skirtingo dydžio organizacijose dirbančių tiriamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, organizacinį lankstumą, vidinę ir išorinę motyvaciją bei ketinimą palikti organizaciją statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$) (lentelė nr. 19).

19 lentelė. Nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal organizacijos dydį

Organizacijos dydis	N	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas		Produktyvumas		Organizacinis lankstumas		Vidinė motyvacija		Išorinė motyvacija		Ketinimas palikti organizaciją	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Iki 10 darbuotojų	38	3,45	0,88	3,61	0,81	3,70	0,60	3,75	0,88	3,74	0,85	2,58	1,34
Nuo 11 iki 50 darbuotojų	48	3,18	0,89	3,54	0,75	3,50	0,59	3,54	0,83	3,90	0,85	2,87	1,21
Nuo 51 iki 250 darbuotojų	86	3,49	0,87	3,92	0,79	3,67	0,66	3,77	0,79	3,76	0,87	2,36	1,06
Virš 250 darbuotojų	62	3,52	0,92	4,00	0,65	3,71	0,61	3,93	0,71	3,93	0,88	2,34	1,12
F reikšmė		1,590		4,913		1,271		2,170		0,661		2,489	
p reikšmė		0,193		0,003*		0,285		0,092		0,577		0,061	

* $p < 0,05$; M=vidurkis, SD=standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Kintamųjų palyginimui pagal darbo patirtį buvo skaičiuojama vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$). Duomenys pateikti 4 priede.

Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad kuo daugiau valandų tiriamieji dirba nuotoliniu būdu tuo jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra didesnis ($r=0,181$, $p=0,006$), produktyvumas ($r=0,289$, $p=0,000$) ir organizacinis lankstumas ($r=0,341$, $p=0,000$) yra labiau išreikštas. Gautos koreliacijos yra silpnos, tačiau statistiškai reikšmingos ($p<0,05$). Taip pat nustatyta, kad kuo daugiau tiriamieji dirba viršvalandžių, tuo jų organizacinis lankstumas yra silpniau išreikštas. Gauta neigiama, silpna, statistiškai reikšminga koreliacija ($r=-0,150$, $p=0,022$). Tarp likusių kintamųjų statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta ($p>0,05$). Duomenys pateikti lentelėje nr. 20.

20 lentelė. *Ryšiai tarp nuotolinio darbo valandų skaičiaus, viršvalandžių, nuotolinio darbo veiksmų, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją*

		Kiek laiko per savaitę Jūs asmeniškai dirbate nuotoliniu būdu?	Kiek laiko per savaitę Jūs asmeniškai dirbate viršvalandžių?
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	r	0,181**	-0,099
	p	0,006	0,132
	n	234	232
Produktyvumas	r	0,289**	-0,054
	p	0,000	0,411
	n	234	232
Organizacinis lankstumas	r	0,341**	-0,150*
	p	0,000	0,022
	n	234	232
Vidinė motyvacija	r	0,117	0,086
	p	0,074	0,193
	n	234	232
Išorinė motyvacija	r	0,029	-0,081
	p	0,662	0,221
	n	234	232
Ketinimas palikti organizaciją	r	-0,053	0,039
	p	0,422	0,55
	n	234	232

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, r – koreliacijos koeficientas, p – reikšmingumo lygmuo, n – tiriamųjų skaičius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad 18 – 24 m. tiriamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra silpnesnis, o produktyvumas yra aukštesnis negu 35 – 44 m. tiriamųjų. 18 – 24 m. amžiaus tiriamųjų ketinimas palikti organizaciją yra labiausiai išreikštas, 45 – 54 m. – silpniausiai. Tiriamųjų, dirbančių organizacijoje, kur yra virš 250 darbuotojų, produktyvumas

yra aukščiausias lyginant su dirbančiais organizacijoje, kur yra nuo 11 iki 50 darbuotojų ir nuo 51 iki 250 darbuotojų. Tiriamųjų, dirbančių organizacijoje kur yra iki 10 darbuotojų ir nuo 11 iki 50 darbuotojų, produktyvumas yra žemiausias. Lyginant moterų ir vyrų produktyvumą, organizacinį lankstumą, vidinę ir išorinę motyvaciją, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, taip pat lyginant skirtingo amžiaus tiriamųjų organizacinį lankstumą, vidinę motyvaciją statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Lyginant skirtingo dydžio organizacijose dirbančių tiriamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, organizacinį lankstumą, vidinę ir išorinę motyvaciją bei ketinimą palikti organizaciją statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Gauta, kad kuo daugiau valandų tiriamieji dirba nuotoliniu būdu, tuo jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, produktyvumas ir organizacinis lankstumas yra didesnis.

4.3.3 Nuotolinio darbo veiksmų moderacijos įtaka darbuotojų motyvacijai ir ketinimui palikti organizaciją: hipotezių tikrinimas

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso moderuojantis poveikis darbuotojų motyvacijai ir ketinimui palikti organizaciją. Tyrimo metu buvo keliamas uždavinys įvertinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaką motyvavimo, t.y. vidinei ir išorinei darbuotojų motyvacijai, ir ketinimo palikti organizaciją ryšiui. Pirmiausia buvo įvertintos sąsajos tarp kintamųjų skaičiuojant Pearson koreliacijos koeficientą kas atvaizduota 21 lentelėje. Tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir ketinimo palikti organizaciją gauta neigiama, silpna, statistiškai reikšminga koreliacija ($r=-0,308$, $p=0,000$). Tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją, gauta neigiama, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšminga koreliacija ($r=-0,506$, $p=0,000$). Tarp išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją, gauta teigiama, labai silpna, statistiškai reikšminga koreliacija ($r=0,234$, $p=0,000$). Teigiame, kad kuo mažesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kuo silpniau išreikšta vidinė motyvacija ir kuo stipriau išreikšta išorinė motyvacija, tuo ketinimas palikti organizaciją yra stipriau išreikštas.

21 lentelė. *Sąsajos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, vidinės, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją*

		Ketinimas palikti organizaciją
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	r	-0,308**
	p	0,000
	n	234
Vidinė motyvacija	r	-0,506**
	p	0,000
	n	234
Išorinė motyvacija	r	0,234**
	p	0,000
	n	234

** $p < 0,01$, r – koreliacijos koeficientas, p – reikšmingumo lygmuo, n – tiriamųjų skaičius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Toliau buvo atlikta tiesinė regresinė analizė, kai priklausomas kintamasis yra ketinimas palikti organizaciją, nepriklausomi kintamieji yra darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei vidinė ir išorinė motyvacija. Siekiant patikrinti, ar pasirinktas regresijos modelis gerai atskleidžia tikruosius kintamųjų ryšius ir yra tinkamas prognozėms atlikti, buvo įvertinti šie koeficientai: kiekvieno kintamojo dispersijos mažėjimo daugikliai *VIF* ($VIF < 4$), determinacijos koeficientas ($r^2 \geq 0,25$) ir regresijos *ANOVOS* koeficientas ($p < 0,05$), kurie parodė, kad pasirinktas regresijos modelis prognozėms atlikti tinka (Vaitkevičius R. ir kt., 2010). Regresinės analizės rezultatai pateikti 22 lentelėje.

Regresijos modelis yra tinkamas prognozei atlikti $F(2) = 34,738$, $p < 0,05$. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,312$. Tai rodo, jog nepriklausomi kintamieji (darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, vidinė ir išorinė motyvacija) paaiškina 31 proc. priklausomo kintamojo – ketinimo palikti organizaciją – dispersijos. Kaip matyti iš gautų tyrimo rezultatų (24 lentelė), ketinimui palikti organizaciją prognozavimui yra reikšmingi visi nepriklausomi kintamieji – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ($\beta = -0,162$, $p < 0,05$), vidinė motyvacija ($\beta = -0,636$, $p < 0,05$), išorinė motyvacija ($\beta = 0,244$, $p < 0,05$). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vidinė motyvacija ir darbo ir gyvenimo balansas daro neigiamą įtaką ketinimui palikti organizaciją, o išorinė motyvacija daro teigiamą įtaką ketinimui palikti organizaciją. Tai rodo, kad mažėjant vidinei motyvacijai ir darbo bei gyvenimo balansui ir didėjant išorinei motyvacijai – ketinimas palikti organizaciją didėja. Taip pat galima teigti, kad darbuotojų vidinė motyvacija daro didesnę įtaką negu išorinė motyvacija ar darbo ir gyvenimo balansas jų ketinimui palikti organizaciją.

Regresinė lygtis, kuri atspindi veiksnių tarpusavio ryšius:

$$Y (\text{KPL}) = 4,679 - 0,212 (\text{DAGB}) - 0,636 (\text{VM}) + 0,244 (\text{IM}) + e$$

KPL – ketinimas palikti organizaciją

DAGB – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

VM – vidinė motyvacija

IM – išorinė motyvacija

e – atsitiktinė paklaida.

22 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, vidinės ir išorinės motyvacijos reikšmė prognozuojant ketinimą palikti organizaciją

Kintamieji	Lygties koeficientai	β	p reikšmė
Konstanta	4,679		
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	-0,212	-0,162	0,006*
Vidinė motyvacija	-0,636	-0,435	0,000*
Išorinė motyvacija	0,244	0,181	0,001*
R^2	0,312		
F	34,738*		

* p<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Kadangi amžius ir lytis taip pat buvo statistiškai reikšmingai susiję su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją, šie kintamieji taip pat buvo įtraukti į regresinės analizės modelį ir sudarytas naujas regresijos modelis.

Regresijos modelis yra tinkamas prognozei atlikti $F(5)=23,118$, $p<0,05$. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,336$. Tai rodo, jog nepriklausomi kintamieji (darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, vidinė ir išorinė motyvacija, lytis ir amžius) paaiškina 34 proc. priklausomo kintamojo – ketinimo palikti organizaciją – dispersijos. Kaip matyti iš gautų tyrimo rezultatų (23 lentelė), ketinimui palikti organizaciją prognozavimui yra reikšmingi darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ($\beta = -0,136$, $p<0,05$), vidinė motyvacija ($\beta = -0,418$, $p<0,05$), išorinė motyvacija ($\beta = 0,155$, $p<0,05$) ir amžius ($\beta = -0,141$, $p<0,05$). Lytis nėra reikšminga prognozuojant darbuotojų ketinimą palikti

organizaciją ($p > 0,05$). Galima teigti, kad vidinė motyvacija, darbo ir gyvenimo balansas bei tiriamųjų amžius daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją, o išorinė motyvacija daro teigiamą įtaką ketinimui palikti organizaciją. Tai rodo, kad mažėjant vidinei motyvacijai ir darbo bei gyvenimo balansui, didėjant išorinei motyvacijai bei esant jaunesniam darbuotojų amžiui, ketinimas palikti organizaciją didėja. Didžiausią įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją turi jų vidinė motyvacija. Darbuotojų amžius daro didesnę įtaką jų ketinimui palikti organizaciją negu darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Regresinė lygtis, kuri atspindi veiksnių tarpusavio ryšius:

$$Y \text{ (KPL)} = 4,810 - 0,178 \text{ (DAGB)} - 0,611 \text{ (VM)} - 0,224 \text{ (amžius)} + e$$

KPL – ketinimas palikti organizaciją

DAGB – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

VM – vidinė motyvacija

IM – išorinė motyvacija

e – atsitiktinė paklaida.

23 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, vidinės, išorinės motyvacijos, amžiaus ir lyties reikšmė prognozuojant ketinimą palikti organizaciją

Kintamieji	Lygties koeficientai	β	p reikšmė
Konstanta	4,810		
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	-0,178	-0,136	0,020*
Vidinė motyvacija	-0,611	-0,418	0,000*
Išorinė motyvacija	0,210	0,155	0,005*
Lytis	0,138	0,058	0,299
Amžius	-0,191	-0,141	0,013*
R^2	0,336		
F	23,118*		

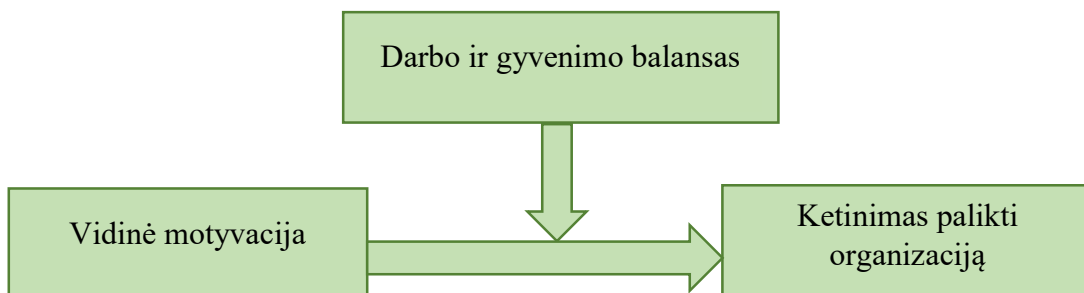
* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo metu buvo iškelta pirmoji hipotezė, kuri teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas moderuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Keliant

šià hipotezë buvo sudarytas modelis, kuriame darbo ir asmeninio gyvenimo balansas – moderatorius, vidinë motyvacija – nepriklausomas kintamasis, ketinimas palikti organizacijà – priklausomas kintamasis (3 paveikslas). Hipotezei patikrinti buvo naudotas SPSS 23 programinei įrangai skirtas įrankis AMOS.

3 paveikslas. Moderacijos modelio schema



Šaltinis: sudaryta autorës remiantis tyrimu

Sudarytas ketinimo palikti organizacijà modelis su duomenimis suderintas ($\chi^2(0)=0$; modelio suderinamumo indeksas $CFI=1$, $RMSEA=0,276$). Iš 24 lentelës matyti, kad ketinimą palikti organizacijà neigiamai veikia vidinë motyvacija ($\beta = -0,473$, $p<0,05$), neigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ($\beta = -0,155$, $p<0,05$). Tai reiškia, kad silpnesnë vidinë motyvacija ir mažesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra susijës su labiau išreikštu ketinimu palikti organizacijà. Taip pat galime matyti, kad darbo ir gyvenimo balansas nmoderuoja ryšio tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizacijà. Teigiame, kad pirmoji hipotezë nepasitvirtino.

24 lentelė. Kintamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, vidinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

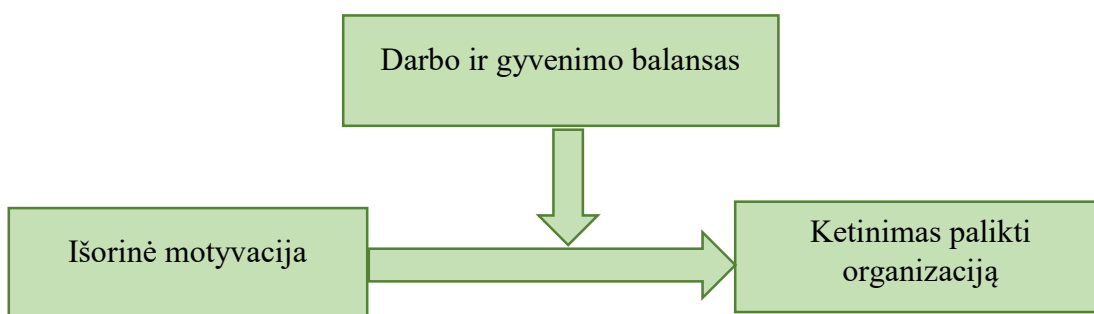
Kintamieji	β	p reikšmė
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	-0,155	0,009*
Vidinė motyvacija	-0,473	0,000*
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas x vidinė motyvacija	-0,020	0,716
CFI	1	
RMSEA	0,276	

* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo metu buvo iškelta antroji hipotezė, kuri teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas moderuoja ryšį tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Keliant šią hipotezę buvo sudarytas modelis, kuriame darbo ir asmeninio gyvenimo balansas – moderatorius, išorinė motyvacija – nepriklausomas kintamasis, ketinimas palikti organizaciją – priklausomas kintamasis (4 paveikslas). Hipotezei patikrinti buvo naudotas SPSS 23 programinei įrangai skirtas įrankis AMOS.

4 paveikslas. Moderacijos modelio schema



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimu

Sudarytas ketinimo palikti organizaciją modelis su duomenimis suderintas ($\chi^2(0)=0$; modelio suderinamumo indeksas $CFI=1$, $RMSEA=0,159$). Iš 25 lentelės matyti, kad ketinimą palikti organizaciją teigiamai veikia išorinė motyvacija ($\beta = 0,219$, $p < 0,05$), neigiamai veikia darbo ir

asmeninio gyvenimo balansas ($\beta = -0,290$, $p < 0,05$). Tai reiškia, kad stipresnė išorinė motyvacija ir mažesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra susijęs su labiau išreikštu ketinimu palikti organizaciją. Taip pat galime matyti, kad darbo ir gyvenimo balansas nemoderuoja ryšio tarp išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Teigiame, kad antroji hipotezė nepasitvirtino.

25 lentelė. *Kintamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, išorinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas*

Kintamieji	β	p reikšmė
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	-0,290	0,000*
Išorinė motyvacija	0,219	0,000*
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas x išorinė motyvacija	-0,043	0,478
CFI	1	
RMSEA	0,159	

* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Apibendrinant, galima teigti, kad žemas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, žema vidinė ir aukšta išorinė motyvacija bei jaunas tiriamųjų amžius turi neigiamą poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją.

Produktyvumo moderuojantis poveikis darbuotojų motyvacijai ir ketinimui palikti organizaciją. Tyrimo metu buvo keliamas uždavinys įvertinti produktyvumo įtaką motyvavimo, t.y. vidinei ir išorinei darbuotojų motyvacijai, ir ketinimo palikti organizaciją ryšiui. Pirmiausia buvo įvertintos sąsajos tarp kintamųjų skaičiuojant Pearson koreliacijos koeficientą (26 lentelė). Tarp darbo produktyvumo ir ketinimo palikti organizaciją gauta neigiama, labai silpna, statistiškai reikšminga koreliacija ($r = -0,180$, $p = 0,000$). Tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją, gauta neigiama, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšminga koreliacija ($r = -0,506$, $p = 0,000$). Tarp išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją, gauta teigiama, silpna, statistiškai reikšminga koreliacija ($r = 0,231$, $p = 0,000$). Teigiame, kad kuo mažesnis darbo produktyvumas, kuo silpniau išreikšta vidinė motyvacija ir kuo stipriau išreikšta išorinė motyvacija, tuo ketinimas palikti organizaciją yra stipriau išreikštas.

26 lentelė. *Sąsajos tarp produktyvumo, vidinės, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją*

		Ketinimas palikti organizaciją
Produktyvumas	r	-0,180*
	p	0,000
	n	234
Vidinė motyvacija	r	-0,506**
	p	0,000
	n	234
Išorinė motyvacija	r	0,231**
	p	0,000
	n	234

* p<0,05, ** p<0,01, r – koreliacijos koeficientas, p – reikšmingumo lygmuo, n – tiriamųjų skaičius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimu

Toliau buvo atlikta tiesinė regresinė analizė, kai priklausomas kintamasis yra ketinimas palikti organizaciją, nepriklausomi kintamieji yra produktyvumas, vidinė ir išorinė motyvacija. Regresijos modelis yra tinkamas prognozei atlikti $F(3) = 31,083$, $p < 0,05$ (27 lentelė). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,288$. Tai rodo, jog nepriklausomi kintamieji (produktyvumas, vidinė ir išorinė motyvacija) paaiškina 29 proc. priklausomo kintamojo – ketinimo palikti organizaciją – dispersijos. Kaip matyti iš gautų tyrimo rezultatų (27 lentelė), ketinimui palikti organizaciją prognozavimui yra reikšminga vidinė motyvacija ($\beta = -0,511$, $p < 0,05$) ir išorinė motyvacija ($\beta = 0,181$, $p < 0,05$). Produktyvumas nedaro įtakos darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Galima teigti, kad mažėjant vidinei motyvacijai ir didėjant išorinei motyvacijai – ketinimas palikti organizaciją didėja.

Regresinė lygtis, kuri atspindi veiksnių tarpusavio ryšius:

$$Y (KPL) = 4,264 - 0,708 (VM) + 0,246 (IM) + e$$

KPL – ketinimas palikti organizaciją

VM – vidinė motyvacija

IM – išorinė motyvacija

e – atsitiktinė paklaida.

27 lentelė. *Produktyvumo, vidinės, išorinės motyvacijos reikšmė prognozuojant ketinimą palikti organizaciją*

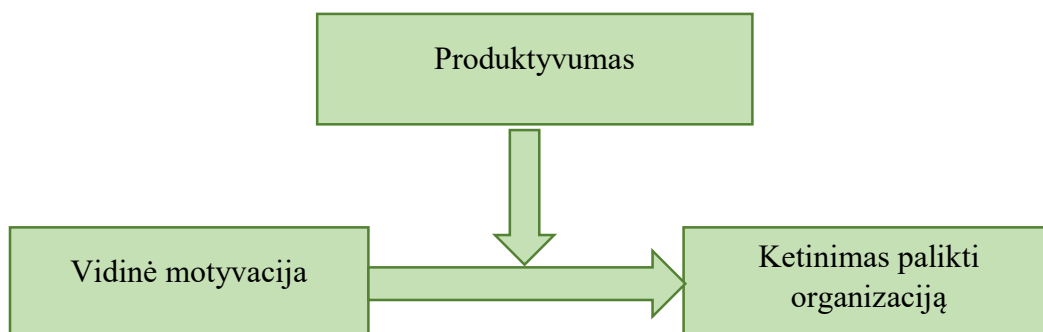
Kintamieji	Lygties koeficientai	β	p reikšmė
Konstanta	4,264		
Produktyvumas	0,012	-0,008	0,898
Vidinė motyvacija	-0,708	-0,484	0,000*
Išorinė motyvacija	0,246	0,181	0,001*
R^2	0,288		
F	31,083*		

* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimu

Tyrimo metu buvo iškelta trečioji hipotezė, kuri teigia, kad produktyvumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Keliant šią hipotezę buvo sudarytas modelis, kuriame produktyvumas – moderatorius, vidinė motyvacija – nepriklausomas kintamasis, ketinimas palikti organizaciją – priklausomas kintamasis (5 pav.). Hipotezei patikrinti buvo naudotas SPSS 23 programinei įrangai skirtas įrankis AMOS.

5 paveikslas. *Moderacijos modelio schema*



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimu

Sudarytas ketinimo palikti organizaciją modelis su duomenimis suderintas ($\chi^2(0)=0$; modelio suderinamumo indeksas CFI=1, RMSEA=0,265). Iš 28 lentelės matyti, kad ketinimą palikti

organizaciją neigiamai veikia vidinė motyvacija ($\beta = -0,521$, $p < 0,05$), neigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ($\beta = 0,031$, $p < 0,05$). Tai reiškia, kad silpnesnė vidinė motyvacija yra susijusi su labiau išreikštu ketinimu palikti organizaciją. Taip pat galime matyti, kad produktyvumas nemoderuoja ryšio tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Teigiame, kad trečioji hipotezė nepasitvirtino

28 lentelė. *Kintamųjų produktyvumo, vidinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius – produktyvumas*

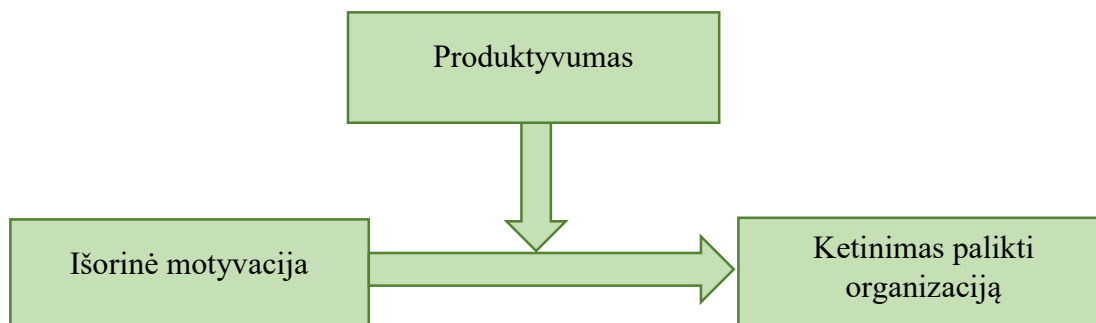
Kintamieji	β	p reikšmė
Produktyvumas	0,031	0,568
Vidinė motyvacija	-0,521	0,000*
Produktyvumas x vidinė motyvacija	0,017	0,668
CFI	1	
RMSEA	0,265	

* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo metu buvo iškelta ketvirtoji hipotezė, kuri teigia, kad produktyvumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Keliant šią hipotezę buvo sudarytas modelis, kuriame produktyvumas – moderatorius, išorinė motyvacija – nepriklausomas kintamasis, ketinimas palikti organizaciją – priklausomas kintamasis (6 paveikslas). Hipotezei patikrinti buvo naudotas SPSS 23 programinei įrangai skirtas įrankis AMOS.

6 paveikslas. *Moderacijos modelio schema*



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimu

Sudarytas ketinimo palikti organizaciją modelis su duomenimis suderintas ($\chi^2(0)=0$; modelio suderinamumo indeksas CFI=1, RMSEA=0,109). Iš 29 lentelės matyti, kad ketinimą palikti organizaciją teigiamai veikia išorinė motyvacija ($\beta = 0,225$, $p < 0,05$), neigiamai veikia produktyvumas ($\beta = -0,156$, $p < 0,05$). Tai reiškia, kad stipresnė išorinė motyvacija ir mažesnis produktyvumas yra susiję su labiau išreikštu ketinimu palikti organizaciją. Taip pat galime matyti, kad produktyvumas nemoderuoja ryšio tarp išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Teigiame, kad ketvirtoji hipotezė nepasitvirtino.

29 lentelė. *Kintamųjų produktyvumo, išorinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius – produktyvumas*

Kintamieji	β	p reikšmė
Produktyvumas	-0,156	0,007*
Išorinė motyvacija	0,225	0,000*
Produktyvumas x išorinė motyvacija	0,073	0,202
CFI	1	
RMSEA	0,109	

* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Apibendrinant, galima teigti, kad žema vidinė ir aukšta išorinė motyvacija turi neigiamą poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Produktyvumas neturi įtakos darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Produktyvumas nemoderuoja ryšio tarp darbuotojų vidinės bei išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

Organizacinio lankstumo moderuojantis poveikis darbuotojų motyvacijai ir ketinimui palikti organizaciją. Tyrimo metu buvo keliamas uždavinys įvertinti organizacinio lankstumo įtaką motyvavimui, t.y. vidinei ir išorinei motyvacijai, ir ketinimo palikti organizaciją ryšiui. Pirmiausia buvo įvertintos sąsajos tarp kintamųjų skaičiuojant Pearson koreliacijos koeficientą (30 lentelė). Tarp organizacinio lankstumo ir ketinimo palikti organizaciją gauta neigiama, labai silpna, statistiškai reikšminga koreliacija ($r = -0,232$, $p = 0,000$). Tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją,

gauta neigiama, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšminga koreliacija ($r=-0,506$, $p=0,000$). Tarp išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją, gauta teigiama, silpna, statistiškai reikšminga koreliacija ($r=0,231$, $p=0,000$). Teigiame, kad kuo mažesnis organizacinis lankstumas, kuo silpniau išreikšta vidinė ir stipriau išreikšta išorinė motyvacija, tuo ketinimas palikti organizaciją yra didesnis.

30 lentelė. *Sąsajos tarp organizacinio lankstumo, vidinės, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją*

		Ketinimas palikti organizaciją
Organizacinis lankstumas	r	-0,232*
	p	0,000
	n	234
Vidinė motyvacija	r	-0,506**
	p	0,000
	n	234
Išorinė motyvacija	r	0,231**
	p	0,000
	n	234

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, r – koreliacijos koeficientas, p – reikšmingumo lygmuo, n – tiriamųjų skaičius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Toliau buvo atlikta tiesinė regresinė analizė, kai priklausomas kintamasis yra ketinimas palikti organizaciją, nepriklausomi kintamieji yra organizacinis lankstumas bei vidinė motyvacija. Regresijos modelis yra tinkamas prognozei atlikti $F(3)=31,626$, $p<0,05$ (31 lentelė). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,298$. Tai rodo, jog nepriklausomi kintamieji (organizacinis lankstumas, vidinė ir išorinė motyvacija) paaiškina 30 proc. priklausomo kintamojo – ketinimo palikti organizaciją – dispersijos. Kaip matyti iš gautų tyrimo rezultatų (31 lentelė), ketinimui palikti organizaciją prognozavimui yra reikšminga vidinė motyvacija ($\beta = -0,452$, $p<0,05$) ir išorinė motyvacija ($\beta = 0,195$, $p<0,05$). Organizacinis lankstumas neturi įtakos darbuotojų ketinimui palikti organizaciją ($p>0,05$). Galima teigti, kad mažėjant vidinei motyvacijai ir didėjant išorinei motyvacijai – ketinimas palikti organizaciją didėja.

Regresinė lygtis, kuri atspindi veiksnių tarpusavio ryšius:

$$Y (\text{KPL}) = 4,691 - 0,660 (\text{VM}) + 0,264 (\text{IM}) + e$$

KPL – ketinimas palikti organizaciją

VM – vidinė motyvacija

IM – išorinė motyvacija

e – atsitiktinė paklaida.

31 lentelė. Organizacinio lankstumo, vidinės ir išorinės motyvacijos reikšmė prognozuojant ketinimą palikti organizaciją

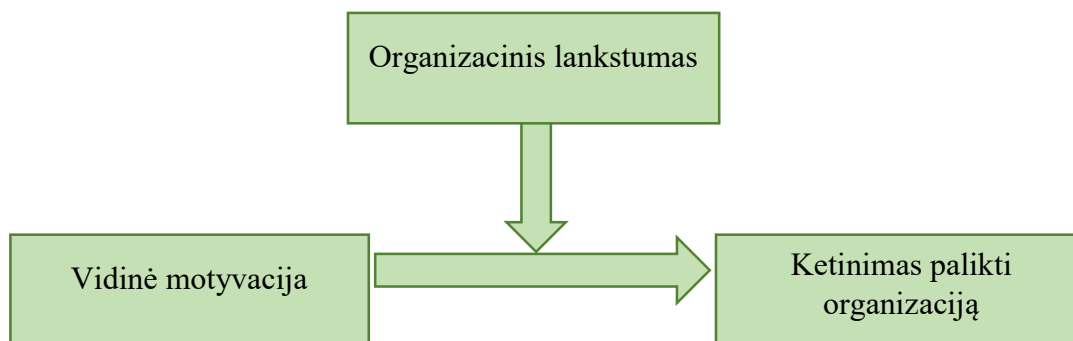
Kintamieji	Lygties koeficientai	β	p reikšmė
Konstanta	4,691		
Organizacinis lankstumas	-0,198	-0,106	0,075
Vidinė motyvacija	-0,660	-0,452	0,000*
Išorinė motyvacija	0,264	0,195	0,001*
R^2		0,298	
F		31,626*	

* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo metu buvo iškelta penktoji hipotezė, kuri teigia, kad organizacinis lankstumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Keliant šią hipotezę buvo sudarytas modelis, kuriame organizacinis lankstumas – moderatorius, vidinė motyvacija – nepriklausomas kintamasis, ketinimas palikti organizaciją – priklausomas kintamasis (7 paveikslas). Hipotezei patikrinti buvo naudotas SPSS 23 programinei įrangai skirtas įrankis AMOS.

7 paveikslas. Moderacijos modelio schema



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimu

Sudarytas ketinimo palikti organizaciją modelis su duomenimis suderintas ($\chi^2(0)=0$; modelio suderinamumo indeksas CFI=1, RMSEA=0,270). Iš 32 lentelės matyti, kad ketinimą palikti organizaciją neigiamai veikia vidinė motyvacija ($\beta = -0,521$, $p < 0,05$), o organizacinis lankstumas nėra statistiškai reikšmingai susijęs ($\beta = -0,092$, $p > 0,05$). Tai reiškia, kad silpnesnė vidinė motyvacija yra susijusi su labiau išreikštu ketinimu palikti organizaciją. Taip pat galime matyti, kad organizacinis lankstumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Teigiame, kad penktoji hipotezė pasitvirtino.

32 lentelė. *Kintamųjų organizacinio lankstumo, vidinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius organizacinis lankstumas*

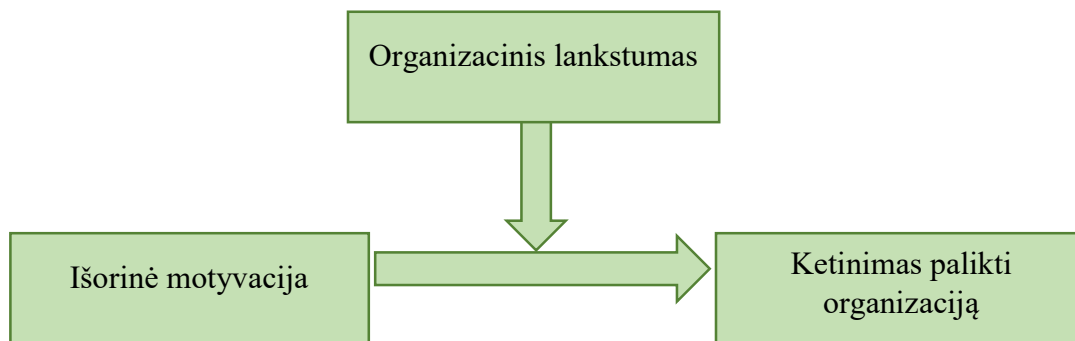
Kintamieji	β	p reikšmė
Organizacinis lankstumas	-0,092	0,328
Vidinė motyvacija	-0,493	0,000*
Organizacinis lankstumas x vidinė motyvacija	-0,114	0,030*
CFI	1	
RMSEA	0,270	

* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo metu buvo iškelta šeštoji hipotezė, kuri teigia, kad organizacinis lankstumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Keliant šią hipotezę buvo sudarytas modelis, kuriame organizacinis lankstumas – moderatorius, išorinė motyvacija – nepriklausomas kintamasis, ketinimas palikti organizaciją – priklausomas kintamasis (8 paveikslas). Hipotezei patikrinti buvo naudotas SPSS 23 programinei įrangai skirtas įrankis AMOS.

8 paveikslas. Moderacijos modelio schema



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimu

Sudarytas ketinimo palikti organizaciją modelis su duomenimis suderintas ($\chi^2(0)=0$; modelio suderinamumo indeksas CFI=1, RMSEA=0,147). Iš 33 lentelės matyti, kad ketinimą palikti organizaciją teigiamai veikia išorinė motyvacija ($\beta = 0,257$, $p<0,05$), neigiamai veikia organizacinis lankstumas ($\beta = -0,416$, $p<0,05$). Tai reiškia, kad stipresnė išorinė motyvacija ir mažesnis organizacinis lankstumas yra susiję su labiau išreikštu ketinimu palikti organizaciją. Taip pat galime matyti, kad produktyvumas nemoderuoja ryšio tarp išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Teigiame, kad šeštoji hipotezė, nepasitvirtino.

33 lentelė. Kintamųjų organizacinio lankstumo, išorinės motyvacijos sąveikos koeficientai, kai moderatorius- organizacinis lankstumas

Kintamieji	β	p reikšmė
Organizacinis lankstumas	-0,416	0,007*
Išorinė motyvacija	0,257	0,000*
Organizacinis lankstumas x išorinė motyvacija	0,045	0,419
CFI	1	
RMSEA	0,147	

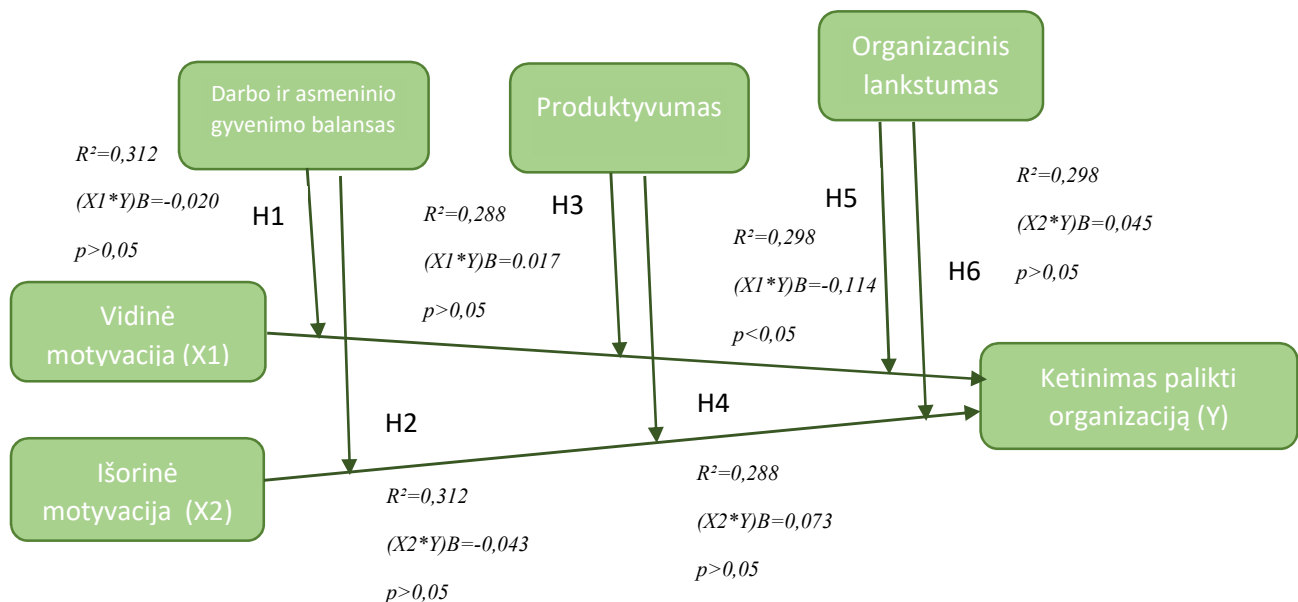
* $p<0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu

Apibendrinant, galima teigti, kad žema vidinė motyvacija ir aukšta išorinė motyvacija turi neigiamą poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją, tačiau organizacinis lankstumas neturi įtakos darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Organizacinis lankstumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją, tačiau nemoderuoja ryšio tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

Apibendrinant viso tyrimo gautus rezultatus, galima teigti, kad darbo ir gyvenimo balansas, produktyvumas nemoderuoja ryšio tarp vidinės, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Organizacinis lankstumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją, tačiau nemoderuoja ryšio tarp išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją (9 paveikslas).

9 paveikslas. *Konceptualus nuotolinio darbo, darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos modelis.*



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

4.4 Kiekybinio tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mažėjant vidinei motyvacijai ir darbo bei gyvenimo balansui ir didėjant išorinei motyvacijai – ketinimas palikti organizaciją didėja. Mokslinėje literatūroje vidinė motyvacija yra noras esantis individo viduje siekti naujovių, ieškoti naujų iššūkių ir tai įtakoja pasitenkinimas pačiu veiksmu ir nepriklauso nuo atlygio, priešingai negu išorinė motyvacija, kuri

nepriklauso nuo individo, bet priklauso nuo išorinių veiksnių, atlygio (Makki, A., ir Abid, M., 2017). Minėti tyrimo rezultatai dėl išorinės motyvacijos nesutampa su Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., ir Endri, E. (2021) atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad paskatinimai gali padidinti darbuotojų motyvaciją, bet galima daryti prielaidą, kad tiriamųjų darbas neįdomus, be to įtakos galėjo turėti didelė dalis respondentų dirbančių avacijos sferoje. Šio tyrimo rezultatai dėl darbo ir gyvenimo balanso sutampa Jaharuddin, N. S., ir Zainol, L. N. (2019) atlikto tyrimo rezultatais, kurie patvirtino hipotezę, kad kuo didesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tuo mažesnė tikimybė, jog žmogus norės išeiti iš darbo. Šią hipotezę patvirtinama ir remiantis Kumara, J. W. N. T. N., ir Fasana, S. F., (2018), kurie savo tyrime įrodė stiprų ryšį tarp asmeninio gyvenimo ir darbo konflikto ir darbuotojų kaitos, teigdami, jog asmeninio gyvenimo ir darbo konfliktas paskatino darbuotojų kaitą.

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad pastaruoju metu organizacijose dėmesys sutelkiamas ne į tai kaip motyvuoti darbuotojus iš išorės, bet kaip skatinti ir palaikyti aukštos kokybės vidinę motyvaciją. Įmonės sėkmė ir žmonių pasitenkinimas darbu dabar priklauso nuo vidinės motyvacijos ugdymo ir emocinio įsipareigojimo (Rigby C. S. ir Ryan R. M., 2018). Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., ir Nerstad, C. G., (2017) taip pat nurodo, kad norint, jog asmuo būtų motyvuotas dirbti gerai pirmiausiai reikėtų fokusuotis į vidinę motyvaciją, sužadinti norą mėgautis atliekamu darbu. Šias tendencijas patvirtina šio tyrimo rezultatai, kurie parodė, kad darbuotojų vidinė motyvacija daro didesnę įtaką negu išorinė motyvacija jų ketinimui palikti organizaciją.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad esant jaunesniam darbuotojų amžiui, ketinimas palikti organizaciją didėja. Gauti rezultatai sutampa su Berger (2017) atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, jog dabar jauni darbuotojai dvigubai dažniau pakeičia pareigas per pirmuosius 5 metus nei prieš 30 metų (Rigby C. S. ir Ryan R. M., 2018).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbo produktyvumas ir organizacinis lankstumas neturi įtakos darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Šie rezultatai nesutampa su Gašić, D., ir Berber, N. (2021) atliktu tyrimu, kuris parodė lankstaus darbo neigiamą įtaką ketinimui palikti organizaciją perėjus iš tradicinio ofiso į darbą iš namų. Šiuos rezultatus galėjo lemti tai, kad Lietuvoje lankstus darbas yra įprastas būdas.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausią įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją turi jų vidinė motyvacija, taip pat darbuotojų amžius bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Tyrimo apribojimai:

Tyrimė dalyvavo tiriamieji, kurių darbo laikas nuotoliniu būdu buvo labai skirtingas – nuo kelių iki keliasdešimties valandų per savaitę. Lietuvoje darbas nuotoliniu būdu yra pakankamai naujas reiškinys, pradėjęs labiau plisti pandemijos metu per pastaruosius kelerius metus, dėl to galimai respondentai skirtingai jaučia kitų veiksnių įtaką. Tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti tai, kad didelė dalis respondentų yra aviacijos srities atstovai ir jiems svarbiau prasmingas ir teikiantis malonumą darbas nei aukštas atlyginimas. Ateityje, kuomet nusistovės tendencijos dirbti nuotoliniu būdu, atliekant tokio pobūdžio tyrimą tikslinga būtų orientuotis į ilgą laiką pastoviai dirbančius nuotoliniu būdu tiriamuosius be pandemijos įtakos.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad motyvacija yra varomoji jėga ir vidinė žmogaus būseną, kuri skatina veikti, siekti rezultatų ir tikslų vykdant įmonės užduotis. Motyvaciją įtakoja vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie nukreipia ir suteikia energijos dirbti visu pajėgumu. Tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku panaudotos materialios ir nematerialios skatinimo priemonės daro įmonę unikalia ir tuo pačiu pritraukia naujų darbuotojų bei daro įtaką esamų žmonių išlaikymui. Motyvacija turi būti naudojama kiekvienam žmogui individualiai pagal jo poreikius, kadangi žmonės yra skirtingų asmenybės tipų su skirtingais norais.
2. Kėtinimo palikti organizaciją sąvoka mokslinėje literatūroje apibūdinama kaip darbuotojų kaitos prognozė. Tai nereiškia, kad žmogus išeina iš darbo, tai reiškia, kad jis bando ieškoti alternatyvos, domisi kitų įmonių pasiūlymais, nori išbandyti savo galimybes darbo rinkoje. Darbuotojai yra įmonės turtas ir organizacijos įvaizdį kuriantys žmonės, o jų praradimas reikalauja nemažai išlaidų. Remiantis moksline literatūra akivaizdu, kad didžiausią įtaką kėtinimui išeiti iš darbo daro pasitenkinimas darbu. Šiuo atveju kiekvienam žmogui turi būti atskiros išlaikymo strategijos, nes darbuotojai turi skirtingus poreikius ir skirtingai supranta pasitenkinimą darbu.
3. Motyvacija ir kėtinimas palikti organizaciją priklauso tai pačiai elgesio sričiai, todėl šių veiksnių sąsają galima apibūdinti kaip tarpusavio priklausomybę, nes motyvacija tai skatinimas kažką veikti, atitinkamai motyvuotas žmogus rodo gerus rezultatus, didėja jo įsipareigojimas įmonei ir mažėja tikimybė, kad norės keisti darbą.
4. Nuotolinis darbas, tai darbas atliekamas ne įprastame biure sutartu darbo grafiku, bet galimybė dirbti iš namų ir lanksčiu darbo grafiku, kas ypatingai aktualu specifinių poreikių darbuotojams (studentams, mažamečių tėvams, vyresnio amžiaus žmonėms, neįgaliems ir pan.). Analizuoti nuotolinio darbo veiksniai: darbo ir gyvenimo balansas, produktyvumas ir organizacinis lankstumas rodo, kad yra ryšys tarp šių veiksnių bei darbuotojų motyvacijos ir kėtinimo palikti organizaciją. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra turi reikšmingą įtaką kėtinimui palikti organizaciją ir jos teigiamas balansas motyvuoja žmones dirbti geriau, skatina produktyvumą ir efektyvumą atliekant užduotis. Organizacinis lankstumas turi teigiamą įtaką darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, motyvaciją, nes nereikia vykti iš ir į darbą, tas laikas gali būti skirtas šeimai ar asmeniniams poreikiams. Dirbant lanksčiu grafiku laikas gali būti paskirstytas taip

kaip darbuotojui priimtina, o gebant susikongcentruoti ties darbu būnant ne tradicinėje darbo vietoje daugeliui darbuotojų darbas tampa dar produktyvesnis. Darbuotojui suteikiama laisvė, kas gerina emocinį stabilumą, kad galėtų dirbti geriau ir nenorėtų keisti darbo.

5. Atliktas tyrimas Lietuvos organizacijose, lyginant darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, produktyvumą, organizacinį lankstumą, motyvavimą ir ketinimą palikti organizaciją pagal sociodemografinius duomenis, parodė, kad:

- lyginant moterų ir vyrų produktyvumą, organizacinį lankstumą, vidinę ir išorinę motyvaciją, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta;
- 18 – 24 m. tiriamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra silpnesnis, o produktyvumas yra aukštesnis negu 35 – 44 m. tiriamųjų;
- 18 – 24 m. amžiaus tiriamųjų ketinimas palikti organizaciją yra labiausiai išreikštas, 45 – 54 m. – silpniausiai;
- lyginant skirtingo amžiaus tiriamųjų organizacinį lankstumą, vidinę motyvaciją statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta;
- tiriamųjų, dirbančių organizacijoje, kur yra virš 250 darbuotojų, produktyvumas yra aukščiausias lyginant su dirbančiais organizacijoje, kur yra nuo 11 iki 50 darbuotojų, nuo 51 iki 250 darbuotojų; tiriamųjų, dirbančių organizacijoje, kur yra iki 10 darbuotojų ir nuo 11 iki 50 darbuotojų, produktyvumas yra žemiausias;
- lyginant skirtingo dydžio organizacijose dirbančių tiriamųjų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, organizacinį lankstumą, vidinę ir išorinę motyvaciją bei ketinimą palikti organizaciją statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta;
- kuo daugiau valandų tiriamieji dirba nuotoliniu būdu, tuo jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, produktyvumas ir organizacinis lankstumas yra didesnis.

6. Atliktas tyrimas parodė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei produktyvumas nemoderuoja ryšio nei tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją nei tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Nuotolinio darbo veiksnys organizacinis lankstumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją, tačiau nemoderuoja ryšio tarp darbuotojų išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

Apibendrinant, galima teigti, kad ketinimą palikti organizaciją labiausiai įtakoja vidinė motyvacija. Mažėjant vidinei motyvacijai ir darbo bei gyvenimo balansui, didėjant išorinei

motyvacijai bei esant jaunesniam darbuotojų amžiui, ketinimas palikti organizaciją didėja. Atliktu tyrimu nustatyta, kad moderuojamas ryšys patvirtintas tik tarp organizacinio lankstumo bei vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

Rekomendacijos:

1. Siekiant sumažinti darbuotojų kaitą, organizacijoms tikslinga būtų efektyvinti esamų darbuotojų motyvavimo strategiją, daugiau dėmesio skirti vidinės motyvacijos stiprinimui.
2. Organizacijos viduje verta atlikti tyrimą ir išsiaiškinti individualius darbuotojų poreikius, kad motyvavimas būtų tikslingas pagal asmeninius lūkesčius. Taip pat naudinga būtų pasitelkti koučingą, siekiant suteikti potencialo žmogaus darbui ir karjerai bei išsiaiškinti tikslus ir vertybes.
3. Ypatingą dėmesį skirti jaunesnio amžiaus darbuotojams ir efektyvinti jų motyvavimo strategiją.

LITERATŪROS SARAŠAS

- Abdien, M. K. (2019). *Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention*. Journal of Tourism Theory and Research, 5 (2- as leid.), 228-238. Žiūrēta 2022-05-20. Prieiga internetu: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/665635>
- Abugre, J. B. (2017). *Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations*. International Journal of Organizational Analysis, 25 (2- as leid.), 198-216. Žiūrēta 2021-08-16. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/James-Abugre/publication/315508271_Relations_at_workplace_cynicism_and_intention_to_leave_A_proposed_conceptual_framework_for_organisations/links/5b5b4171458515c4b24b7ef8/Relations-at-workplace-cynicism-and-intention-to-leave-A-proposed-conceptual-framework-for-organisations.pdf
- Acar, P., ir Yıldırım, G. (2019). *The effects of employer branding and career anchor on intention to leave: An empirical study*. International Journal of Research in Business and Social Science (ISSN: 2147-4478), 8 (5- as leid.), 62-69. Žiūrēta 2021-08-16. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/230937203.pdf>
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., ir Mendoza, A., (2021). *Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate*. The International Journal of Human Resource Management, 1-34.). Žiūrēta 2022-03-03. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Mladen-Adamovic-2/publication/351477234_Exploring_the_adoption_of_virtual_work_the_role_of_virtual_work_self-efficacy_and_virtual_work_climate/links/60a1be1ba6fdcccacb5d2939/Exploring-the-adoption-of-virtual-work-the-role-of-virtual-work-self-efficacy-and-virtual-work-climate.pdf
- Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., Othman, I., ir Bin, L. (2018). *Organizational factors and organizational performance: A resource-based view and social exchange theory viewpoint*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8 (3- as leid.), 579-599. Žiūrēta 2021-10-26. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Noor-Brohi/publication/324417609_Organizational_Factors_and_Organizational_Performance_A_Resource-Based_view_and_Social_Exchange_Theory_Viewpoint/links/5accf7de0f7e9b1896549dfe/Organizat

[ional-Factors-and-Organizational-Performance-A-Resource-Based-view-and-Social-Exchange-Theory-Viewpoint.pdf](#)

- Ali, B. J., ir Anwar, G. (2021). *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction*. International Journal of Engineering, Business and Management, 5 (2-as leid.), 21-30. Žiūrēta 2021-05-08. Prieiga internetu: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3822723
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., ir Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. European Journal of Business and Management Research, 6 (3-as leid.), 1-10. Žiūrēta 2022-05-20. Prieiga internetu: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/893/488>
- Anjani, D. A., Sapta, I. K. S., ir Sujana, I. W. (2018). *The Role of Organizational Commitment As Mediating the Relationship of Job Satisfaction To Turnover Intention in Besakih Beach Hotel Denpasar*. Scientific Research Journal (SCIRJ), 4 (2- as leid.), 73-77. Žiūrēta 2021-08-16. Prieiga internetu: <http://www.scirj.org/papers-0218/scirj-P0218505.pdf>
- Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I., ir Saha, J. (2021). *Do intrinsic rewards matter on motivation? Evidence from primary school teachers of Bangladesh*. SEISENSE Journal of Management, 4(1), 47-58. Žiūrēta 2021-07-06. Prieiga internetu: <https://www.journal.seisense.com/index.php/jom/article/view/534/137>
- Aprillyani, A. M. E., ir Putra, M. S. (2021). *The Effect of Job Satisfaction on Intention to Quit Mediated by Organizational Commitment (Study at PT. Bintang Sidoraya Denpasar)*. American Journal of Humanities and Social Sciences Research, 5 (2- as leid.), 173-179. Žiūrēta 2021-08-20. Prieiga internetu: <http://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2021/02/S2152173179.pdf>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. Žiūrēta 2021-11-22. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=pl&lr=&id=lZVIDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong%27s+Handbook+of+Management+and+Leadership+for+HR:+Developing&ots=95-kv6HwMF&sig=VP2HagA0TP1GdeC9qXG2V83_rJM&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong's%20Handbook%20of%20Management%20and%20Leadership%20for%20HR%3A%20Developing&f=false
- Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., ir Subramaniam, L. (2019). *Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees*. International Journal of

- Business and Management, 14 (4- as leid.), 48-59. Žiūrēta 2021-07-03. Prieiga internetu: <http://eprints.usm.my/45246/1/hasmi%20IJB%202019%2014%284%29%2048-59.pdf>
- Azar, S., Khan, A., ir Van Eerde, W. (2018). *Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes*. Journal of Business Research, 91, 134-143. Žiūrēta 2022-03-07. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Sana-Azar/publication/327991776_Modelling_linkages_between_flexible_work_arrangements'_use_and_organizational_outcomes/links/61027ec11e95fe241a969729/Modelling-linkages-between-flexible-work-arrangements-use-and-organizational-outcomes.pdf
- Bilousova, A., Borodavka, V., ir Nurkevych, K. (2021). *The theoretical basis of the system of staff motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism*. Економіка і регіон, (2 (81)), 64-72. Žiūrēta 2022-01-31. Prieiga internetu: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2290>
- Biron, M., ir 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, 37 (8- as leid.), 1317-1337. Žiūrēta 2022-02-15. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Marc-Veldhoven/publication/301237577_When_control_becomes_a_liability_rather_than_an_asset_Comparing_home_and_office_days_among_part-time_teleworkers/links/5e7e270392851caef4a55edc/When-control-becomes-a-liability-rather-than-an-asset-Comparing-home-and-office-days-among-part-time-teleworkers.pdf
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., ir García-Buades, M. E. (2022). *Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain*. Current Psychology, 1-14. Žiūrēta 2022-03-03. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12144-022-02873-x.pdf>
- Chamorro-Premuzic, T., ir Garrad, L. (2017). *If you want to motivate employees, stop trusting your instincts*. Harvard Business Review. Žiūrēta 2021-08-02. Prieiga internetu: <https://www.me.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/middle-east-and-africa/me-employee-engagement-harvard-business-review-feb-2017.pdf>
- Deci, E. L., ir Ryan, R. M. (2008). *Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains*. Canadian psychology/Psychologie canadienne, 49(1- as leid.), 14. Žiūrēta 2021-05-19. Prieiga internetu: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/902144/mod_resource/content/1/DeciRyan2008_FacilitatingOptimalMotivationAndPsychologicalWellBeingAcrossLifesDomains.pdf

- Dörnyei, Z., ir Ushioda, E. (2021). *Teaching and Researching Motivation: New Directions for Language Learning* (3-as leid.). ISBN 9781351006743. Žiūrėta 2021-05-02. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=pl&lr=&id=ofwgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=D%C3%B6rnyei+and+Ott%C3%B3E2%80%99s+definition+of+L2+motivation&ots=gdo08Zxxni&sig=cHCtNx1td_bvzZZzCt8mezxcATQ&redir_esc=y#v=onepage&q=D%C3%B6rnyei%20and%20Ott%C3%B3E2%80%99s%20definition%20of%20L2%20motivation&f=false
- Dousin, O., Collins, N., Bartram, T., ir Stanton, P. (2021). *The relationship between work-life balance, the need for achievement, and intention to leave: mixed-method study*. *Journal of advanced nursing*, 77 (3- as leid.), 1478-1489. Žiūrėta 2021-08-17. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Ngan-Collins/publication/347625180_The_relationship_between_work-life_balance_the_need_for_achievement_and_intention_to_leave_Mixed-method_study/links/602e49a9299bf1cc26d2b5a6/The-relationship-between-work-life-balance-the-need-for-achievement-and-intention-to-leave-Mixed-method-study.pdf
- Dwidienawati, D., Tjahjana, D., Pradipto, Y. D., ir Gandasari, D. (2020). *Is your work from home job satisfying? Lesson learned from work from home during COVID-19 outbreak in Indonesia*. *Journal of Social Sciences*, 48 (3- as leid.), 743-752. Žiūrėta 2022-03-14. Prieiga internetu: https://polbangtan-bogor.ac.id/responsive_filemanager/source/artikel%20bu%20dyah/13-%20Is%20your%20WFH.pdf
- Ekhsan, M. (2019). *The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention*. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 1 (1- as leid.). Žiūrėta 2021-10-26. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Muhamad-Ekhsan/publication/336440959_THE_INFLUENCE_JOB_SATISFACTION_AND_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_ON_EMPLOYEE_TURNOVER_INTENTION/links/5da0881692851c6b4bcd79f9/THE-INFLUENCE-JOB-SATISFACTION-AND-ORGANIZATIONAL-COMMITMENT-ON-EMPLOYEE-TURNOVER-INTENTION.pdf
- Encyklopedia Powszechna PWN. (2009). 18-as leidimas. Varšuva: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Eriksson, A., Jutengren, G., ir Dellve, L. (2021). *Job demands and functional resources moderating assistant and Registered Nurses' intention to leave*. *Nursing Open*, 8 (2- as leid.), 870-881. Žiūrėta 2021-08-17. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/nop2.694>

- Eskreis-Winkler, L., ir Fishbach, A. (2020). *When praise—versus criticism—motivates goal pursuit*. In Psychological Perspectives on Praise (pp. 47-54). Routledge. Žiūrēta 2021-07-23. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=pl&lr=&id=y-ruDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT64&ots=QgWRtLvHnB&sig=aMVcehPqou7VVBIFJpN3ukkr2Rw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Evans, T. R., ir Dobrosielska, A. (2021). *Feedback-seeking culture moderates the relationship between positive feedback and task performance*. *Current Psychology*, 40 (7- as leid.), 3401-3408. Žiūrēta 2021-08-05. Prieiga internetu: <https://pure.coventry.ac.uk/ws/portalfiles/portal/23585036/Binder4.pdf>
- Feng, G. (2021). *Enhancing Employee Engagement through Improving Motivation*. *AU-HIU International Multidisciplinary Journal*, 1 (1- as leid.), 15-26. Žiūrēta 2021-08-03. Prieiga internetu: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/auhiu/article/view/5468/3128>
- Fílarđí, F., CASTRO, R. M. P., ir Zaníní, M. T. F. (2020). *Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences*. *Cadernos EBAPÉ. BR*, 18, 28-46. Žiūrēta 2022-02-14. Prieiga internetu: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=en&format=html#>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., ir Toscano, F. (2021). *Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress*. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63 (7- as leid.), e426. Žiūrēta 2022-02-14. Prieiga internetu: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8247534/>
- Gašić, D., ir Berber, N. (2021). *The Influence of Flexible Work Arrangement on Employee Behavior During the COVID-19 Pandemic in the Republic of Serbia*. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 26(3), 73-88. Žiūrēta 2022-03-03. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/f983/28668f1fcf6aeb21a064fc23dfb79d58c030.pdf>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., ir Charalampous, M. (2019). *Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working*. *Employee Relations*. Žiūrēta 2022-02-16. Prieiga internetu: <https://pure.coventry.ac.uk/ws/portalfiles/portal/21366788/Binder1.pdf>
- Halawi, A. H. (2014). *Stimuli and effect of the intention to leave the organization*. *European Scientific Journal*. Žiūrēta 2021-10-27. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Kujtim-Bytyqi/publication/263661555_Principles_of_State-

[Building The case of Kosovo/links/0f31753b9889103c56000000/Principles-of-State-Building-The-case-of-Kosovo.pdf#page=195](https://www.researchgate.net/publication/337750861/links/0f31753b9889103c56000000/Principles-of-State-Building-The-case-of-Kosovo.pdf#page=195)

Hameduddin, T., ir Lee, S. (2021). *Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images*. Public Management Review, 23 (3- as leid.), 422-446. Žiūrēta 2021-07-29.

Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/profile/Shinwoo-Lee-2/publication/337750861/links/5de8d9e94585159aa462dedb/Employee-engagement-among-public-employees-examining-the-role-of-organizational-images.pdf>

Haralayya, B. (2021). *Employee Job Satisfaction at Big Bazaar*. Iconic Research And Engineering Journals, 4 (12- as leid.), 197-206. Žiūrēta 2021-08-18. Prieiga internetu:

<https://www.irejournals.com/formatedpaper/1702795.pdf>

Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., ir Hosseini, A. A. (2016). *The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry*. Safety and health at work, 8 (1- as leid.), 67-71. Žiūrēta 2021-08-21. Prieiga internetu:

<https://core.ac.uk/download/pdf/82489935.pdf>

Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2017). *Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory*. International journal of mental health nursing, 27 (2-as leid.), 581-592. Žiūrēta 2021-04-18. Prieiga internetu:

<https://www.researchgate.net/profile/Christopher-Holmberg/publication/315839805/links/59e245eb458515393d57efca/Job-satisfaction-among-Swedish-mental-health-nursing-personnel-Revisiting-the-two-factor-theory.pdf>

Holtom, B. C., ir Darabi, T. (2018). *Job embeddedness theory as a tool for improving employee retention*. In Psychology of retention (pp. 95-117). Springer, Cham. Žiūrēta 2021-10-26. Prieiga internetu:

https://books.google.lt/books?hl=pl&lr=&id=8TpsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA94&ots=t5T395LoTj&sig=u8KXcYilWuQH0klMz2S17c8queg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Huang, C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., ir Lin, C. S. (2021). *Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support*. Leadership & Organization Development Journal. Žiūrēta 2021-08-20.

Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/profile/Jennet-Achyldurdyeva/publication/348277991/links/5de8d9e94585159aa462dedb/Leader-member-exchange-employee-turnover-intention-and-presenteeism-the-mediating-role-of-percei>

[ved_organizational_support/links/60459d3aa6fdcc9c781dd526/Leader-member-exchange-employee-turnover-intention-and-presenteeism-the-mediating-role-of-perceived-organizational-support.pdf](http://medpr.imp.lodz.pl/Relationships-of-work-related-psychosocial-risks-nstress-individual-factors-and-burnout-Questionnaire-survey-among-emergency-physicians-and-nurses,66349,0,2.html)

- Ilić, I. M., Arandjelović, M. Ž., Jovanović, J. M., ir Nešić, M. M. (2017). *Relationships of work-related psychosocial risks, stress, individual factors and burnout-Questionnaire survey among emergency physicians and nurses*. *Medycyna Pracy*, 68 (2- as leid), 167-178. Žiūrėta 2021-08-21. Prieiga internetu: <http://medpr.imp.lodz.pl/Relationships-of-work-related-psychosocial-risks-nstress-individual-factors-and-burnout-Questionnaire-survey-among-emergency-physicians-and-nurses,66349,0,2.html>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). *Work from home: Measuring satisfaction between work-life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia*. *Economies*, 9 (3- as leid.), 96. Žiūrėta 2022-03-03. Prieiga internetu: <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/3/96/htm#B18-economies-09-00096>
- Istiqomah, N. A., ir Damayanti, E. (2021). *The Influence of Incentives and Motivation on Employee Performance of PT. Tozy Sentosa Surabaya*. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2 (2- as leid.), 149-157. Žiūrėta 2021-07-02. Prieiga internetu: <http://jurnal.ahmar.id/index.php/qems/article/view/317/248>
- Jacobsen, D. I. (2021). *Motivational Differences? Comparing Private, Public and Hybrid Organizations*. *Public Organization Review*, 1-15. Žiūrėta 2021-11-09. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11115-021-00511-x.pdf>
- Jaharuddin, N. S., ir Zainol, L. N. (2019). *The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention*. *The South East Asian Journal of Management*, 13 (1- as leid.), 7. Žiūrėta 2022-03-07. Prieiga internetu: <https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=seam>
- Kakinuma, K., Nakai, M., Hada, Y., Kizawa, M., ir Tanaka, A. (2021). *Praise affects the "Praisers": effects of ability-focused vs. effort-focused praise on motivation*. *The Journal of Experimental Education*, 1-22. Žiūrėta 2021-07-23. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00220973.2020.1799313?needAccess=true>
- Keles, H. N., ir Findikli, M. A. (2016). *The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave*. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 6 (2- as leid.), 61-69. Žiūrėta 2021-10-15. Prieiga internetu: <https://unpub.eu/ojs/index.php/gjbem/article/view/1370>

- Kerdpitak, C., ir Jermittiparsert, K. (2020). *The effects of workplace stress, work-life balance on turnover intention: An empirical evidence from pharmaceutical industry in Thailand*. Sys Rev Pharm, 11 (2-as leid.), 586-594. Žiūrēta 2022-05-20. Prieiga internetu: <https://www.sysrevpharm.org/articles/the-effects-of-workplace-stress-worklife-balance-on-turnover-intention-an-empirical-evidence-from-pharmaceutical-industr.pdf>
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., ir Rhee, Y. (2017). *Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality*. Corporate Communications: An International Journal 22, (3- as leid.), 308-328. Žiūrēta 2021-08-14. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/reader/111761690>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., ir Peschl, A. (2020). *What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction*. Human Resource Management, 59 (1-as leid.), 101-115. Žiūrēta 2021-04-18. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21981>
- Koon, V. Y., ir Ho, T. S. (2021). *Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being*. Human Systems Management, 40 (1- as leid.), 81-92. Žiūrēta 2021-07-29. Prieiga internetu: <http://eprints.sunway.edu.my/1695/1/Koon%20Vui%20Yee%20Authentic%20leaders.pdf>
- Kozłowski, W. (2020). *Employee Motivation as an Element of the Development Process in an Enterprise*. Olsztyn Economic Journal, 15 (3- as leid.), 205-213. Žiūrēta 2021-08-21. Prieiga internetu: <https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/oej/article/view/6539/4929>
- Kriaucioniene, V., Bagdonaviciene, L., Rodríguez-Pérez, C., ir Petkeviciene, J. (2020). *Associations between changes in health behaviors and body weight during the COVID-19 quarantine in Lithuania: the Lithuanian COVIDiet Study*. Nutrients, 12(10- as leid.), 3119. Žiūrēta 2022-02-12. Prieiga internetu: <https://www.mdpi.com/2072-6643/12/10/3119/htm>
- Kröll, C., ir Nüesch, S. (2019). *The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany*. The International Journal of Human Resource Management, 30 (9- as leid.), 1505-1525. Žiūrēta 2022-03-07. Prieiga internetu: https://www.wiwi.uni-muenster.de/uf/sites/uf/files/2017-01-24_paper21.pdf
- Kumara, J. W. N. T. N., ir Fasana, S. F. (2018). *Work life conflict and its impact on turnover intention of employees: The mediation role of job satisfaction*. International Journal of Scientific and Research

Publications, 8(4), 478-484. Žiūrėta 2022-03-07. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Fasana-Sanoon/publication/324835150_Work_Life_Conflict_and_its_Impact_on_Turnover_Intention_of_Employees_The_Mediation_Role_of_Job_Satisfaction/links/5ae6daa0aca272ba508218e1/Work-Life-Conflict-and-its-Impact-on-Turnover-Intention-of-Employees-The-Mediation-Role-of-Job-Satisfaction.pdf

Kurt, H. S. (2020). *Psychological contract violation and turnover intention: Employee-perceived loyalty as a mediator*. Global Journal of Psychology Research: New Trends and Issues, 10 (2- as leid.), 160-169. Žiūrėta 2021-08-14. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Havana-Sevcan-Kurt/publication/347978115_Psychological_contract_violation_and_turnover_intention_Employee-perceived_loyalty_as_a_mediator/links/5ff1fa3092851c13fee3da5d/Psychological-contract-violation-and-turnover-intention-Employee-perceived-loyalty-as-a-mediator.pdf

Kuswati, Y. (2019). *Motivation Role in Improving Work Effectiveness*. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 281-288. Žiūrėta 2021-03-09. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/f09b/73c0c1d588a122543d3fdc1d43d4474444dc.pdf>

Kuvaas, B., Buch, R., ir Dysvik, A. (2018). *Individual variable pay for performance, incentive effects, and employee motivation*. In annual meeting of the Academy of Management, Chicago, USA. Žiūrėta 2022-02-13. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Bard-Kuvaas/publication/326282127_Individual_Variable_Pay_for_Performance_Incentive_Effects_and_Employee_Motivation/links/5b49ab7045851519b4b8794a/Individual-Variable-Pay-for-Performance-Incentive-Effects-and-Employee-Motivation.pdf

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., ir Nerstad, C. G. (2017). *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?* Journal of Economic Psychology, 61, 244-258. Žiūrėta 2021-05-19. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Bard-Kuvaas/publication/317014526_Do_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_relate_differently_to_Employee_Outcomes/links/5a9e8808a6fdcc214af31e24/Do-Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation-relate-differently-to-Employee-Outcomes.pdf

Lapierre, L. M., Van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., ir Kluwer, E. S. (2016). *Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals*. Journal of Organizational Behavior, 37 (6- as leid.), 804-822. Žiūrėta 2022-03-14. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/profile/Laurent->

[Lapierre/publication/286412416_Juggling_work_and_family_responsibilities_when_involuntarily_working_more_from_home_A_multiwave_study_of_financial_sales_professionals/links/59fefb1ca6fdcca1f29cf32a/Juggling-work-and-family-responsibilities-when-involuntarily-working-more-from-home-A-multiwave-study-of-financial-sales-professionals.pdf](https://www.researchgate.net/publication/286412416_Juggling_work_and_family_responsibilities_when_involuntarily_working_more_from_home_A_multiwave_study_of_financial_sales_professionals/links/59fefb1ca6fdcca1f29cf32a/Juggling-work-and-family-responsibilities-when-involuntarily-working-more-from-home-A-multiwave-study-of-financial-sales-professionals.pdf)

Legault, L. (2016). *Intrinsic and extrinsic motivation*. Encyclopedia of personality and individual differences, 2416-2419. Žiūrēta 2021-05-19. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Lisa-Legault/publication/311692691_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation/links/59d68704458515db19c4fd10/Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation.pdf

Lloyd, R., ir Mertens, D. (2018). *Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context*. International Management Review, 14 (1-as leid.), 28-43. Žiūrēta 2021-05-08. Prieiga internetu: <http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2018/IMR-v1-n1-2018-4-19.pdf#page=28>

Mahayani, A. I. S., ir Suwandana, I. G. M. (2021). *The relationship between work stress and work motivation toward turnover intention: the role of job satisfaction*. American Journal of Humanities and Social Sciences Research, 5 (5- as leid.), 370-379. Žiūrēta 2021-08-21. Prieiga internetu: <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2021/05/ZO2155370379.pdf>

Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., ir Mohr, I. (2020). *The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations*. International Sociology, 35(4), 393-414. Žiūrēta 2021-03-15. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Ali-Mahmoud-5/publication/341351583_The_reincarnation_of_work_motivation_Millennials_vs_older_generations/links/5ebbe777a6fdcc90d6729213/The-reincarnation-of-work-motivation-Millennials-vs-older-generations.pdf

Makki, A., ir Abid, M. (2017). *Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance*. Studies in Asian social science, 4 (1- as leid.), 38-43. Žiūrēta 2021-05-03. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Momina-Abid/publication/314872736_Influence_of_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_on_Employee's_Task_Performance/links/58c6ca944585150ab4207204/Influence-of-Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation-on-Employees-Task-Performance.pdf

Mann, A., ir Harter, J. (2016). *The worldwide employee engagement crisis*. Gallup Business Journal, 7, 1-5. Žiūrēta 2021-05-19. Prieiga internetu:

<https://static1.squarespace.com/static/552b3ee0e4b016252ff74ac0/t/59b652928dd04187fcfd085a/1505120914868/The+Worldwide+Employee+Engagement+Crisis+Gallup.pdf>

- Mansaray, H. E. (2019). *The Role of Human Resource Management in Employee Motivation and Performance-An Overview*. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI) Journal, 183-194 (3-as leid.). Žiūrēta 2021-04-17. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/d049/7eaa4281d253f3ec0f5c0b6136da31f9c155.pdf>
- Manzoor, Q. A. (2012). *Impact of employees motivation on organizational effectiveness*. Business management and strategy, 3 (1- as leid.), 1-12. Žiūrēta 2022-01-15. Prieiga internetu: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.889.229&rep=rep1&type=pdf>
- Miao, S., Rhee, J., ir Jun, I. (2020). *How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect job engagement or turnover intention? A comparison study in China*. Sustainability, 12 (9- as leid.), 3630. Žiūrēta 2022-05-21. Prieiga internetu: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3630>
- Modau, F. D., Dhanpat, N., Lugisani, P., MaboJane, R., ir Phiri, M. (2018). *Exploring employee retention and intention to leave within a call centre*. SA Journal of Human Resource Management, 16 (1- as leid.), 1-13. Žiūrēta 2021-08-16. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/154746588.pdf>
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., ir Valente, M. (2019). *Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal*. Žiūrēta 2022-03-11. Prieiga internetu: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3507262
- Moshood, A. Z., ir Akpa, V. O. (2021). *Employee Motivation and Employee Intention to Leave of Selected Food and Beverages Manufacturing Companies in Ogun State, Nigeria*. American Journal of Humanities and Social Sciences Research, 5 (5- as leid.), 437-445. Žiūrēta 2021-08-20. Prieiga internetu: <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2021/05/ZW2155437445.pdf>
- Muslim, M., Saputra, H. D., Setiawan, M. Y., Martias, M., ir Nasir, M. (2021). *The Influence of Intrinsic Motivation on Project-based Learning for Automotive Engineering Students*. INVOTEK: Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi, 21 (2- as leid.). Žiūrēta 2021-08-19. Prieiga internetu: <http://invotek.ppj.unp.ac.id/index.php/invotek/article/view/915/200>
- Nadtochiy, Y. B. (2021). *Motivation in Today's Environment*. In Conference on current problems of our time: the relationship of man and society (CPT 2020) (pp. 257-261). Atlantis Press. Žiūrēta 2021-08-07. Prieiga internetu: <https://www.atlantispress.com/article/125953255.pdf>
- Nakrošienė, A., ir Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. Filosofija. Sociologija, 27 (4- as leid.), 364-372. Žiūrēta 2022-03-03. Prieiga internetu:

[https://www.researchgate.net/profile/Egle-](https://www.researchgate.net/profile/Egle-Butkeviciene/publication/318273903_Telework_in_lithuania_The_concept_benefits_and_challenges_to_the_employees/links/5a9330dc0f7e9ba4296f4c12/Telework-in-lithuania-The-concept-benefits-and-challenges-to-the-employees.pdf)

[Butkeviciene/publication/318273903_Telework_in_lithuania_The_concept_benefits_and_challenges_to_the_employees/links/5a9330dc0f7e9ba4296f4c12/Telework-in-lithuania-The-concept-benefits-and-challenges-to-the-employees.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Egle-Butkeviciene/publication/318273903_Telework_in_lithuania_The_concept_benefits_and_challenges_to_the_employees/links/5a9330dc0f7e9ba4296f4c12/Telework-in-lithuania-The-concept-benefits-and-challenges-to-the-employees.pdf)

Naz, I., Najam, U., ir Arif, M. (2021). *My family motivates me to do this! Impact of family motivation on organizational commitment and turnover intention through work engagement*. Journal of Social and Organizational Research, 1 (2- as leid.), p.66-81. Žiūrėta 2021-08-21. Prieiga internetu: http://ssorweb.org/Uploads/V1_i2_1.pdf

Negoro, M. C. W., ir Wibowo, A. (2021). *Empathetic Leadership, Job Satisfaction and Intention to Leave among Millennials in a Start-up Industry: Needs' Satisfaction as a Mediating Variable*. Journal of Indonesian Economy and Business, 36 (2- as leid.), 136-154. Žiūrėta 2021-08-13. Prieiga internetu: <https://journal.ugm.ac.id/v3/jieb/article/download/1398/531>

Neta, M., ir Haas, I. J. (2019). *Movere: Characterizing the role of emotion and motivation in shaping human behavior*. In Emotion in the Mind and Body (pp. 1-9). Springer, Cham. Žiūrėta 2021-03-09. Prieiga internetu: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-27473-3_1

Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., ir Prayoga, Y. (2021). *The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable*. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4 (2- as leid.), 2385-2393. Žiūrėta 2021-07-27. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Zulkifli-Siregar/publication/351426754_The_Effect_of_Training_on_Work_Performance_and_Career_Development_The_Role_of_Motivation_as_Intervening_Variable/links/6099a568299b1ad8d908ce1/The-Effect-of-Training-on-Work-Performance-and-Career-Development-The-Role-of-Motivation-as-Intervening-Variable.pdf

Ngo-Henha, P. E. (2018). *A review of existing turnover intention theories*. International Journal of Economics and Management Engineering, 11 (11- as leid.), 2760-2767. Žiūrėta 2021-10-20. Prieiga internetu: <https://publications.waset.org/10008789/pdf>

Nyambegera, S. M., ir Gicheru, C. N. (2016). *Extrinsic and intrinsic factors influencing employee motivation: Lessons from AMREF Health Africa in Kenya*. International Journal of Business and Social Research, 6(9-as leid.), 20-31. Žiūrėta 2021-04-21. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/208085308.pdf>

- Okotosatrio, S. (2018). *Investigating the relationship between work-life-balance and motivation of the employees: Evidences From The Local Government of Jakarta*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. 8, No. 2 (25 February 2018): pp. 205-221. Žiūrēta 2022-03-15. Prieiga internetu: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/85084/>
- Olson, M. H. (1983). *Remote office work: Changing work patterns in space and time*. Communications of the ACM, 26 (3- as leid.), 182-187. Žiūrēta 2022-02-14. Prieiga internetu: <https://archive.nyu.edu/bitstream/2451/14621/1/IS-81-56.pdf>
- Osemeke, M., ir Adegboyega, S. (2017). *Critical review and comparism between Maslow, Herzberg, and McClelland" s theory of needs*. Funai Journal of Accounting, Business and Finance, 1(1), 161-173. Žiūrēta 2021-03-09. Prieiga internetu: <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>
- Palumbo, R. (2020). *Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance*. International Journal of Public Sector Management. Žiūrēta 2022-02-12. Prieiga internetu: <https://search.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/en/covidwho-857764>
- Parent-Lamarche, A. (2022). *Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats?.* International Journal of Environmental Research and Public Health, 19 (3- as leid.), 1267. Žiūrēta 2022-02-12. Prieiga internetu: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1267>
- Park, K. A., ir Johnson, K. R. (2019). *Job Satisfaction, Work Engagement, and Turnover Intention of CTE Health Science Teachers*. International journal for research in vocational education and training, 6 (3- as leid.), 224-242. Žiūrēta 2021-08-18. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Gessler-2/publication/338410071_IJRVET_International_Journal_for_Research_in_Vocational_Education_and_Training_Yearbook_2019/links/5e2c585392851c3aaddab371/IJRVET-International-Journal-for-Research-in-Vocational-Education-and-Training-Yearbook-2019.pdf#page=230
- Pasztor, J., ir Valent, S. (2016). *Fringe Benefit-still a Motivation?.* In *Proceedings of FIKUSZ Symposium for Young Researchers* (p. 127). Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics. Žiūrēta 2021-07-06. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Judit-Pasztor/publication/311887839_Fringe_Benefit_-_Still_a_Motivation/links/58615f4b08ae6eb871a88c0d/Fringe-Benefit-Still-a-Motivation.pdf

- Pataki-Bittó, F., ir Kun, Á. (2022). *Exploring differences in the subjective well-being of teleworkers prior to and during the pandemic*. International Journal of Workplace Health Management. Žiūrėta 2022-02-14. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-12-2020-0207/full/html>
- Perry, S. J., Rubino, C., ir Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: Two studies testing the demand-control-person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (5- as leid.), 577-593. Žiūrėta 2022-02-14. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- Prajogo, W. (2019). *The relationship among emotional exhaustion, job satisfaction, performance, and intention to leave*. Advances in Management & Applied Economics, 9 (1- as leid.), 21-29. Žiūrėta 2021-08-15. Prieiga internetu: https://www.sciencpress.com/Upload/AMAE/Vol%209_1_2.pdf
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Dóry, T., ir Varkulevičiūtė, K. (2021). *Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”*. Human technology, 17 (2- as leid.), 126-144. Žiūrėta 2022-03-02. Prieiga internetu: <https://ht.csr-pub.eu/index.php/ht/article/view/253/221>
- Rigby, C. S., ir Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations*. Advances in Developing Human Resources, 20(2), 133-147. Žiūrėta 2021-03-10. Prieiga internetu: http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2018/05/2018_RigbyRyan_HR.pdf
- Rosłon, J. (2020). *Motivators and Demotivators for Employees*. Olsztyn Economic Journal, 15 (4- as leid.), 327-338. Žiūrėta 2021-08-07. Prieiga internetu: <https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/oej/article/view/6856/5105>
- Rupietta, K., ir Beckmann, M. (2018). *Working from home*. Schmalenbach Business Review, 70 (1- as leid.), 25-55. Žiūrėta 2022-03-20. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41464-017-0043-x>
- Ryan, J. C. (2015). *Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization*. Journal of Business Research, 69, 1587-1592. Žiūrėta 2021-04-17. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/James-Ryan-51/publication/283337506_Old_knowledge_for_new_impacts_Equity_theory_and_workforce_nationalization/links/5d123909a6fdcc2462a5c5bb/Old-knowledge-for-new-impacts-Equity-theory-and-workforce-nationalization.pdf

- Ryan, R. M., ir Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions*. Contemporary Educational Psychology, 61. Žiūrēta 2021-04-03. Prieiga internetu: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2020/06/2020_RyanDeci_IntrinsicandExtrinsic.pdf
- Saks, A. M., ir Gruman, J. A. (2021). *Advanced introduction to employee engagement*. Edward Elgar Publishing. Žiūrēta 2021-07-28. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=pl&lr=&id=V3g8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=employee+engagement&ots=AjkcynqUS&sig=UtsLMu8LnUNzPYIiD9WWr7yiUzE&redir_esc=y#v=onepage&q=employee%20engagement&f=false
- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., ir Fan, Y. (2021). *Having to work from home: Basic needs, well-being, and motivation*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18 (10- as leid.), 5149. Žiūrēta 2022-03-14. Prieiga internetu: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/10/5149/htm>
- Schunk, D. H., ir DiBenedetto, M. K. (2020). *Motivation and social cognitive theory*. Contemporary Educational Psychology, 60, 101832. Žiūrēta 2021-03-09. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361476X19304370>
- Shah, M., ir Asad, M. (2018). *Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support*. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 7(2), pp-511. Žiūrēta 2021-05-20. Prieiga internetu: <https://european-science.com/eojnss/article/view/5280/pdf>
- Shah, S. H. A., ir Beh, L. S. (2016). Impact of motivation enhancing practices and mediating role of talent engagement on turnover intentions: Evidence from Malaysia. International Review of Management and Marketing, 6 (4- as leid.). Žiūrēta 2021-05-14. Prieiga internetu: <https://www.proquest.com/openview/d6a6905420203bbaf7eb23bfaba642f4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816339>
- Smith, J., ir Garriety, S. (2020). *The art of flexibility: bridging five generations in the workforce*. Strategic HR Review. Žiūrēta 2021-12-29. Prieiga internetu: https://www.pointb.com/documents/Strategic_HR_Review_-_The_Art_of_Flexibility,_Bridging_Five_Generations_in_the_Workforce_-_March_2020.pdf
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., ir Khanam, F. (2014). *Impact of employee motivation on employee performance*. European Journal of Business and Management, 6 (23- as leid.), 159-166.

Žiūrėta

2022-02-13.

Prieiga

internetu:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.9465&rep=rep1&type=pdf>

Soelton, M., Lestari, P. A., Arief, H., ir Putra, R. L. (2020). *The effect of role conflict and burnout toward turnover intention at software industries, work stress as moderating variables*. In 4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019) (pp. 185-190). Atlantis Press.

Žiūrėta 2021-08-20. Prieiga internetu: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icmeb-19/125934117>

Song, Y., ir Gao, J. (2020). *Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers*. Journal of Happiness Studies, 21 (7- as leid.), 2649-2668. Žiūrėta 2022-03-03. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-019-00196-6>

Spehar, I., Forest, J., ir Stenseng, F. (2016). *Passion for work, job satisfaction, and the mediating role of belongingness*. Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 8 (1-as leid.), 17-27. Žiūrėta 2021-05-08. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Frode-Stenseng/publication/303686956_Passion_for_work_job_satisfaction_and_the_mediating_role_of_belongingness/links/5ad9ed4ea6fdcc293586eabf/Passion-for-work-job-satisfaction-and-the-mediating-role-of-belongingness.pdf

Stalmašėková, N., Genzorová, T., ir Čorejová, T. (2017). *Employee benefits as one of factors of work motivation*. In CBU international conference proceedings (Vol. 5, pp. 448-452). Žiūrėta 2021-07-03. Prieiga internetu: <https://ojs.journals.cz/index.php/CBUIC/article/view/964/pdf>

Sultana, U. S., Nor'ain Abdullah, E. T. M., Hossain, J., Sherief, S. R., ir Andalib, M. L. I. T. W. (2021). *Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective*. Psychology and Education, 58(3), 2411-2424. Žiūrėta 2022-03-03. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Jennifer-Hossain-3/publication/350530765_Exploring_Motivation_and_Commitment_on_Job_Satisfaction_and_Employee_Performance_in_Work_From_Home_WFH/links/60c2e77e299bf1949f498ee2/Exploring-Motivation-and-Commitment-on-Job-Satisfaction-and-Employee-Performance-in-Work-From-Home-WFH.pdf

Tamašėvičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 9786094594946. Žiūrėta 2022-04-30. Prieiga internetu: https://emokymai.vu.lt/pluginfile.php/55328/mod_resource/content/1/Tyrimu%20metodai%20Mokomoji%20knyga.pdf

Tamašėvičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 9786094594946. Žiūrėta 2022-04-30. Prieiga internetu: https://emokymai.vu.lt/pluginfile.php/55328/mod_resource/content/1/Tyrimu%20metodai%20Mokomoji%20knyga.pdf

- Tavares, A. I. (2017). *Telework and health effects review*. International Journal of Healthcare, 3 (2- as leid.), 30-36. Žiūrėta 2022-02-14. Prieiga internetu: <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2735968145/2735968145.pdf>
- Thung, L. C. (2021). *Factor of Intention to Leave the Education Industry among Administration Staff in Selangor*. Qualitative and Quantitative Research Review, 6 (2- as leid.). Žiūrėta 2021-08-20. Prieiga internetu: https://nfct.co.uk/wp-content/uploads/journal/published_paper/volume-6/issue-2/tc61k67p.pdf
- Tovmasyan, G., ir Minasyan, D. (2020). *The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers and Employees also During COVID-19 Pandemic: Case Study from Armenia*. Business Ethics and Leadership, 4 (3- as leid.). Žiūrėta 2021-07-02. Prieiga internetu: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80708/1/Tovmasyan_The_Impact.pdf
- Uslu, O., ir Uslu, M. (2019). *The impact of emotional intelligence on employees' attitudes*. Journal of Applied Management and Investments, 8 (1- as leid.), 32-43. Žiūrėta 2021-08-17. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/OsmanUslu/publication/331399331_The_Impact_of_Emotional_Intelligence_on_Employees'_Attitudes/links/5c77a90d92851c695046e240/The-Impact-of-Emotional-Intelligence-on-Employees-Attitudes.pdf
- Uhlíř, L., ir Řehoř, P. (2021). *Job Satisfaction and Intention to Leave According to the Size of the Organization*. Hradec Economic Days. Žiūrėta 2021-08-18. Prieiga internetu: https://digilib.uhk.cz/bitstream/handle/20.500.12603/560/UHLIR_Ladislav_Petr_REHOR.pdf?sequence=1
- Wayne, S. J., Shore, L. M., ir Liden, R. C. (1997). *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*. Academy of Management journal, 40 (1- as leid.), 82-111. Žiūrėta 2022-02-13. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Robert-Liden/publication/234022013_Perceived_Organizational_Support_and_Leader-Member_Exchange_A_Social_Exchange_Perspective/links/571a427908ae408367bc872f/Perceived-Organizational-Support-and-Leader-Member-Exchange-A-Social-Exchange-Perspective.pdf
- Vaitkevičius R. ir Saudargienė A. (2010). *Psichologinių tyrimų duomenų analizė. Praktikos darbai*. Kaunas. VDU Leidykla. ISBN 9789955125617. Žiūrėta 2022-04-30. Prieiga internetu: <https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2020/10/psichologiniu-tyrimu-duomenu-analize.pdf>
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., ir Endri, E. (2021). *The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia*. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8 (1-

- as leid.), 471-478. Žiūrėta 2021-08-22. Prieiga internetu: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202100569420316.pdf>
- Widyaningrum, M. E. (2020). *The Effect of Incentives and Leadership on Employees' Motivation and Performance at the Indonesian Footwear Industry Development Centre*. International Journal of Innovation, Creativity and Change. www. ijicc. net, 13 (5-as leid.), 728-738. Žiūrėta 2021-07-02. Prieiga internetu: http://eprints.ubhara.ac.id/550/1/13518_Widyaningrum_2020_E1_R.pdf
- Wilson, M., ir Gerber, L. E. (2008). *How generational theory can improve teaching: strategies for working with the millennials*. Currents in teaching and learning, 1 (1-as leid.), 29-44. Žiūrėta 2021-04-17. Prieiga internetu: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.372.4665&rep=rep1&type=pdf>
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., ir Lestari, D. P. (2020). *Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(10- as leid.), 443-450. Žiūrėta 2021-07-18. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Christian-Wolor/publication/344484985_Effectiveness_of_E-Training_E-Leadership_and_Work_Life_Balance_on_Employee_Performance_during_COVID-19/links/5f7bcc47458515b7cf6a1b0d/Effectiveness-of-E-Training-E-Leadership-and-Work-Life-Balance-on-Employee-Performance-during-COVID-19.pdf
- Xie, G. (2020). *A Study of Demotivators in Chinese University's English as a Foreign Language Teaching and Learning*. Higher Education Research, 5 (4- as leid.), 143. Žiūrėta 2021-08-17. Prieiga internetu: <http://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=296&doi=10.11648/j.her.20200504.15>
- Yangiboyeva, M. S. K. (2021). *The Importance Of The Types Of Motivation In Language Learning*. Current Research Journal Of Pedagogics (2767-3278), 2 (10- as leid.), 30-37. Žiūrėta 2021-11-09. Prieiga internetu: <http://masterjournals.com/index.php/crjp/article/view/390/346>
- Yo, P. M., ir Supartha, W. G. (2019). *Effect of job stress, emotional weakness and job satisfaction on intention to leave*. International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 6 (4- as leid.), 97-106. Žiūrėta 2021-08-16. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/230599724.pdf>
- Yu, B. T. W., ir To, W. M. (2021). *The Effects of Difficult Co-Workers on Employee Attitudinal Responses and Intention to Leave Among Chinese Working Adults*. SAGE Open, 11 (2- as leid.). Žiūrėta 2021-08-13. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211015723>

- Yukongdi, V., ir Shrestha, P. (2020). *The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees*. Review of Integrative Business and Economics Research, 9, 88-98. Žiūrēta 2021-08-14. Prieiga internetu: https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_9-s1_07_b19-126_88-98.pdf
- Zamani, N. F. M., Hanafi, M., Ghani, M., Radzi, S. F. M., Rahmat, N. H., Kadar, N. S. A., ir Azram, A. A. R. (2021). *A Study of Work from Home Motivation among Employees*. International Journal of Asian Social Science, 11 (8- as leid.), 388-398. Žiūrēta 2022-02-14. Prieiga internetu: <https://archive.aessweb.com/index.php/5007/article/view/3267>
- Zeb, A., Jamal, W., ir Ali, M. (2015). *Reward and Recognition Priorities of Public Sector Universities' Teachers for their Motivation and Job Satisfaction*. Journal of Managerial Sciences, 9 (2- as leid.). Žiūrēta 2021-05-20. Prieiga internetu: https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/9_2/JMS_July_December2015_214-224.pdf

SUMMARY

THE MODERATING EFFECT OF REMOTE WORKING FACTORS ON EMPLOYEES MOTIVATION AND INTENTION TO LEAVE THE ORGANISATION

Karolina KOZLOVSKA

Master thesis

Business Development master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc., Dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

67 page, 33 charts, 9 pictures, 126 references.

The main purpose of this master thesis is to find out the moderating effect of remote working on employees motivation and intention to leave the organization expressed in three factors: work- life balance, productivity and organizational flexibility.

The work consist of three main parts, the literature analysis, the methodology and research with its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis provides theoretical reviews of employees motivation, intention to leave the organization and remote working, present the main concepts and past scientific researches on the separate factors.

A methodological research model was developed following the literature review. A questionnaire from other authors was used to conduct the research, in total 285 responses were collected from the survey, 234 respondents working remotely were selected to obtain the results. The results of the research were statistically processed with the SPSS programme. Cronbach's α coefficients were calculated to determine the internal reliability (validity) of the scales. In all cases, it was higher than 0.7, which indicates that the scales used were consistent. The Shapiro Wilk test was used to determine the normality of the data distributions. To evaluate the relationships between the variables, the

Pearson correlation coefficient was calculated, and a linear regression analysis was performed. The method of structural modeling of equations was used to test the moderation model.

The results of the research showed that the intrinsic motivation of employees has a greatest influence on their intention to leave the organization. It was revealed that with the decrease of intrinsic motivation and work-life balance and the increase of extrinsic motivation, the intention to leave the organization increases. The research confirmed the hypothesis that the higher work-life balance, the lower probability of intention to leave. The results of the research showed that work productivity and organizational flexibility do not affect employees intention to leave the organization. In summary, employees' intention to leave the organization is most influenced by their intrinsic motivation, as well as their age and work-life balance.

In the conclusions and recommendations part summarized the main concepts of literature analysis and the results of the performed research. According to the author, the presented conclusion and recommendations could increase the employees motivation strategy in the company, improve the overall success of the organization and reduce employees turnover.

PRIEDAI

1 Priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas

Gerb. Respondente,

Esu Karolina Kozlovska, Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Verslo vystymo magistro studijų programos studentė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas- nustatyti nuotolinio darbo įtaką darbuotojų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajai Lietuvoje.

Apklausa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus panaudoti tik baigiamojo magistro darbo tyrimo tikslams.

Anketos pildymas užtruks apie 7 min. Kilus neaiškumams prašau susisiekti su manimi el. p. karolina.kozlovska@evaf.stud.vu.lt

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

Klausimynas

1. Įvertinkite teiginius apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą dirbant nuotoliniu būdu skalėje nuo 1- visiškai nesutinku iki 5- visiškai sutinku

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1	Dėl darbo kenčia mano asmeninis gyvenimas	1	2	3	4	5
2	Mano darbas apsunkina mano asmeninį gyvenimą	1	2	3	4	5
3	Dėl darbo nepaisau savo asmeninių poreikių	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
4	Atidedu asmeniniam gyvenimui skirtą laiką, kol dirbu nuotolinį darbą	1	2	3	4	5
5	Dėl darbo nukeliu savo asmeninius poreikius į antrą vietą	1	2	3	4	5
6	Stengiuosi atskirti savo darbo laiką nuo nedarbo laiko	1	2	3	4	5
7	Dažniausiai esu linkęs (-usi) laiką skirti darbui nuotoliniu būdu negu asmeniniams pomėgiams	1	2	3	4	5
8	Esu pernelyg pavargęs (-usi), kad dirbčiau iš namų	1	2	3	4	5
9	Mano darbas kenčia dėl mano asmeninio gyvenimo/ pomėgių dirbant iš namų	1	2	3	4	5

2. Įvertinkite teiginius apie produktyvumą darbą dirbant nuotoliniu būdu skalėje nuo 1- visiškai nesutinku iki 5- visiškai sutinku

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1	Esu labai produktyvus (-i) dirbant nuotoliniu būdu	1	2	3	4	5
2	Jaučiu, kad mano darbas, dirbant nuotoliniu būdu, yra kokybiškesnis	1	2	3	4	5
3	Darbas nuotoliniu būdu man asmeniškai yra naudingesnis	1	2	3	4	5
4	Nuotolinis darbas skatina mane dirbti geriau	1	2	3	4	5
5	Turiu pakankamai techninių žinių, kad galėčiau savo darbą atlikti nuotoliniu būdu	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
6	Turiu pakankamai įgaliojimų, kad galėčiau savo darbą atlikti nuotoliniu būdu	1	2	3	4	5
7	Dirbant iš namų turiu aiškius darbo tikslus	1	2	3	4	5
8	Mano viršininkas rūpinasi mano gerove man dirbant nuotoliniu būdu	1	2	3	4	5
9	Atliekant darbą nuotoliniu būdu gaunu techninę pagalbą iš darbovietės	1	2	3	4	5
10	Galiu susikonsultuoti ties darbu netgi tada, kai darbo metu šeimos nariai atitraukia dėmesį	1	2	3	4	5

3. Įvertinkite teiginius apie organizacinį lankstumą dirbant nuotoliniu būdu skalėje nuo 1- visiškai nesutinku iki 5- visiškai sutinku

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1	Lankstaus darbo grafikas padeda man subalansuoti gyvenimo išipareigojimus	1	2	3	4	5
2	Negaliu sau leisti prarasti pajamų susijusių su daugeliu lankstaus darbo galimybių	1	2	3	4	5
3	Lankstaus darbo grafikas man netinka, nes jaučiuosi atitrūkęs (-usi) nuo darbovietės	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
4	Trumpesnės darbo valandos neigiamai paveiktų mano karjeros galimybes įmonėje, kurioje dirbu	1	2	3	4	5
5	Lankstus darbo grafikas man yra svarbus, kad galėčiau vykdyti šeimos įsipareigojimus	1	2	3	4	5
6	Lankstus darbo grafikas man labai svarbus dalyvaujant šeimos ir socialiniuose renginiuose	1	2	3	4	5
7	Lankstus darbo grafikas leidžia man daugiau dėmesio skirti darbui nei dirbant darbovietėje	1	2	3	4	5
8	Mano bendradarbiai neigiamai žiūri į darbuotojus dirbančius lanksčiu darbo grafiku	1	2	3	4	5
9	Lanksčiu darbo grafiku dirbantys žmonės paprastai yra mažiau atsidavę savo darbui	1	2	3	4	5
10	Lanksčiu darbo grafiku dirbantys žmonės dažnai praleidžia svarbius darbo įvykius ar bendravimą, pavyzdžiui, susitikimus, mokymus, svarbius pranešimus ir pan	1	2	3	4	5
11	Negalėčiau dirbti apmokamo darbo, jei negalėčiau naudotis lanksčiu darbo grafiku	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų vidinę motyvaciją skalėje nuo 1- visiškai nesutinku iki 5- visiškai sutinku

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1	Užduotys, kurias atlieku darbe yra malonios.	1	2	3	4	5
2	Mano darbas yra toks įdomus, kad tai savaime yra motyvacija.	1	2	3	4	5
3	Užduotys, kurias atlieku darbe atspindi mano varomąją jėgą.	1	2	3	4	5
4	Mano darbas yra prasmingas.	1	2	3	4	5
5	Jaučiuosi laimingas (-a), kad man moka už darbą kurį labai mėgstu.	1	2	3	4	5
6	Mano darbas yra man kaip hobis.	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų išorinę motyvaciją skalėje nuo 1- visiškai nesutinku iki 5- visiškai sutinku

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1	Aš įdėčiau daugiau pastangų jei man už tai papildomai sumokėtų.	1	2	3	4	5
2	Man svarbu turėti išorinį stimulą, kad gerai atlikčiau savo darbą.	1	2	3	4	5
3	Išoriniai stimulai, tokie kaip bonusai ar nauda nuo įmonės rezultatų, yra labai svarbūs, kad gerai atlikčiau savo darbą.	1	2	3	4	5
4	Jei man mokėtų daugiau aš užduotis atlikčiau geriau.	1	2	3	4	5

6. Įvertinkite teiginius apie ketinimą palikti organizaciją skalėje nuo 1- visiškai nesutinku iki 5- visiškai sutinku

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1	Aš dažnai galvoju apie ketinimą išeiti iš šios organizacijos.	1	2	3	4	5
2	Aš labai rimtai svarstau apie ketinimą išeiti iš šios organizacijos.	1	2	3	4	5
3	Aš aktyviai ieškau darbo kitoje organizacijoje.	1	2	3	4	5
4	Kai tik rasiu geresnį darbą, išeisiu iš šios organizacijos.	1	2	3	4	5
5	Per ateinančius penkerius metus ketinu palikti šią organizaciją	1	2	3	4	5

7. Demografiniai klausimai apie Jus ir įmonę, kurioje dirbate.

1. Jūsų lytis? (pasirinkite):

- Moteris
- Vyras

2. Jūsų amžius? (pasirinkite):

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

3. Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, dydis? (pasirinkite):

- Iki 10 darbuotojų
- Nuo 11 iki 50 darbuotojų

- Nuo 51-250 darbuotojų
- Virš 250 darbuotojų

4. Jūsų darbo patirtis šioje organizacijoje? (pasirinkite):

- iki 1 metų
- nuo 1 iki 5 metų
- nuo 6 iki 10 metų
- nuo 11 iki 15 metų
- nuo 15 iki 20 metų
- daugiau kaip 20 metų

5. Kiek laiko per savaitę Jūs asmeniškai dirbate nuotoliniu būdu? Įrašykite valandų skaičių.

6. Kiek laiko per savaitę Jūs asmeniškai dirbate viršvalandžių? Įrašykite valandų skaičių.

2 priedas. Bonferroni Post- Hoc testo rezultatai pagal amžiaus grupes

Kintamieji	Amžius		
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	18-24	25-34	0,291
		35-44	0,030*
		45-54	0,762
	25-34	18-24	0,291
		35-44	1,000
		45-54	1,000
	35-44	18-24	0,030*
		25-34	1,000
		45-54	1,000
	45-54	18-24	0,762
		25-34	1,000
		35-44	1,000
Produktyvumas	18-24	25-34	0,168
		35-44	0,001*

		45-54	0,166
	25-34	18-24	0,168
		35-44	0,246
		45-54	1,000
	35-44	18-24	0,001*
		25-34	0,246
		45-54	1,000
	45-54	18-24	0,166
		25-34	1,000
		35-44	1,000
Organizacinis lankstumas	18-24	25-34	0,446
		35-44	0,726
		45-54	1,000
	25-34	18-24	0,446
		35-44	1,000
		45-54	1,000
	35-44	18-24	0,726
		25-34	1,000
		45-54	1,000
	45-54	18-24	1,000
		25-34	1,000
		35-44	1,000
Vidinē motyvācija	18-24	25-34	0,195
		35-44	0,095
		45-54	0,531
	25-34	18-24	0,195
		35-44	1,000
		45-54	1,000
	35-44	18-24	0,095
		25-34	1,000
		45-54	1,000
	45-54	18-24	0,531
		25-34	1,000
		35-44	1,000
Išorinē motyvācija	18-24	25-34	0,751
		35-44	1,000
		45-54	0,000*
	25-34	18-24	0,751
		35-44	1,000
		45-54	0,005*
	35-44	18-24	1,000
		25-34	1,000
		45-54	0,002*
	45-54	18-24	0,000*
		25-34	0,005*
		35-44	0,002*

Ketinimas palikti organizaciją	18-24	25-34	0,000*
		35-44	0,000*
		45-54	0,001*
	25-34	18-24	0,000*
		35-44	1,000
		45-54	1,000
	35-44	18-24	0,000*
		25-34	1,000
		45-54	1,000
	45-54	18-24	0,001*
		25-34	1,000
		35-44	1,000

3 priedas. Bonferroni Post- Hoc testo rezultatai pagal organizacijos dydžio grupes

Kintamieji	Amžius		
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Iki 10 darbuotojų	nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,955
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	nuo 11 iki 50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	0,955
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	0,348
		Virš 250 darbuotojų	0,291
	nuo 51 iki 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,348
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	Virš 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,291
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
Produktyvumas	Iki 10 darbuotojų	nuo 11 iki 50 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	0,206
		Virš 250 darbuotojų	0,073
	nuo 11 iki 50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	0,032*
		Virš 250 darbuotojų	0,010*
	nuo 51 iki 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	0,206
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,032*
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	Virš 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	0,073
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,010*
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
Organizacinis lankstumas	Iki 10 darbuotojų	nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,838
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000

		Virš 250 darbuotojų	1,000
	nuo 11 iki 50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	0,838
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	0,705
		Virš 250 darbuotojų	0,459
		Iki 10 darbuotojų	1,000
	nuo 51 iki 250 darbuotojų	nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,705
		Virš 250 darbuotojų	1,000
		Iki 10 darbuotojų	1,000
	Virš 250 darbuotojų	nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,459
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	1,000
Vidinė motyvacija	Iki 10 darbuotojų	nuo 11 iki 50 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	nuo 11 iki 50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	0,675
		Virš 250 darbuotojų	0,069
	nuo 51 iki 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,675
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	Virš 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,069
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
Išorinė motyvacija	Iki 10 darbuotojų	nuo 11 iki 50 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	nuo 11 iki 50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	nuo 51 iki 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	1,000
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	Virš 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
Ketinimas palikti organizaciją	Iki 10 darbuotojų	nuo 11 iki 50 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	nuo 11 iki 50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	0,094
		Virš 250 darbuotojų	0,110
	nuo 51 iki 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,094
		Virš 250 darbuotojų	1,000
	Virš 250 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	1,000
		nuo 11 iki 50 darbuotojų	0,110
		nuo 51 iki 250 darbuotojų	1,000

4 priedas. Vienfaktorinės dispersinės ANOVA analizės rezultatai pagal darbo patirtį

Organizacijos dydis	N	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas		Produktyvumas		Organizacinis lankstumas		Vidinė motyvacija		Išorinė motyvacija		Ketinimas palikti organizaciją	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Iki 1 metų	58	2,66	0,85	3,73	0,70	3,67	0,57	3,52	0,70	3,89	0,76	2,66	1,04
Nuo 1 iki 5 metų	120	2,58	0,92	3,85	0,75	3,63	0,62	3,83	0,80	3,84	0,88	2,49	1,23
Nuo 6 iki 10 metų	31	2,60	0,89	3,84	0,96	3,69	0,70	3,91	0,82	4,03	0,92	2,23	1,17
Nuo 11 iki 15 metų	19	2,22	0,91	3,79	0,83	3,71	0,67	3,90	0,96	3,39	0,81	2,48	1,24
Nuo 16 iki 20 metų	3	2,22	0,69	4,30	0,26	3,79	0,81	3,56	1,11	3,42	1,46	2,87	0,23
Daugiau kaip 20 metų	3	3,00	0,22	3,50	1,05	3,09	0,74	3,22	0,35	3,42	0,52	2,20	1,11
F reikšmė		0,965		0,538		0,593		1,914		1,661		0,651	
p reikšmė		0,44		0,747		0,705		0,093		0,145		0,661	

M=vidurkis, SD=standartinis nuokrypis