



VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

Giedrė Šoblinskaitė

MAGISTRO DARBAS

MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAKYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS BŪSENOS LYGIUI IR MODERUOJANT EMOCINIO IŠSEKIMO LAIPSNIUI	THE IMPACT OF MOTIVATIONAL TOOLS ON EMPLOYEES‘ PERFORMANCE, MEDIATING THROUGH THE LEVEL OF MOTIVATION STATE AND MODERATING THE DEGREE OF EMOTIONAL EXHAUSTION
--	--

Darbo vadovas Asist. dr. D. Ruželė

Vilnius, 2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
SĄVOKŲ PAAIŠKINIMAI	7
ĮVADAS	9
1 LITERATŪROS APŽVALGA APIE DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS BŪSENĄ, MOTYVAVIMO PROCESĄ, MOTYVAVIMO PRIEMONES, EMOCINĮ IŠSEKIMĄ IR DARBO ATLIKIMĄ.....	13
1.1 Darbuotojų motyvacijos būsenos samprata ir reikšmė, skirtumai nuo kitų motyvacijos formų 13	
1.1.1 Motyvacijos būsenos įtaka darbuotojams ir organizacijoms	16
1.1.2 Darbuotojų motyvavimo proceso samprata ir reikšmė	17
1.1.3 Vidinis ir išorinis darbuotojų motyvavimas.....	20
1.2 Darbuotojų motyvavimo priemonių samprata ir reikšmė	21
1.2.1 Motyvavimo priemonių privalumai ir trūkumai, jų taikymo įtaka motyvacijos būsenai ir darbuotojų darbo atlikimui	22
1.2.2 Motyvavimo priemonės ir jų klasifikacija	24
1.2.3 Darbuotojų motyvavimo priemonių modelis	28
1.3 Darbuotojų darbo atlikimo samprata ir reikšmė	29
1.3.1 Darbuotojų darbo atlikimo dedamosios	31
1.3.2 Darbuotojų darbo atlikimui įtaką darantys veiksniai	33
1.3.3 Darbuotojų darbo atlikimo matavimas.....	35
1.4 Darbuotojų emocinio išsekimo samprata ir reikšmė.....	37
1.4.1 Darbuotojų emocinį išsekimą įtakojantys veiksniai	38
1.4.2 Darbuotojų emocinio išsekimo poveikis ir pasekmės.....	41
1.4.3 Intervencija organizacijoms, kaip kovoti su darbuotojų emociniu išsekimu	42
1.5 Motyvavimo priemonių, darbuotojų motyvacijos būsenos, emocinio išsekimo ir darbo atlikimo sąajos	45
2 MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKymo ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS BŪSENOS LYGIUI IR MODERUOJANT EMOCINIO IŠSEKIMO LAIPSNIUI TYRIMO METODIKA	51
2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, keliamos hipotezės, tyrimo modelis,.....	51
2.2 Empirinio tyrimo eiga ir instrumentas	55
2.3 Kiekybinio tyrimo respondentų atranka ir imtis	59
2.4 Tyrimo duomenų analizės metodai	60
2.5 Tyrimo duomenų bazės tvarkymas	61
3 MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKymo ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS BŪSENOS LYGIUI IR MODERUOJANT EMOCINIO IŠSEKIMO LAIPSNIUI TYRIMO REZULTATAI	63
3.1 Matuojamų konstrukto duomenų patikimumo įvertinimas.....	63

3.2	Socialinių - demografinių charakteristikų aprašymas	63
3.3	Duomenų aprašomoji statistika	65
3.4	Normalumo testavimas	68
3.5	Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė	69
3.6	Mediacijos ir moderacijos analizė	79
3.6.1	Nemoderuota mediacinė motyvacijos būsenos poveikio analizė	79
3.6.2	Emocinio išsekimo moderuoto mediacinio motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos poveikio darbo atlikimui ir moderuoto tiesioginio motyvavimo priemonių poveikio darbo atlikimui analizė Lietuvoje ir Norvegijoje	81
3.7	Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	93
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS		101
LITERATŪROS SĄRAŠAS		106
SANTRAUKA		119
SUMMARY		121
PRIEDAI		123

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Motyvavimo priemonių darančių įtaką darbuotojų motyvacijos būsenai ir darbo atlikimui modelis.	28
2 paveikslas. Detalus tyrimo modelis	54
3 paveikslas. Mediacinis vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, užduočių atlikimo ryšys moderuojant emociniam išsekimui; MB (motyvacijos būseną) x EI (emocinis išsekimas) 84	
4 paveikslas. Mediacinis išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, užduočių atlikimo ryšys moderuojant emociniam išsekimui; MB (motyvacijos būseną) x EI (emocinis išsekimas)	86
5 paveikslas. Mediacinis vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, inovatyvios elgesio ryšys moderuojant emociniam išsekimui; VMP (vidinės motyvavimo priemonės) x EI (emocinis išsekimas); MB (motyvacijos būseną) x EI (emocinis išsekimas);.....	89
6 paveikslas. Tiesioginis ir mediacinis vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, inovatyvios elgesio ryšys moderuojant emociniam išsekimui; VMP (vidinės motyvavimo priemonės) x EI (Emocinis išsekimas); MB (motyvacijos būseną) x EI (emocinis išsekimas) Norvegija.....	92

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvacijos būsenos apibrėžimai pateikti mokslinėje literatūroje.....	13
2 lentelė. Pagrindiniai skirtumai tarp motyvacijos formų	15
3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo apibrėžimai	18
4 lentelė. Motyvavimo priemonių savybės.....	23
5 lentelė. Galimas skirtingas motyvavimo priemonių poveikis pagal skirtingą darbuotojų poreikį	23
6 lentelė. Motyvavimo priemonių grupės ir jų elementai.....	27
7 lentelė. Motyvavimo priemonių taikymo, darbuotojų motyvacijos būsenos lygio, emocinio išsekimo laipsnio ir darbuotojų darbo atlikimo sąsajos tyrimuose	51
8 lentelė. Konstruktas X1 – Vidinės motyvavimo priemonės	56
9 lentelė. Konstruktas X2 – Išorinės materialinės motyvavimo priemonės	56
10 lentelė. Konstruktas X3 – Išorinės socialinės motyvavimo priemonės	57
11 lentelė. Konstruktas M – Motyvacijos būseną	57
12 lentelė. Konstruktas Y – Darbuotojų darbo atlikimas	58
13 lentelė. Konstruktas W – Darbuotojų emocinis išsekimas	58
14 lentelė. Tyrimo modelio konstrukto skalių patikimumas	63
15 lentelė. Socialinis - demografinis respondentų pasiskirstymas	64
16 lentelė. Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika, konstrukto vertinimas.....	65
17 lentelė. Konstrukto asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės (bendros Lietuvos ir Norvegijos)	68
18 lentelė. Motyvavimo priemonių tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų užduočių atlikimą Lietuva ir Norvegija (1 modelis).....	70
19 lentelė. Motyvavimo priemonių tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų organizacinę pilietinę elgseną Lietuva ir Norvegija (2 modelis)	71
20 lentelė. Motyvavimo priemonių tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų inatyvią elgseną.....	72
21 lentelė. Motyvavimo priemonių tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų motyvacijos būseną Lietuva ir Norvegija (4 modelis)	74
22 lentelė. Motyvacijos būsenos tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų užduočių atlikimą Lietuva ir Norvegija (5 modelis).....	75
23 lentelė. Motyvacijos būsenos tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų organizacinę pilietinę elgseną Lietuva ir Norvegija (6 modelis)	76

24 lentelė. Motyvacijos būsenos tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų inovatyvią elgseną Lietuva ir Norvegija (7 modelis).....	77
25 lentelė. Regresinės analizės apibendrinimas	78
26 lentelė. Nemoderuotos mediacijos poveikio analizės išklotinė (netiesioginis X poveikis Y Lietuvoje ir Norvegijoje)	80
29 lentelė. Regresijos modeliai moderacijos analizei.....	81
28 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelis (nepriklausomi kintamieji: vidinės motyvavimo priemonės, emocinis išsekimas, VMP x EI, MB x EI; priklausomi kintamieji: užduočių atlikimas)	82
29 lentelė. Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išklotinė MB x EI.....	83
30 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelis (nepriklausomi kintamieji: išorinės socialinės motyvavimo priemonės, emocinis išsekimas, ISMP x EI, MB x EI; priklausomi kintamieji: užduočių atlikimas).....	84
31 lentelė. Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išklotinė MB x EI.....	85
32 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelis (nepriklausomi kintamieji: vidinės motyvavimo priemonės, emocinis išsekimas, VMP x EI, MB x EI; priklausomi kintamieji: inovatyvi elgsena)	87
33 lentelė. Emocinio išsekimo moderuotas poveikis	87
34 lentelė. Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išklotinė VMP x EI	88
35 lentelė. Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išklotinė MB x EI.....	88
36 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelis (nepriklausomi kintamieji: vidinės motyvavimo priemonės, emocinis išsekimas, VMP x EI, MB x EI; priklausomi kintamieji: inovatyvi elgsena)	90
37 lentelė. Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išklotinė VMP x EI	90
38 lentelė. Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išklotinė MB x EI.....	91
39 lentelė. Emocinio išsekimo moderuoto mediacinio motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos poveikio darbo atlikimui ir moderuoto tiesioginio motyvavimo priemonių poveikio darbo atlikimui poveikio analizės suvestinė (Lietuva, Norvegija)	93
40 lentelė. Visų tyrimo hipotezių rezultatai	94

SĄVOKŲ PAAIŠKINIMAI

Adaptyvi veikla (*angl. adaptive performance*) darbuotojų gebėjimas prisitaikyti suvokiant ir prisitaikant prie pokyčių organizacijoje (Rohaida ir Zainal, 2022).

Būsena (*angl. state*) jausmas konkrečiu momentu, nusakantis asmens vidinę emocinę ar psichologinę situaciją, kai nori ką nors padaryti, ką nors pakeisti, ką nors gauti ar ko nors išvengti (Sheldon, 2023).

Darbuotojų darbo atlikimas (*angl. employee work performance*) darbuotojų elgsena, apčiuopiamas arba neapčiuopiamas darbuotojų indėlis į organizaciją vykdant savo pareigas; demonstruojami įgūdžiai ir elgsena, kuri palaiko pagrindinius organizacijos procesus tiesiogiai arba netiesiogiai. Apima bendradarbiavimą ir bendrą darbuotojo elgesį organizacijoje (Liu ir Liu, 2022; Pangastuti ir Desi Kristanti, 2021; Huragu ir Chuma, 2019; Rohaida ir Zainal, 2022).

Emocinis išsekimas (*angl. emotional exhaustion*) psichologinė būsena, kuri pasireiškia darbuotojo intensyviu emociniu pervargimu ir kurią lemia su darbu susijusi įtampa, kuriai būdingas emocinių, kognityvinių ir elgesio apraiškų derinys, kuris silpnina darbuotojo darbo atlikimą (Lubbadeh, 2020; Tóth-Király ir kt., 2021).

Inovatyvi elgsena (*angl. IWB innovative work behavior*) apgalvotas naujų idėjų diegimas ir įgyvendinimas darbo vaidmenyje, komandoje ar organizacijoje, siekiant pagerinti veiklą. Inovatyvi elgsena pasireiškia darbuotojams prisidedant prie naujų ir neįprastų idėjų, procedūrų ir mąstymo būdų (Rohaida ir Zainal, 2022).

Išorinis motyvavimas (*angl. extrinsic motivation*) procesas, kai darbuotojas motyvuojamas apčiuopiama ekonomine grąža, prekėmis, pripažinimu ar paslaugomis darbuotojui; procesas kylantis dėl priemonių orientuotų į išorinę naudą (Hitka ir kt., 2023; Fahriana ir Sopiah, 2022).

Motyvacijos būsena (*angl. motivational state*) Psichologinė būsena, kurios lygis skatina asmenį konkrečiu momentu reaguoti ir veikti tam tikroje situacijoje, remiantis jo vidiniais ar išoriniais motyvais, suteikianti impulsus bei kryptį darbuotojams atlikti darbą (Le Tan ir kt., 2021).

Motyvavimas (*angl. motivating*) motyvavimo priemonių taikymas darbuotojams organizacijoje (Arefiev, 2017).

Motyvavimo priemonės (*angl. motivational tools*) veiksmų visuma, kuri lemia motyvacijos būsenos lygio stiprumą, sužadina motyvacijos būseną, paskatina darbuotojus atlikti darbą (Adebayo ir kt., 2020; Weberova ir kt., 2017).

Užduočių atlikimas (*angl. task performance*) elgsena, kuri apima pagrindinių darbo pareigų vykdymą (Pradhan ir Jena, 2017).

Organizacinė pilietinė elgsena OCB (angl. *organizational citizenship behavior*) apima elgseną, viršijančią oficialias darbo pareigas, organizacinė pilietinė elgsena daugiau sutelkta į tarpusavio santykius ir vidinius organizacinius aspektus (Rohaida ir Zainal, 2022).

Vidinis motyvavimas (angl. *intrinsic motivation*) - tai procesas kylantis dėl pačio darbo pobūdžio, kuris patenkina asmeninius darbuotojo poreikius. Jis tiesiogiai susijęs su darbo objektu ir kyla iš pasitenkinimo pačiu darbu (Demircioglu ir Chen, 2019; Kajackaitė ir Sliwka, 2020).

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Darbuotojų darbo atlikimas yra labai svarbus aspektas, lemiantis organizacijų sėkmę. Šiuolaikinėms ir sėkmingoms organizacijoms jų turimas materialusis turtas nėra toks svarbus kaip jų intelektualinis kapitalas, t. y. darbuotojų gebėjimas kurti tam tikrą vertę, mokytis ir gilinti žinias, jų inovatyvumas ir kūrybiškumas darbo atlikime (Sever ir Malbašić, 2019). Todėl susidomėjimas atliekant tyrimus vis labiau krypsta nuo statinių organizacijos elementų į dinامينius elementus t.y. nuo struktūros link darbuotojų elgsenos. Įvairiausiais kintamųjų tyrimais siekiama suprasti darbuotojų elgsenos būdus ir priežastis, bei padėti ir paskatinti juos sėkmingai atlikti darbą (Sever ir Malbašić, 2019). Darbuotojų patiriamas kasdienis spaudimas, nerealūs terminai, darbo krūvis, restruktūrizacijos, įvairūs iššūkiai, tarpasmeninių santykių kokybė, gali privesti darbuotojus prie emocinio išsekimo, kuris sukelia neigiamas pasekmes darbuotojų darbo atlikimui. Motyvacijos būseną sukelia norą darbuotojams atlikti darbą, tačiau jų darbo atlikimas priklauso ne tik nuo kvalifikacijos ir kompetencijos, bet ir nuo taikomų motyvavimo priemonių organizacijoje bei aplinkos stresorių, kurie veikia darbuotojų emocijas (Moon ir kt., 2019). Valdant žmogiškuosius išteklius organizacijose, daug dėmesio turėtų būti skiriama tinkamoms motyvavimo priemonėms, kurios didintų motyvacijos būsenos lygį, nes ankstesni tyrimai rodo, kad aukštas darbuotojų motyvacijos būsenos lygis daro didelę įtaką darbuotojo darbo atlikimui (Hitka ir kt., 2023). Darbuotojų darbo atlikimas yra aktualus kiekvienai organizacijai, kurį lemia įvairios ir skirtingos priežastys. Jos apima tiek išorinius veiksnius, tiek vidinius veiksnius (Tosti-Kharas ir Lamm, 2023). Jei darbuotojai bus motyvuoti tai neabejotinai turės įtakos jų darbo atlikimui. Todėl, labai svarbu suprasti, kas motyvuoja darbuotojus, nes kiekvienas darbuotojas yra unikalus ir skirtingai reaguoja į įvairius dirgiklius. Tai reiškia, kad tai, kas motyvuoja vieną, nebūtinai motyvuos ir kitus darbuotojus. Motyvuotas personalas padeda organizacijai įgyvendinti savo uždavinius bei pasiekti tikslą, inešant indėlį - savo elgesiu atliekant darbą. Organizacijoms svarbu nustatyti ir taikyti tas motyvavimo priemones, kurios stipriai paveiktų jų darbuotojus norėti atlikti darbą, todėl ši tema yra aktuali ir vertinga.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje egzistuoja daugiau tyrimų analizuojančių motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų darbo rezultatams, o ne atlikimui, kurių rezultatai rodo, kad motyvavimo priemonės turi reikšmingą poveikį (Adebayo ir kt., 2020). Tyrimai rodo, kad tai, kaip organizuojamas darbas ar darbo vieta, gali padidinti arba sumažinti darbuotojų motyvacijos būseną, taigi ir siekimą organizacijos tikslų (Sever ir Malbašić, 2019). Taip pat atlikti empiriniai tyrimai atskleidžia, kad vidinės motyvavimo priemonės turi teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų darbo atlikimui, o ir išorinės motyvavimo priemonės gali padidinti darbuotojų norą dirbti geriau, kas savo ruožtu turi įtakos jų darbo atlikimo gerinimui (Cainarca ir

kt., 2019; Yulia ir kt., 2023). Tačiau, atkreipiamas dėmesys, kad nagrinėjant skirtingus motyvacijos, motyvavimo priemonių ir darbuotojų darbo atlikimo tyrimus, daugiausia dėmesio skiriama tik išorinėms arba tik vidinėms motyvavimo priemonėms. Remiantis (Pincus, 2023) vieningu žmogaus motyvacijos modelio konceptu, išorinės motyvavimo priemonės dar galima išskirti atskirai į materialines ir socialines. Taip pat tyrimuose dažnu atveju neatskiriamas motyvavimo procesas nuo motyvacijos būsenos. Pastebėta, kad mokslinėje literatūroje pateikiami tyrimai, kuriuose motyvacijos konstruktas matuojamas klausimynais apie motyvavimo priemones. Todėl pasigęsta tyrimų, analizuojančių būtent motyvacijos būseną t.y. kaip skirtingų motyvavimo priemonių taikymas veikia žmogaus psichologinę būseną ir kokią motyvacijos būsenos lygį jam sukelia konkrečiu metu. Taip pat dažnu atveju tiriami darbuotojų darbo rezultatai, o jei nagrinėjamas darbo atlikimas, dažnai pasirenkamas Koopmans „Individual Work Performance Questionnaire“ matavimo instrumentas, tačiau, kai kurie tyrimai parodė šio matavimo instrumento problemas su konvergentiniu validumu, todėl buvo suabejota šio instrumento pagrįstumu, dėl ko atsiranda spraga ir reikalinga pabandyti tirti kitokius darbo atlikimo modelius (Nguyen-Duc et al., 2023; Ramos-Villagrasa et al., 2019; Van Der Vaart, 2021). Taip pat, pastebima, kad trūksta sisteminių tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas emocinis išsekimas kaip moderatorius, nes dažniausiai jis nagrinėjamas kaip priežastis arba pasekmė.

Darbo naujumas. Šis bagiamasis magistro darbas naujas keturiais dalykais:

1. Tuo, kad atliktas tyrimas, kuris apima vidines ir išorines motyvavimo priemones, pastarąsias išskiriant į socialines ir materialines.
2. Tuo, kad tyrime atskirta motyvacijos būseną nuo motyvavimo proceso.
3. Tuo, kad tirtas darbuotojų darbo atlikimas ne kaip rezultatas, o kaip atliekamas darbas (elgsena), pasirenkant matavimo instrumentą, kuris susideda iš skirtingų latentinių veiksnių: užduočių atlikimo, organizacinės pilietinės elgsenos ir inovatyvios elgsenos.
4. Tuo, kad tyrime analizuotas emocinio išsekimo kaip moderatoriaus poveikis.

Taigi, keičiantis darbo pobūdžiui ir darbo tvarkai, naudinga atnaujinti šių kintamųjų tyrimą, todėl darbe analizuota atskirta motyvacijos būseną nuo motyvavimo proceso, emocinio išsekimo moderuojantis poveikis motyvavimo priemonių ir darbuotojų darbo atlikimo ryšiui, bei emocinio išsekimo moderuojantis poveikis motyvacijos būsenos ir darbuotojų darbo atlikimo ryšiui.

Darbo problema. Išsiaiškinti, kokią įtaką daro motyvavimo priemonių taikymas darbuotojų darbo atlikimui, kaip šį ryšį veikia medijuojanti darbuotojų motyvacijos būseną ir koks emocinio išsekimo moderacinis poveikis ryšiui tarp motyvavimo priemonių taikymo ir darbuotojų darbo atlikimo, bei motyvacijos būsenos ir darbuotojų darbo atlikimo?

Darbo tikslas - išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, emocinio išsekimo, darbuotojų darbo atlikimo teorinius aspektus ir atlikus empirinį tyrimą, nustatyti motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo atlikimui, motyvacijos būsenos mediacinę įtaką minėtam ryšiui bei emocinio išsekimo moderacinę įtaką.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie motyvavimo priemones, motyvacijos būseną, emocinį išsekimą ir darbuotojų darbo atlikimą nustatyti, kokie veiksniai daro įtaką motyvacijos būsenai ir darbuotojų darbo atlikimui.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyti sąsajas tarp motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, darbuotojų darbo atlikimo, bei emocinio išsekimo.
3. Susisteminus mokslinėje literatūroje pateikiamus tyrimus analizuojama tema, išskirti pagrindinius motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, emocinio išsekimo ir darbuotojų darbo atlikimo matavimo modelius.
4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti kokią įtaką daro motyvavimo priemonės darbuotojų darbo atlikimui, darbuotojų motyvacijos būsenos įtaką minėtam ryšiui ir emocinio išsekimo įtaką ryšiui tarp motyvacijos būsenos ir darbuotojų darbo atlikimo bei motyvavimo priemonių ir darbuotojų darbo atlikimo.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė ir apžvalga.
2. Empirinis tyrimas, kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa.
3. Statistinė duomenų analizė.

Darbo struktūra. MBD sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje darbo dalyje analizuoti ir lyginti mokslinėje literatūroje, skirtingų autorių pateikti teoriniai aspektai, tyrimų rezultatai ir išvalgos apie motyvavimo priemones, motyvavimo procesą, motyvacijos būseną ir darbuotojų darbo atlikimą bei emocinį išsekimą. Remiantis moksline literatūra pateikta nagrinėjamų elementų samprata ir reikšmė, klasifikacija, dimensijos. Nustatyti motyvacijos būsenai, darbuotojų darbo atlikimui, emociniui išsekimui įtaką darantys veiksniai. Aptartas galimas motyvavimo priemonių modelis darantis įtaką motyvacijos būsenai ir darbuotojų darbo atlikimui. Apžvelgti nagrinėjamų elementų atlikti tyrimai ir nustatomi ryšiai tarp motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, emocinio išsekimo ir darbuotojų darbo atlikimo. Antrojoje dalyje pateiktas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrime keltos hipotezės, detalus tyrimo modelis, matuojami konstruktai su teiginiais, tyrimo respondentų atranka ir imtis, tyrimo duomenų rinkimo metodas, tyrimo apribojimai, tyrimo duomenų analizės metodai, tyrimo duomenų bazės tvarkymas, matuojamų konstrukto duomenų patikimumo įvertinimas. Trečiojoje dalyje atlikta gautų tyrimo duomenų statistinė analizė. Pateikti demografiniai duomenys, aprašomoji duomenų statistika, tikrintas

duomenų pasiskirstymas, sudaryti regresijos modeliai ir analizuoti tiesioginiai ryšiai tarp motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, darbuotojų darbo atlikimo ir emocinio išsekimo. Pagal sudarytą detalų tyrimo modelį atlikta mediacijos ir moderacijos analizė. Pateikti empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija, pateiktos išvados ir rekomendacijos, naudota literatūra, priedai.

Raktiniai žodžiai: motyvavimas, darbuotojų motyvavimo priemonės, motyvacijos būseną, darbuotojų darbo atlikimas, darbuotojų emocinis išsekimas, vidinis motyvavimas, išorinis motyvavimas, vidinės motyvavimo priemonės, išorinės motyvavimo priemonės, išorinės socialinės motyvavimo priemonės, išorinės materialinės motyvavimo priemonės, organizacija, užduočių atlikimas, inovatyvi elgsena, organizacinė pilietinė elgsena, tyrimas, analizė, duomenys.

1 LITERATŪROS APŽVALGA APIE DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS BŪSENĄ, MOTYVAVIMO PROCESĄ, MOTYVAVIMO PRIEMONES, EMOCINIŲ IŠSEKIMĄ IR DARBO ATLIKIMĄ

1.1 Darbuotojų motyvacijos būsenos samprata ir reikšmė, skirtumai nuo kitų motyvacijos formų

Darbuotojų motyvacijos būseną (*angl. motivational state*) yra kintanti būseną, skatinanti žmogų reaguoti ir elgtis, kuri suteikia impulsus ir kryptį darbuotojams atlikti savo darbą (Le Tan ir kt., 2021). Motyvacijos būseną viena iš aktualiausių ir plačiausių temų, nagrinėjamų organizacinės ir pramoninės psichologijos literatūroje (Kanfer ir Frese, 2017).

Motyvacijos būseną yra gana abstrakti, apibrėžiama skirtingais apibrėžimais, kurie skiriasi pagal išsireiškimus, skirtingai formuluojami, tačiau paprastai yra panašūs savo turiniu. Kai kurie apibrėžimai apibūdina motyvacijos būseną taip, kad ji atrodo kaip tam tikras konkretus tikslas ir tam tikro proceso (motyvavimo) rezultatas. Tačiau, mokslinėje literatūroje taip pat sutinkami apibrėžimai, kurie apibūdina motyvacijos būseną kaip vidinę būseną. Remiantis jais, motyvacijos būseną yra vidinis darbuotojo entuziazmas ir pastangos (Aleksić-Glišović ir kt., 2019). Daugeliui apibrėžimų (lentelė 1) bendra ir tai, kad motyvacijos būseną apibrėžiama kaip psichologinę būseną, daranti įtaką vidiniams jausmams, kurie kreipia žmogaus elgesį, t. y. suaktyvina jį veikti siekiant tikslo (Hitka ir kt., 2023). Kartais ji apibūdinama kaip vidinis poreikis, noras ar troškimas, kuris suaktyvina ar paskatina elgesį ir suteikia jam kryptį. Motyvacijos būseną yra vidinė jėga, kuri verčia žmones pasirinkti atlikti tam tikrą darbą (Adebayo ir kt., 2020).

1 lentelė.

Motyvacijos būsenos apibrėžimai pateikti mokslinėje literatūroje

Apibrėžimai
Motyvacijos būseną - vidinės kontrolės sistemos būseną, daranti įtaką individo veiksams, kuri remiasi informatyvia sąmone, verčiančia individus veikti (Alajmi ir Alasousi, 2019).
Motyvacijos būseną – dinamiška žmogaus psichologinė būseną, apibūdinanti jo pasirengimą veikti, siekti tikslų ir įsitraukti į veiklą tam tikru momentu, kylanti iš vidinių ir išorinių veiksnių sąveikos (Le Tan ir kt., 2021).
Motyvacijos būseną - mintis ateinanti su troškimu, priartėti prie minties objekto arba jo išvengti, imtis veiksmų, kurie sumažintų arba padidintų atotrūkį tarp dabarties situacijos ir minties būsenos (Sheldon, 2023).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Sheldon, 2023; Alajmi ir Alasousi, 2019; Le Tan ir kt., 2021)

Tačiau, šie apibrėžimai nesupponuoja nuolatinės motyvacijos būsenos, kad žmogus visada turi aukštą motyvacijos būsenos lygį, kad ir kokios būtų aplinkybės. Tyrimai rodo, kad žmonių

pradinis motyvacijos būsenos lygis skiriasi. Tai galima pastebėti, kad kartais darbuotojai siekia orientuotis į savo užduotis ir gauti pasitenkinimą atliekant jas, o kartais atlikti užduotis bet kaip, kad tik gautų gerus įvertinimus arba išvengtų blogo kitų nusistatymo (Riyanto ir kt., 2021). Vis dažniau modeliuose pradedama pripažinti, kad veiksniai, skatinantys motyvacijos būseną, greičiausiai skiriasi nuo veiksmų, užtikrinančių jos pastovumą (Wasserman ir Wasserman, 2020). Be to, įrodymai rodo, kad motyvacijos būseną ne visada sukelia tikslai, ji gali atsirasti ir dėl vidinių psichofiziologinių procesų. Tai reiškia, kad motyvacijos būseną gali atsirasti viduje, skatindama ieškoti stimulų, prie kurių būtų galima priartėti (Harmon-Jones ir kt., 2013). Motyvacijos būseną pasireiškia asmeniniu malonumu, susidomėjimu. Motyvacijos būseną skatina ir palaiko darbo atlikimą dėl spontaniško pasitenkinimo, būdingo efektyviam valingam veiksmui. Ji pasireiškia tokiu elgesiu kaip žaidimas, tyrinėjimas ir iššūkiai, kurių žmonės dažnai nesiekia dėl išorinio atlygio (Nyambegera ir Gicheru, 2016). Yra trys motyvacijos būsenos dalys: elgesio stiprumo, elgesio darbe krypties, elgesio susidūrus su kliūtimis (Sharma ir Aparicio, 2022). Motyvacijos būseną lemia darbuotojų elgesio stiprumą bei eigą ir tam tikrais atvejais motyvacijos būseną gali paaiškinti darbuotojų darbo atlikimą ir prognozuoti elgesį (Nyambegera ir Gicheru, 2016).

Svarbu atskirti motyvacijos būsenos (*angl. motivational state*), bruožų motyvacijos (*angl. trait motivation*), vidinės motyvacijos (*angl. intrinsic motivation*) formas (Li ir kt., 2023). Apskritai dauguma atliktų tyrimų susiję su bruožų motyvacijos forma ir vidine motyvacija, tačiau tik nedaug tyrimų susiję su darbuotojų motyvacijos būsenos forma (Conway ir kt., 2015). Būseną apskritai reiškia, kai asmuo jaučia kad, nori ką nors padaryti, ką nors pakeisti, pataisyti, ką nors gauti ar ko nors išvengti konkrečiu momentu (Sheldon, 2023). Tai reiškia, kad motyvacijos būseną yra ypatinga, nes suteikia asmens viduje tam tikrą postūmį veikti dėl išorinių ir vidinių paskatų. Motyvacijos bruožo forma skiriasi tarp atskirų darbuotojų, pavyzdžiui, susidūrus su ta pačia užduotimi, vienas darbuotojas turi aukštą motyvacijos lygį, o kitas darbuotojas rodo žemą motyvacijos lygį (Li ir kt. 2023). Motyvacijos būseną yra lygio svyravimai asmens viduje; bruožų motyvacija yra lygio svyravimai tarp asmenų, o vidinė motyvacija kylanti tik iš žmogaus vidaus ir pabrėžiama, kad yra ilgalaikis asmens polinkis veikti dėl vidinių paskatų (Ryan ir Deci, 2020). Motyvacijos būseną glaudžiai susijusi su tiesioginėmis darbo situacijomis, bruožų motyvacija yra individuali orientacija, kuri lemia individualius skirtumus reaguojant į socialines situacijas, o vidinė motyvacija skatina veikti dėl pačios veiklos malonumo ar prasmingumo, nepriklausomai nuo išorinių atlygių.

Taigi, motyvacijos būseną, skiriasi nuo bruožų motyvacijos ir vidinės motyvacijos formų (lentelė 2).

2 lentelė.

Pagrindiniai skirtumai tarp motyvacijos formų

Kriterijus	Motyvacijos būseną	Bruožų motyvacija	Vidinė motyvacija
Trukmė	Trumpalaikė, kinta situacijose	Stabili, nulemia asmenybės bruožai	Ilgalaikė, atitinkanti žmogaus vertybes ar poreikius
Priklausomybė	Priklauso nuo vidinių, ir nuo išorinių veiksnių bei situacijos	Priklauso nuo asmenybės	Priklauso nuo vidinių paskatų
Kintamumas	Kinta asmens viduje laikui bėgant, gali keistis net per vieną dieną ar valandą	Skiriasi tarp individų, nekinta greitai, nes yra asmenybės dalis	Nekinta dėl išorinių veiksnių, gali svyruoti priklausomai nuo užduoties ar situacijos
Pavyzdys	Darbuotojas gali turėti labai aukštą motyvacijos būsenos lygį ryte, bet dėl kritikos iš vadovo po pietų jo motyvacijos būseną gali sumažėti	Du darbuotojai skirtingai reaguoja į tą pačią užduotį	Žmogus atlieka darbą ne todėl, kad siekia finansinio atlygio, bet todėl, kad tai jam teikia džiaugsmą ir leidžia realizuoti kūrybinius sugebėjimus

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Li ir kt., 2023; Conway ir kt., 2015; Ryan ir Deci, 2020)

Taigi, motyvacijos būseną kiekvieną akimirką gali kisti ir jai įtakos turi įvairūs veiksniai. Skirtingus darbuotojus skirtingu metu motyvuoja skirtingi dalykai (Kian Tan ir kt. 2014). Motyvacijos būsenos sudėtingumas slypi ne tame, kad sunku pakankamai išsamiai atsižvelgti į darbuotojo veiklą motyvuojančias priemones, bet tame, kad asmens motyvacijos būsenos lygis nevienodas, laikui bėgant ir tam tikroje situacijoje jis kinta (Arefiev, 2017). Atitinkamai motyvacijos būsenos lygis skiriasi darbuotojo darbo dienomis, galimi svyravimo ciklai savaitės dienomis (Li ir kt., 2023). Savaitgalis yra brangus laikas atsikvėpti ir pailsėti (Ryan ir Deci, 2019). Pirmadienis, darbo ir nelaimės signalas, vadinamas mėlynuoju pirmadieniu (angl. *blue Monday*), nes jam dažnai būdingos neigiamos afekto būsenos ir mažesnė motyvacijos būseną (Harvey ir kt., 2015; Li ir kt., 2023). Mėlynasis pirmadienis dažnai reiškia neigiamą nuotaiką, kurią darbuotojai patiria pirmadieniais, tačiau mokslininkai išplėtė savaitės variaciją ir į motyvacijos būseną (Harvey ir kt., 2015; Sotak ir kt., 2021). Darbuotojai pirmadieniais patiria mažesnę poreikių patenkinimą, kuris prisideda prie darbuotojų motyvacijos būsenos (Ryan ir Deci, 2020). Motyvacijos būsenos lygis, skirtingomis dienomis, kurį turi darbuotojas ar komanda atliekant savo darbą, gali turėti įtakos visiems organizacijos darbuotojų darbo atlikimo aspektams (Kian Tan ir kt., 2014). Gali būti ir taip, kad darbuotojui patinka visos su darbu susijusios veiklos, bet jis vistiek turi žemą motyvacijos būsenos lygį (Ali ir Anwar, 2021). Motyvacijos būsenos lygius galima suskirstyti į trijų lygių hierarchiją.

- Aukščiausias lygmuo rodo globaliai orientuotą asmenybės motyvacijos būseną.
- Antrasis lygmuo yra motyvacijos būsenos kontekstas, kuris skirtas bendrai motyvacijos būsenai, nukreiptai į pagrindinius gyvenimo kontekstus, tokius kaip tarpasmeniniai santykiai, darbas, išsilavinimas, religija, sportas ir technologijos.

- Trečiasis hierarchinis lygmuo yra situacinė motyvacijos būseną. Šią motyvacijos būseną žmonės patiria dalyvaudami veikloje (Weberova et al., 2017).

Motyvacijos būsenos lygio kintamumas yra svarbus aspektas, kuris priklauso nuo darbuotojų poreikių. Poreikiai, sudaro sąveiką, kurioje jie gali prieštarauti vienas kitam arba, atvirkščiai, sustiprinti kitų poreikių poveikį. Dauguma psichologų tiki, jog motyvacijos būseną galiausiai kyla iš įtampos, atsiradusios nepatenkinus vieno ar kelių svarbių poreikių. Maslow taip pat teigė, kad nepatenkinti poreikiai yra motyvacijos būsenos šaltiniai, o patenkinti poreikiai nesukuria įtampos, taigi ir motyvacijos būsenos lygis nedidėja (Adebayo ir kt., 2020). Darbuotojai yra pasirengę didinti savo darbo pastangas, kad patenkintų savo poreikius ir norus (Weberova ir kt., 2017). Be to, aukštą motyvacijos būsenos lygį turintys darbuotojai gali būti laikomi konkurencinio pranašumo šaltiniu, nes jie labiau linkę įdėti papildomų pastangų, kad atliktų savo užduotis (Mihai ir Birchi, 2023). Darbuotojas, kuris turi aukštą motyvacijos būsenos lygį, linkęs investuoti savo energiją, laiką ir pastangas ir patiria natūralų norą dirbti. Tačiau, motyvacijos būseną, kuri atrodo kaip prevencijos priemonė emociniam išsekimui, ilgai gali virsti rizikos veiksniumi netinkamų darbinių įpročių kūrimui (Morkevičiūtė ir kt., 2018). Jei motyvacijos būseną tampa per stipri, tai gali lemti nekontroliuojamą darbo siekimą. Darbuotojas gali pervertinti darbo atlikimo svarbą ir peržengti savo gebėjimus.

Apibendrinant, darbuotojų motyvacijos būsenos konstruktas yra tikrai turtingas ir sudėtingas. Motyvacijos būseną yra lemiamas kiekvieno darbuotojo skirtingas, individualus unikalumas. Kitaip tariant motyvacijos būseną yra išreikštas noras ar tikslas suaktyvinti elgesį, kitaip nei bruožo motyvacija, kuri apibūdina stabilius ir nuoseklius asmens bruožus ir gali prognozuoti elgesį, ir kitaip nei vidinė motyvacija, kuri trumpai tariant, yra ilgalaikis „variklis“, o motyvacijos būseną - tai laikina „įjungta pavara“. Apskritai būseną reiškia laikiną buvimo būdą (t. y. mąstymą, jausmus, elgesį) ir didžioji motyvacijos būsenos dalis yra konkrečiai susijusi su tam tikru tikslu ar darbu. Esant motyvacijos būsenos formai, elgesys atrodo motyvuotas, jei juo atkakliai siekiama tam tikro rezultato ir asmuo arba elgiasi motyvuotai, arba turi potencialą pademonstruoti motyvuotus veiksmus susiklosčius tinkamoms aplinkybėms.

1.1.1 Motyvacijos būsenos įtaka darbuotojams ir organizacijoms

Motyvacijos būseną daro įtaką darbuotojams, kurie yra pagrindinis įmonės turtas. Anot Noviani (2020) iš daugelio veiksnių, darančių įtaką darbuotojų darbo atlikimui, svarbiausia yra darbuotojų motyvacijos būseną.

Motyvacijos būseną daro reikšmingą poveikį darbuotojų darbo atlikimui iš dalies arba vienu metu. Taigi, motyvacijos būsenos vaidmuo geram darbuotojų darbo atlikimui yra labai svarbus. Be to, motyvacijos būseną visada veikia darbuotojus, nepriklausomai nuo to, ar yra kitų veiksnių,

ar ne (Noviani, 2021). Aukštą motyvacijos lygį turintys darbuotojai pasižymi mažesniu neatvykimo į darbą ir darbuotojų kaitos lygiu, patiria mažiau streso, labiau mėgaujasi darbu, jiems nereikia nurodinėti, kaip atlikti darbą, jie imasi iniciatyvos, noriai imasi papildomų pareigų, todėl yra fiziškai ir psichologiškai sveikesni. Be to, yra labiau atsidavę darbui ir mažiau konfliktiški, kūrybiškesni, novatoriškesni ir pastabesni, entuziastingai nusiteikę atlikti savo darbą kuo geriau (Jalagat, 20; Rizky ir Ardian, 2019). Motyvacijos būseną skatina organizacijos darbuotojus būti atsidavusius savo darbui ir pareigoms (Kuvaas ir kt., 2017). Darbuotojų motyvacijos būsenos privalumai organizacijoms:

- žmogiškojo kapitalo valdymas;
- organizacijos ir asmeninių tikslų įgyvendinimas;
- darbuotojų pasitenkinimas ir geresnis darbo atlikimas;
- geresnė darbo aplinka (Shin ir Hur, 2021).

Darbuotojai yra organizacijos žmogiškieji ištekliai, todėl jų sėkmė ar nesėkmė turi didžiulę įtaką organizacijai. Taigi darbdaviai, o ypač vadovai, turėtų būti atsargūs, kaip jie elgiasi su darbuotojais kaip į juos žiūri (Gričar ir kt., 2020). Tie darbuotojai, kurie turi aukštą motyvacijos lygį, taip pat yra savarankiškai apsisprendę siekti organizacijos tikslų (Idiegbeyan-Ose ir kt., 2019).

Apibendrinant, motyvacijos būseną daro įtaką darbuotojų darbo atlikimui organizacijoje ir turi daug sąsajų su pačiu darbuotoju, jo elgsena t.y. darbuotojų darbo atlikimu - su tuo, ką ir kaip asmuo daro ir ko nedaro. Taigi, motyvacijos būseną susijusi su elgesio kryptimi, kurią darbuotojai demonstruoja atliekamu darbu.

1.1.2 Darbuotojų motyvavimo proceso samprata ir reikšmė

Darbuotojų motyvavimas (*angl. employee motivating*) traktuojamas kaip procesas, skatinantis darbo sąlygų pokyčius; procesas, atsirandantis dėl darbuotojų ir darbo aplinkos sąveikos (Weberova ir kt., 2017).

Darbuotojų motyvavimas ir darbas aukščiausiu lygiu yra vienos iš pagrindinių organizacijos vadovų užduočių, kurias turi atlikti norėdami iš savo darbuotojų gauti geriausią darbo atlikimą (Dr. Kalirjajan, 2022). Todėl, darbuotojų motyvavimo supratimas yra labai svarbus kuriant darbo vietas, organizacinę kultūrą ir klimatą, motyvavimo priemonių sistemą, vadovavimo stilių (Gordana ir kt., 2023). Apžvelgus pateikiamas mokslinėje literatūroje skirtingų autorių įžvalgas, galima pamatyti, kad motyvavimas kaip ir motyvacijos būseną, turi daug skirtingų apibrėžimų, 3 lentelėje palyginimui pateikti keli motyvavimo apibrėžimai iš skirtingų šaltinių.

3 lentelė.

Darbuotojų motyvavimo apibrėžimai

Motyvacinio apibrėžimas
Motyvacimas – organizacijos strategija, kuri susideda iš darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo, siekiant organizacijos tikslų.
Motyvacimas – procesas, atsirandantis dėl darbuotojų ir darbo aplinkos sąveikos; procesas skatinantis darbo sąlygų pokyčius, padedantis pasiekti asmeninius ir organizacinius tikslus.
Motyvacimas – darbuotojų poreikių nustatymas, motyvavimo priemonių kūrimas ir taikymas, siekiant efektyvaus darbuotojų bendradarbiavimo įmonėje.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Ali ir Anwar, 2021; Morkevičiūtė ir kt., 2018; Arefiev, 2017).

Darbuotojų motyvavimo procesas prasideda nuo noro atpažinimo, kurio tuo metu darbuotojas dar nepastebėjo, po to seka psichologinis noras ką nors pasiekti, o po to fiziniai veiksmai norui įgyvendinti (Makki ir Abid, 2017). Tačiau, kiekvienam darbuotojui motyvavimo procesas yra unikalus ir sunkiai prognozuojamas. Vieni žmonės gali turėti labai stiprų norą atlikti tam tikrą darbą, tuo tarpu kitiems tas pats noras gali būti pakankamai silpnas (Manzoor ir kt., 2021). Mokslinėje literatūroje darbuotojų motyvavimas daugeliu atvejų reiškia modelį, paaiškinantį procesą, kodėl tam tikras veiksnys lemia tam tikrą su darbu susijusį rezultatą. Wietrak (2021) išskiria tris modelio elementus:

1. Motyvaciniai veiksniai (motyvacinio priemonės).
2. Motyvacinės teorijos (mechanizmai)
3. Motyvacijos būseną (rezultatas norėti veikti).

Pasak Cote, (2019), motyvavimas yra procesas, susidedantis iš penkių etapų:

1. Darbuotojas turi poreikį ir atsiranda noras patenkinti poreikį.
2. Darbuotojas randa būdą, kaip būti motyvuotam ir patenkinti norimą poreikį.
3. Darbuotojas nustato elgesį, kuris jį motyvuos, kad patenkintų norimą poreikį.
4. Naudojami dviejų rūšių atlygiai, įskaitant vidinį atlygį (kurį įvykdė pats) ir išorinį atlygį (užmokestį).
5. Teigiamą arba neigiamą, informaciją apie tai, ar atlygis buvo pasiektas.

Darbuotojų motyvavimo tikslas - atlyginti už darbo atlikimą, sustiprinti teigiamą darbuotojų elgesį ir sužadinti darbuotojo susidomėjimą atliekamomis užduotimis (Fatima Mamdani ir Minhaj, 2016). Tačiau, motyvavimas gali daryti teigiamą ir neigiamą poveikį (Roston, 2020). Įžvelgiama, kad pats motyvavimo procesas turi neigiamus aspektus ir išskiria juos į:

- pernelyg didelis entuziazmas dėl piniginių (materialinių) paskatų;
- ribotas skatinimo formų (dovanų, pripažinimo, mokymosi ir pan.) naudojimas;
- tam tikrų psichologinių ir etinių normų nesilaikymas.

Tai reiškia, kad motyvuojant neviseiškai laikomasi moksliskai pagrįstų ir ilgametės praktikos patikrintų motyvavimo principų: kompleksiskumo (materialinio, kūrybinio, prestižinio,

motyvavimo ir sankcijų derinio); viešumo (visų suinteresuotų asmenų įtraukimas į motyvavimo klausimų sprendimus); diferencijavimo (atsižvelgiant į darbuotojų socialinius poreikius ir jų požiūrį į motyvavimą); savalaikiškumo ir teisingumo (efektyvaus atlyginimo ar nuobaudos skyrimo pasirinkimas). Neigiamas motyvavimo poveikis gali sukelti socialinio – psichologinio pobūdžio problemas: santykiai komandoje, vyraujantis psichologinis klimatas, dažnos konfliktinės situacijos (Arefiev, 2017). Neigiamas motyvavimo poveikis gali sukelti stresą ir mažinti darbuotojų motyvacijos būseną, taip pat sumažinti jų gebėjimus atlikti darbą. Priešingai, teigiamas motyvavimo poveikis yra grįstas pozityviu skatinimu, orientuotas į pripažinimą. Organizacijoms, siekiant geresnio darbuotojų darbo atlikimo, darbuotojų motyvavimas apima šiuos aspektus: darbuotojų įsitraukimą, organizacijos viziją ir vertybes, vadovybės pripažinimą, padėką už pastangas, atliktas pagal standartą, ir bendrą vadovavimo priimtinumą (Muleta, 2020). Apskritai darbuotojų motyvavimas yra daugelio organizacijų darbuotojų atžvilgiu taikoma strategija, kurią sudaro pinigų, atlygio ir kitų paskatų teikimas darbuotojams siekiant organizacijos tikslų (Ali ir Anwar, 2021). Motyvavimo startegijos funkcija yra: darbuotojų poreikių nustatymas ir jų patenkinimo organizacijoje užtikrinimas; atlyginimo už atliekamą darbą sistemų kūrimas; įvairių atlygio formų taikymas; paskatų taikymas siekiant efektyvaus darbuotojų bendradarbiavimo komandose ir visoje įmonėje (Arefiev, 2017). Nustačius, kokios motyvavimo priemonės motyvuoja darbuotojus, darbdaviai atitinkamai gali pritaikyti motyvavimo startegiją. Motyvavimo strategija atitinkanti darbuotojų poreikius, suteikia darbuotojui energijos atlikti darbą (Ali ir Anwar, 2021). Tinkama darbuotojų motyvavimo strategija organizacijoms gali padėti:

- didinti darbuotojų efektyvumą;
- operatyviai siekti įmonės tikslų;
- sukurti skaidrią atlyginimų sistemą;
- sumažinti darbuotojų kaitą ir įveikti darbuotojų trūkumą;
- didinti darbuotojų motyvacijos būseną siekiant strateginių įmonės tikslų;
- subalansuoti materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių biudžetą;
- gerinti psichologinį klimatą komandoje;
- didinti darbuotojų lojalumą;
- tobulinti komandinį darbą;
- pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus;
- skatinti savo darbuotojus aktyviai įsitraukti į darbo užduočių atlikimą;
- išlaisvinti darbuotojų kūrybiškumą ir novatoriškumą, siekiant norimų organizacijos tikslų (Arefiev, 2017; Gordana ir kt., 2023).

Apibendrinant, motyvavimas yra procesas, kuris susideda iš dėmesio darbuotojui ir jo poreikiams, organizacijos strategija, kuri siekia bendrų, organizacijos ir darbuotojo, tikslų.

Motyvacinio proceso gali būti vidinis arba išorinis, todėl motyvacinę galima suskirstyti į dvi skirtingas sąvokas, vidinis motyvavimas ir išorinis motyvavimas (Makki ir Abid, 2017). Organizacijos turi užtikrinti motyvuojančią aplinką, kuri motyvuotų darbuotojus (Aleksić-Glišović ir kt., 2019). Tačiau, reikėtų taikyti tokią motyvacinę strategiją, kurios poveikis teigiamai, o ne neigiamai skatintų darbuotoją atlikti savo darbą (Arefiev, 2017). Pasak, Aleksić-Glišović ir kt., (2019), veiksmingiau pašalinti antistimuliatorius (neigiamą motyvacinę poveikį), nei įveikti padarytą žalą, teigiamu motyvacinę poveikiu. Organizacijų sėkmė priklauso nuo darbuotojų, o jų vadovai susiduria su iššūkiu suvokti, kaip galima juos motyvuoti ir pagerinti, jų darbo atlikimą. Todėl, nors ir gerai susipažinę su tradicinėmis, išbandytais ir patikrintomis teorijomis bei metodais, organizacijos turi ne tik domėtis naujausiomis ir naudingiausiomis motyvacinę priemonėmis, bet ir drąsiai taikyti darbuotojų motyvacinę būdus bei technikas projektuojant darbo vietas (Aleksić-Glišović ir kt., 2019).

1.1.3 Vidinis ir išorinis darbuotojų motyvavimas

Vidinis motyvavimas (*angl. intrinsic motivation*) yra motyvacinę procesas paties darbo tiek, kiek jis patenkina asmeninius darbuotojo poreikius. Jis tiesiogiai susijęs su darbo objektu, nes darbuotoją motyvuoja kylantis vidinis pasitenkinimas pačiu darbu (Demircioglu ir Chen, 2019; Kajackaitė ir Sliwka, 2020).

Vidinis motyvavimas vis dažniau siejamas su tuo, kaip projektuojamas ir organizuojamas darbas ir apima tokius veiksnius kaip atsakomybė, veiksmų laisvė, drąsa naudoti ir tobulinti savo įgūdžius, įdomios užduotys ir tobulėjimo galimybės (Sever ir Malbašić, 2019; Ali ir Anwar, 2021). Būtent vidinis motyvacinę procesas skatina žmogų vadovautis savo norais. Jei atsižvelgtume į žmogaus poreikių hierarchiją, vidinis motyvacinę procesas apima aukštesnio lygio poreikius, pavyzdžiui, savivairbos poreikius ir savirealizacijos troškimus (Fahriana ir Sopiah, 2022). Darbuotojas, kuriam darbas atrodo beprasmiškas, gali reaguoti apatiškai, net jei visais aplinkos veiksniais yra gerai pasirūpinta. Vidinio motyvacinę pasekmė darbuotojams pasitenkinimo jausmas, malonumas iš savo darbo (Nyambegera ir Gicheru, 2016). Sutelktas organizacijų dėmesys į tai, kas daro darbuotojų darbą motyvuojantį ir sukūrus atitinkamas darbo vietas, gali paversti darbuotojų darbo atlikimą savitiksliu (Hussein ir kt., 2016). Vidinis motyvacinę procesas skatina darbuotoją domėtis darbu, didina įsitraukimą, veikia mąstymo ir veikimo lankstumą, skatina kūrybiškumą, teigiamai veikia psichinę sveikatą ir tarpasmeninius santykius (Roslon , 2020). Vidinio motyvacinę procesas priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių ir polinkių, tokių kaip suvokimas, draugiškumas, gebėjimas susikaupti ar rasti savo vietą situacijoje, mokymosi greitis, įsitraukimas į užduotį ir atvirumas (Dr. Kalirjajan, 2022). Vidinis motyvavimas

yra darbuotojo įsitikinimų ir vertybių patenkinimas. Vidiniu motyvavimo procesu motyvuoti darbuotojai atlieka veiklą, nes mano, kad ji yra teisinga ir naudinga. Atlikdami užduotį žmonės patiria malonumą ir savimotyvaciją, o savo elgesį sieja su vidiniais veiksniais, kuriuos jie kontroliuoja, pavyzdžiui, emocijomis (Hitka ir kt., 2023).

Išorinis motyvavimas (*angl. extrinsic motivation*) apibūdinamas, kaip procesas, kai darbuotojas turi konkretų siekį, kurį turi prieš pradėdamas dirbti ir jo siekia. Išorinis motyvavimas yra orientuotas į išorinę naudą, kaip atlikto darbo pasekmę. Paprastai jis apima daugiau ar mažiau sudėtingą atlygių sistemą su jų paskirstymo taisyklėmis. Išorinis motyvavimas grindžiamas apčiuopiama ekonomine grąža, prekėmis, pripažinimu ar paslaugomis darbuotojui (Hitka ir kt., 2023). Kita vertus, išorinis motyvavimas mažina situacijos kontrolę (Mikkelsen ir kt., 2017). Asmuo perkelia savo dėmesį nuo veiklos malonumo į atlygį už veiklos atlikimą (Grofcikova ir Musa, 2020). Išorinis motyvavimas Locke ir Schattke (2019) apibrėžiamas kaip priemonių ir tikslų santykis; tai yra kažką daryti, kad būtų gauta tam tikra būsima vertė (arba išvengta tam tikra būsima nevertinga vertė). Kadangi žmonėms reikia gyventi tolimoje perspektyvoje, išorinis motyvavimas, nėra prastesnis, už kitus motyvavimo procesus, kaip kartais teigiama, bet yra svarbus laimei ir išlikimui (Locke ir Schattke, 2019).

Vidinio ir išorinio motyvavimo procesas gali egzistuoti kartu darbuotojui atliekant tam tikrą darbą (Kuvaas ir kt., 2017). Nors tai yra atskiri motyvavimo procesai, tikėtina, kad vienas iš jų turės dominuojančią įtaką. Kai darbas teikia vidinį pasitenkinimą, o jo paskatos yra netiesiogiai susiję su darbo atlikimo rezultatais, pavyzdžiui, konkurencingas atlyginimas, darbuotojai dirbdami dažniausiai susitelkia į savo užduotis, taigi vidinis motyvavimas tikriausiai bus dominuojantis (Kuvaas ir kt., 2017). Jei darbas natūraliai teikia mažesnę pasitenkinimą, o paskatos glaudžiai susijusios su darbo atlikimu, pavyzdžiui premijos ar komisiniai, yra didesnė tikimybė, kad pinigai taps pagrindinė paskata dirbti. Todėl labiausiai tikėtina, kad dominuos išorinis motyvavimas.

Apibendrinant, motyvavimo procesas susideda tiek iš vidinių, tiek iš išorinių veiksnių (Aleksić-Glišović ir kt., 2019). Nepaisant ilgalaikių tyrimų apie vidinio ir išorinio motyvavimo skirtingą poveikį darbuotojų darbo atlikimui, kyla neatsakytų klausimų apie šių motyvavimo procesų ryšį, jų vaidmenį ir įtaką darbuotojų darbo atlikimui. Visuotinėse diskusijose nuolat kyla šiek tiek politizuotos diskusijos, kuris motyvavimas, vidinis ar išorinis turi teigiamą įtaką, kuris neigiamą, bei kaip jų poveikis gali skirtis (Kuvaas ir kt., 2016).

1.2 Darbuotojų motyvavimo priemonių samprata ir reikšmė

Darbuotojų motyvavimo priemonėmis (*angl. motivational tools*) vadinama nuosekli elementų visuma, kuri lemia motyvacijos būsenos stiprumą (Weberova ir kt., 2017). Motyvavimo

priemonėmis (*angl. motivational tools*) galima įvardinti veiksnius, kurie sužadina motyvacijos būseną, nukreipia darbuotojus atlikti užduotis (Adebayo ir kt., 2020).

Konkurencingame ir kintančiame verslo pasaulyje egzistuoja daugybė įvairių darbuotojų motyvavimo priemonių ir būdų, kurie taikomi organizacijose. Neabejotina, kad motyvavimo priemonės padeda sukurti gerus darbuotojų ir vadovybės santykius, kurie priklauso ir nuo taikomų motyvavimo priemonių organizacijoje vertės darbuotojui (Sulayman ir Rahman, 2021). Motyvavimo priemonėmis siekiama patenkinti darbuotoją dėl konkretaus elgesio. Motyvavimo priemonės yra veiksmų grupė, kurią parengia vadovybė, siekiant paveikti darbuotojų elgesį (Al-Qudah, 2019). Motyvavimo priemonės mokslinėje literatūroje taip pat gali būti dažnai sutinkamos sąvokomis kaip: motyvatoriai (*angl. motivators*), skatinimo priemonės (*angl. promotional measures*), paskatos (*angl. incentives*), veiksniai (*angl. factors*), atlygis (*angl. reward*), motyvai (*angl. motives*). Paskatos - tai atlyginimas, mokamas tam tikriems darbuotojams, kurių pasiekimai viršija standartinius darbo atlikimo rezultatus (Manzoor ir kt., 2021). Pasak Weberova (2017) paskatos yra tai, kas motyvuoja asmenis įdėti papildomų pastangų dirbant organizacijoje. Atlygis - tai visos pajamos piniginės ar nepiniginės, kurias darbuotojai tiesiogiai ar netiesiogiai gauna už darbą organizacijai, kurioje jie dirba (Yulia ir kt., 2023). Skatinimo priemonėmis įvardijamas vidinis atlygis, skiriamas darbuotojams, kai jie sugeba sėkmingai atlikti užduotis, ir šis atlygis dažniausiai yra psichologinio pobūdžio ir priklauso nuo žmogaus pastangų ir gebėjimų (Manzoor ir kt., 2021). Motyvas yra tai, kas skatina asmenį elgtis tam tikru būdu arba bent jau išsiugdyti polinkį į tam tikrą elgesį (Adebayo ir kt., 2020).

Apibendrinant, motyvavimo priemonės mokslinėje literatūroje gali būti įvardijamos skirtingomis sąvokomis ir nors jos yra gretinamos kartu kaip sinonimai, vis dėl to jos turi šiek tiek skirtumų ir yra suvokiamos skirtingai pagal jų kilmę ir poveikį asmeniui.

1.2.1 Motyvavimo priemonių privalumai ir trūkumai, jų taikymo įtaka motyvacijos būsenai ir darbuotojų darbo atlikimui

Motyvavimo priemonių taikymo nauda neatsiejama nuo to, kad darbuotojai darbe jaučiasi labiau vertinami ir patenkinti bei rečiau palieka organizacijas. Tačiau, motyvavimo procese taikomas motyvavimo priemonės per tam tikrą laiką būtina atnaujinti. Pavyzdžiui, tokios motyvavimo priemonės kaip geros darbo sąlygos, nuolatinio darbo vietos saugumas ar tinkamas darbo užmokestis, gali būti ne tokie veiksmingi ir tinkami kaip anksčiau, kadangi darbuotojų poreikiai yra kintantys (Weberova ir kt., 2017).

Motyvavimo priemonės, kurios taikomos organizacijose darbuotojų motyvavimo procesui, pasižymi tam tikromis savybėmis ir turi privalumų bei trūkumų (lentelė 4).

4 lentelė.

Motyvivimo priemonių savybės

Privalumai	Trūkumai
Padedą kurti teigiamą darbo aplinką.	Nepastovumas, reikia dažnai atnaujinti.
Sutelkia darbuotojų dėmesį į darbo atlikimą.	Išorinės motyvavimo priemonės gali mažinti vidinių motyvavimo priemonių poveikį.
Suteikia prasmės darbo vietoje ir didina produktyvumą atliekant darbą.	Gali neturėti didelės reikšmės darbuotojų darbo atlikimui.
Didina darbuotojų moralę atliekant darbą.	Skirtingas poveikis (gali neturėti jokio poveikio).
Suteikia savarankiškumo atliekant darbą.	Subjektyvios.
Suteikia nepriklausomybę.	Gali privesti prie emocinio išsekimo.
Skatina individualią darbuotojų sėkmę.	

Šaltinis: sudaryta remiantis (Manjenje ir Muhanga, 2021; Weberova ir kt., 2017)

Motyvivimo priemonės gali padėti pasiekti organizacijos tikslus, kurie gali būti tokie:

1. Padidinti darbuotojų našumą atliekant darbą.
2. Skatinti arba sužadinti darbuotojų norą atlikti darbą.
3. Padidinti darbuotojų įsipareigojimą atlikti darbą.
4. Psichologiškai patenkinti darbuotoją ir išvengti darbuotojų kaitos.
5. Formuoti darbuotojų elgesį, požiūrį į darbą, gerinant darbo atlikimą.
6. Ugdyti uolumą ir entuziazmą atlikti darbą.
7. Darbuotojams maksimaliai išnaudoti savo gebėjimus atliekant darbą ir panaudoti juos siekiant asmeninių ir organizacijos tikslų (Fatima Mamdani ir Minhaj, 2016)

Kai kurios motyvavimo priemonės, naudojamos organizacijų, paprastai turi didesnę įtaką, o kitos yra mažiau veiksmingos. Skirtingos motyvavimo priemonės gali turėti kiekvieno darbuotojo poreikiams skirtingą poveikį. Būtina reguliariai susitikti su darbuotojais individualiai ir aptarti, kas juos motyvuoja (Weberova ir kt., 2017). Be to, tos pačios priemonės nemotyvuos visą laiką. Tuo tarpu, yra pakankamai pragmatinių įrodymų, rodančių, kad motyvavimo priemonės turi ne tik skirtingą poveikį, bet ir gali neturėti didelės reikšmės darbuotojų motyvacijos būsenai bei darbo atlikimui (Weberova ir kt., 2017; Cote, 2019; Pradhan Jena, 2017). Galimas skirtingas motyvavimo priemonių poveikis darbuotojams pagal skirtingą poreikį pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė.

Galimas skirtingas motyvavimo priemonių poveikis pagal skirtingą darbuotojų poreikį

Poreikis	Yra motyvavimo priemonių poveikis	Nėra motyvavimo priemonių poveikio
Noras gauti didesnę darbo užmokestį ir pagarbą.	Aukštesnė motyvacijos būsena atlikti darbą.	Neturi didelės reikšmės darbo atlikimui.
Žinoti, kad darbą galima atlikti artimiausioje ateityje.	Spartesnis darbo atlikimas.	Darbo atlikimas nepasistūmėja į priekį.

5 lentelės tęsinys.

Sėkmingai atlikti esminius darbus.	Didina darbuotojų našumą atliekant darbą.	Menkina darbuotojo elgesį atliekant darbą.
Patinkantis užduoties tipas ir tinkama darbo vieta.	Teigiamas darbuotojo elgesys, skatina pažangą, teigiamai veikia darbo atlikimą.	Nepakeičia darbuotojų elgesio, nekeičia darbo atlikimo būdo.
Noras gauti teigiamą grįžtamąjį ryšį.	Laimingi darbuotojai darbo atlikimo metu.	Darbo atlikimas nesikeičia.
Noras gauti pinigines premijas.	Darbuotojai prasmingai atlieka užduotis.	Neskatina atlikti tam tikros (nemėgstamos) veiklos.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Weberova ir kt., 2017; Cote, 2019; Pradhan ir Jena, 2017).

Apibendrinant, dėl savo privalumų motyvavimo priemonės yra svarbios tiek organizacijoms tiek darbuotojams, tačiau taip pat turi ir trūkumų dėl nepastovumo, subjektyvumo. Kadangi kiekvieną asmenį motyvuoja skirtingi veiksniai, nes jie turi skirtingas preferencijas, todėl tos pačios priemonės neveiks vienodai (Weberova ir kt., 2017). Darbuotojai turi daugybę poreikių, kuriuos galima motyvavimo priemonėmis patenkinti (Uka ir Prendi, 2021). Jei motyvavimo priemonės nesuderinamos su darbuotojo poreikiais, jos nedidina motyvacijos būsenos ir negerina darbo atlikimo. Organizacijos turėtų derinti motyvavimo priemones skirtingiems darbuotojams, siekiant didinti darbuotojų motyvacijos būseną, bei gerinti darbo atlikimą (Pradhan ir Jena, 2017).

1.2.2 Motyvavimo priemonės ir jų klasifikacija

Motyvacijos priemonės, kurias galima rasti mokslinėje literatūroje, autorių yra tiriamos pavienės arba klasifikuojamos skirtingai. Skirtinga klasifikacijų ir pavienių tiriamų motyvavimo priemonių daugybė yra paini. Pavyzdžiui, motyvavimo priemonės darančios įtaką darbuotojų motyvacijos būsenai ir darbo atlikimui yra: atlygis, pripažinimas, grįžtamasis ryšys, atsakomybė/autonomija, pasiekimai, iššūkiai/tikslų nustatymas, karjeros kilimas, tobulėjimas, įdomus darbas, svarbus darbas, tarpasmeniniai santykiai, darbo aplinka, sąžiningumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (Thuy ir Nhung, 2018). Tačiau, tokiuose tyrimuose nėra aiškos struktūros, kurios priemonės priklauso kuriai grupei.

Motyvacijos priemonės mokslinėje literatūroje dažnai klasifikuojamos tradiciškai į vidines ir išorines, tačiau kiti autoriai sukonkretina ir išskiria daugiau klasifikacijų. Pavyzdžiui, Hussein ir kt., (2016) grupuoja pagal tris požūrius, kurie apibrėžia kritines darbuotojo psichologines būsenas: patiriamą prasmingumą, patiriamą atsakomybę ir žinias. Le Tan ir kt., (2021) išskiria 3 motyvavimo priemonių grupes darančias poveikį darbuotojams: su darbu susijusios motyvavimo priemonės (darbų sauga, darbo pobūdis, darbo sąlygos, darbo rezultatai ir kt.); su organizacija

susijusios motyvavimo priemonės (išmokos, atlyginimų politika, mokymo ir tobulinimo programos, atlygio programos); su santykiais susijusios motyvavimo priemonės (santykiai su kolegomis, santykiai su vadovu). Pincus (2023) pristatė vieningą žmogaus motyvacijos modelį, kuriame apjungiamos ankstesnės motyvacijos teorijos į vieną simetrišką modelį, pagrįstą pirmaisiais principais – keturios gyvenimo sritys: savasties, materialinė, socialinė ir dvasinė sritys. Kiekvieną jų sudaro trys motyvų lygiai, todėl autorius išskiria 12 skirtingų motyvų. Remiantis nagrinėtais autoriais, šiame mokslo tiriamajame darbe darbuotojų motyvavimo priemonės skirstomos tradiciškai į vidines ir išorines. Tačiau, siūloma išskirti išorines motyvavimo priemones į materialines ir socialines. Kadangi išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymas organizacijose yra retesnis ir vis dar dažnu atveju nėra teigiamai vertinamas darbdavių bei tyrėjų, tačiau mokslinėje literatūroje randama tyrimų, kurie paneigia tokį požiūrį, kadangi šiuolaikiniams darbuotojams praleisti darbe gerai laiką yra svarbu ir tai tampa visiška norma.

Vidinės motyvavimo priemonės. Jos kyla ir veikia iš paties darbo pobūdžio, kai motyvuoti darbuotojai susitapatina su organizacija ir dalyvauja jos veikloje, domisi organizacijos problemų sprendimu, jos plėtra ir sėkme, produktų ir paslaugų kokybe, prisideda savo darbo atlikimu (Sever ir Malbašić, 2019). Tinkamai suprojektuotas darbo vietos pobūdis, taip pat gali būti kaip vidinė motyvavimo priemonė, kuri turi teigiamą poveikį ne tik darbuotojų motyvacijos būsenai, bet ir darbo atlikimui. Pritaikius darbo pobūdį darbuotojams, taip kad pačios atliekamos užduotys motyvuotų, darbas tampa atpažįstama ir prasminga visuma, darbuotojams suteikiama tam tikra atskaitomybė ir kontrolė (Hussein ir kt., 2016). Vidinės motyvavimo priemonės motyvuoja darbuotojus toliau tobulėti, sukelia teigiamą emocinę reakciją, taip pat skatina atlikti ilgalaikius elgesio pokyčius (Ryan ir Deci, 2020). Pavyzdžiui, darbuotojui sėkmingai atlikus užduotį, jis dažnai patiria pasitenkinimo ir pasiekimų jausmą. Tada šis vidinis jausmas motyvuoja darbuotoją ir toliau sėkmingai atlikti tą užduotį ateityje, kad toliau patirtų šias teigiamas emocijas (Manzoor ir kt., 2021). Vidinės motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, gali būti tikrinančios darbuotojų darbo charakteristikų išpildymą: įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties reikšmingumas, autonomija ir grįžtamasis ryšys (Hussein ir kt., 2016). Pasididžiavimas savo atliktu darbu, malonus darbas, naujų dalykų išmokimas ar kompetencijų praplėtimas tam tikroje srityje, asmeninis augimas, pasiekimų jausmas, pasirinkimas, su kokiais projektais dirbti (Manzoor ir kt., 2021). Daugelis kitų vidinių motyvavimo priemonių, pavyzdžiui, dalyvavimas priimant sprendimus, augimo galimybės, mokymo programos, galimybė vyksti į tarptautines komandiruotes, lankstus darbo grafikas ir laisvas laikas, taip pat svarbus, nes darbuotojai tampa labiau atsidaavę organizacijai ir labiau motyvuoti siekti tikslų (Sureephong ir Dahlan, 2020).

Išorinės materialinės motyvavimo priemonės. Išorinės materialinės motyvavimo priemonės reiškia, kad kažkas suteikiama materialia išraiška darbuotojams, kad jie prisidėtų prie

to, ko iš jų tikisi organizacija. Išorinės materialinės motyvavimo priemonės vis dar laikomos vienomis svarbiausių ir turi didelę tiesioginę ir aiškią naudą, nes yra apčiuopiamos (Malek ir kt., 2020; Al-Qdudah, 2019). Išorinės materialinės motyvavimo priemonės stiprina motyvacijos būseną patyrus pasitenkinimą dėl tiesioginio ar netiesioginio materialaus atlygio, kurį darbuotojai gauna (Cote, 2019). Be to, išorinės materialinės motyvavimo priemonės nereikia asmeninio vadovų susidomėjimo, dėmesio ar pripažinimo (Malek ir kt., 2020). Išorinės materialinės motyvavimo priemonės yra labiau kiekybinio pobūdžio (Munir ir kt., 2016). Organizacijoje išorinės materialinės motyvavimo priemonės pirmiausia siejamos su atlyginimu, jo dydžiu, jo pakėlimu. Tačiau, išorinės materialinės motyvavimo priemonės gali ir neturėti tiesioginės finansinės išraiškos t.y. daiktai ar paslaugos, pavyzdžiui, stalo reikmenys, kavos puodeliai, drabužiai, dovanų kuponai, sveikatos draudimas, nemokamas maistas ir gėrimai, šventinės kelionės, kurias teikia organizacija (Sureephong ir Dahlan, 2020). Dar keletas išorinių materialinių motyvavimo priemonių pavyzdžių gali būti: darbo užmokestis, piniginė premija ir priedai suteikiantys vertę, patogiai įrengta darbo vieta, paaukštinimas pareigose, įmonės automobilis. Išorinės materialinės motyvavimo priemonės, kurios svarbios darbuotojų motyvacijos būsenai bei darbo atlikimui pagal Furman ir kt., (2023) yra šios: darbo užmokestis, premijos už atliktą darbą, dalijimasis pelnu, kompensacijos ir garantinės išmokos, priedai už darbo stažą ir sąžiningą darbą organizacijoje. Taigi, išorinės materialinės motyvavimo priemonės patenkina darbuotojų išorinius poreikius (Cote, 2019).

Išorinės socialinės motyvavimo priemonės. Pagrindinis socialinės srities poreikis yra priklausymo ir įtraukimo poreikis į socialinius santykius. Patenkinus pagrindinius socialinio ryšio poreikius, išryškėja poreikis geranoriškumo, rūpesčio, užuojautos, draugystės. Galiausiai atsiranda socialinės srities poreikis - socialinio pripažinimo, pagarbos poreikis (Pincus, 2023). Išorinės socialinės motyvavimo priemonės laikomos vienu svarbiausių organizacijos taikomos motyvavimo sistemos ramsčių, nes žmogus iš prigimties yra socialus ir negali gyventi be kitų pagarbos ir dėmesio jam (Al-Qdudah, 2019). Taigi, išorinės socialinės motyvavimo priemonės yra susijusios su žmonių santykiais organizacijoje, kurios užtikrina tam tikrų darbuotojų poreikių patenkinimą pavyzdžiui, socialinio pripažinimo ir priklausymo, savigarbos ir savirealizacijos (Sureephong ir Dahlan, 2020). Išorinės socialinės motyvavimo priemonės kartais turi materialinių aspektų (pvz., teambuilding'ai, grupinės vakarienės), tačiau jų nauda daugiausia susijusi su socialinio bendravimo, priklausymo, pripažinimo verte. Taigi, išorinių socialinių motyvavimo priemonių nauda yra orientuota į ateitį ir netiesioginė (Malek ir kt., 2020). Darbuotojai turi daug socialinių poreikių ir šie poreikiai skirtingi priklausomai nuo žmogaus, tačiau galima išskirti šiuos poreikius: saugumo, padėties, statuso, priklausymo, gerų santykių su kolegomis ir vadovais, pagarbos. Šie patenkitni poreikiai leidžia patirti pasitikėjimo savimi, gebėjimų ir veiksmingumo

jausmą, priešingai, šių poreikių deficitas gali sukelti silpnumo ir nusivylimo jausmą (Al-Qdudah, 2019). Išorinių socialinių motyvavimo priemonių pavyzdžiai: pagyrimo ir arba padėkos raštas, viešas pripažinimas susirinkime, skelbimų lentoje, mėnesio darbuotojo apdovanojimas, kvietimas išgerti kavos arba papietauti su generaliniu direktoriumi ir t. t. (Sureephong ir Dahlan, 2020). Dar jos gali būti asmeninio dėmesio, susidomėjimo ar vadovybės pritarimo teikimas (Malek ir kt., 2020). Visos šios priemonės parodo, kad darbuotojais yra rūpinamasi, jie yra vertinami vadovų (Sureephong ir Dahlan, 2020). Todėl, išorinės socialinės motyvavimo priemonės reiškia vadovų pripažinimą ir lemia didesnę giminiškumą, o tai lemia įsitikinimą, kad gali būti gauti papildomi atlygiai, to laukdami asmenys yra linkę reguliuoti savo elgesį (Malek ir kt., 2020). Tačiau, išorinės socialinės motyvavimo priemonės dažniausiai nėra apčiuopiamos, daugiausia simboliniai gestai, todėl tai kelia susirūpinimą ar išorinės socialinės motyvavimo priemonės yra vertingos (Malek ir kt., 2020).

Apžvelgus, skirtingų autorių pateikiamas motyvavimo priemones bei jų klasifikacijas mokslinėje literatūroje, galima apibendrinti, kurios yra svarbios darbuotojų motyvacijos būsenai didinti ir darbo atlikimui gerinti (lentelė 6).

6 lentelė.

Motyvavimo priemonių grupės ir jų elementai

Vidinės motyvavimo priemonės	Išorinės materialinės motyvavimo priemonės	Išorinės socialinės motyvavimo priemonės
Darbo prasmingumas, svarbus darbas.	Kompensacijos ir garantinės išmokos, išlaidų kompensavimas.	Tarpasmeniniai santykiai su vadovais, santykiai su kolegomis.
Darbo tapatumas, dalyvavimas įvykiuose, veiklos vertinimo sistemoje, priimant aukštesnio lygio sprendimus.	Premijos už atliktą darbą, už darbo stažą, šventinės premijos, premijos nuo organizacijos pelno.	Pripažinimas, atlikto darbo įvertinimas, pranešimai ir skelbimai apie pasiekimus.
Autonomija.	Paaukštinimas pareigose.	Teambuilding'ai, workshop'ai, kolektyvo vakarienės.
Įdomus darbas, darbo turinys.	Geras darbo užmokestis.	Pagalba sprendžiant problemas.
Kompetencijų įvairiapusiškumas.	Nemokamas maistas.	Padėkos, garbės apdovanojimai.
Laisvas darbo grafikas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.	Apdovanojimai vertingomis dovanomis, dovanų kuponai poilsui.	

Šaltinis: Sudaryta pagal (Yusuf ir Sriwijaya, 2021; Irawati ir Farradia, 2021; Hussein ir kt., 2016; Sureephong ir Dahlan, 2020)

Apibendrinant, nėra vienareikšmiško atsakymo, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus. Tai, kas motyvuoja vieną žmogų, kitam gali neturėti beveik jokio poveikio ir netgi turėti neigiamą poveikį (Sever ir Malbašić, 2019). Tačiau, aiški motyvavimo priemonių klasifikacija į grupes atskleidžia jų kilmę, leidžia išvengti tų pačių motyvavimo priemonių priskyrimo kelioms

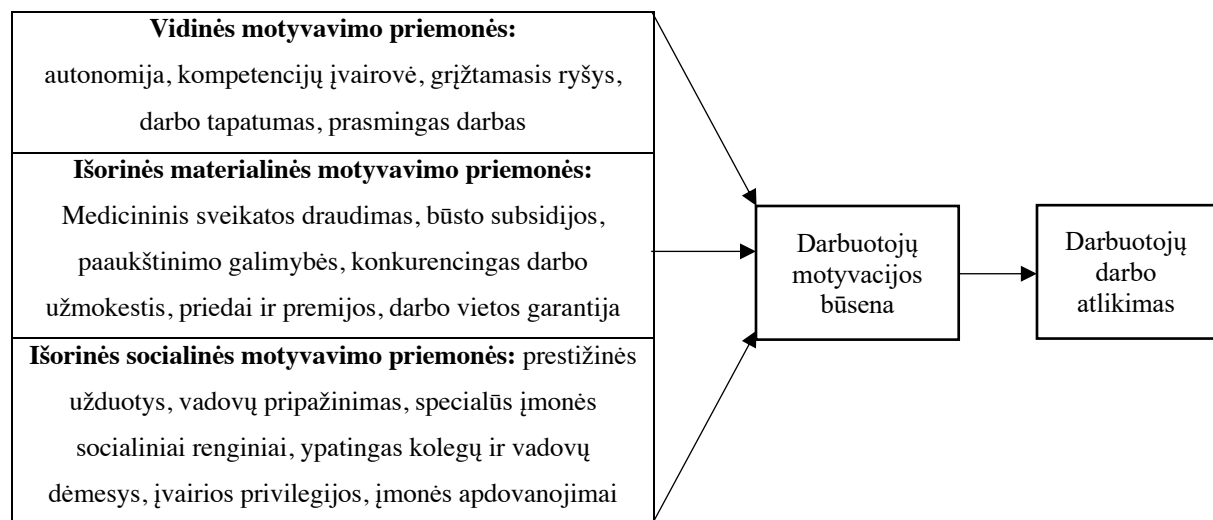
priemonių grupėms. Klasifikuojant motyvavimo priemones į grupes galima nustatyti, kurios grupės turi didesnę įtaką darbuotojams organizacijose, o kurios mažesnę. Darbuotojų motyvavimo priemonės, tiek vidinės, tiek išorinės materialinės, tiek išorinės socialinės yra neabejotinai reikalingos organizacijos tikslams pasiekti. Kombinuojant išorines materialines, išorines socialines ir vidines motyvavimo priemones, organizacija gali sukurti įvairiapusišką požiūrį į darbuotojų motyvavimą, atitinkantį jų skirtingus poreikius. Apskritai, organizacijoms, kurioms tai pavyksta, dažniausiai pavyksta pasiekti savo tikslus, nes darbuotojų poreikiai dėl atliekamo darbo, yra patenkinami, o patenkintas darbuotojas geriau atlieka savo darbą (Yusuf Sriwijaya, 2021).

1.2.3 Darbuotojų motyvavimo priemonių modelis

Motyvavimo priemonių modelio pasirinkimas yra individualus organizacijų klausimas (Tokarska-Ołownia, 2019). Siūlomas darbuotojų motyvavimo priemonių modelis, sudarytas apžvelgus ir apibendrinus, skirtingų autorių motyvavimo priemonių klasifikacijas ir jų elementus 1 paveiksle.

1 paveikslas

Motyvavimo priemonių darančių įtaką darbuotojų motyvacijos būsenai ir darbo atlikimui modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės

Motyvavimo priemonių modelis sudarytas iš trijų motyvavimo priemonių grupių ir jų elementų: vidinių motyvavimo priemonių (autonomija, kompetencijų įvairovė, grįžtamasis ryšys, darbo tapatumas, prasmingas darbas), išorinių materialinių motyvavimo priemonių (sveikatos draudimas, subsidijos būstui, paaukštinimo galimybės, konkurencingas atlyginimas, premijos, darbo vietos garantija), išorinių socialinių motyvavimo priemonių (prestižinės užduotys, vadovų

pripažinimas, specialūs įmonės renginiai, ypatingas kolegų ir vadovų dėmesys, įmonės apdovanojimai). Šis siūlomas modelis, gali padėti išsiaiškinti, kurios motyvavimo priemonės yra reikšmingos darbuotojų motyvacijos būsenai ir jų darbo atlikimui, tačiau nėra teigiama, kad vienareikšmiškai veiksmingiausios.

Nors vienos motyvavimo priemonės gali stipriai paveikti kai kuriuos organizacijos darbuotojus, motyvuojant juos dirbti, kitiems jos gali daryti gerokai mažesnę įtaką, o dar kitiems gali būti netgi suvokiamos kaip darbo demotyvatoriai (Kozłowski, 2020). Demotyvuojantys veiksniai suprantami kaip nuolatiniai ir erzinantys įvykiai, kurie frustruoja darbuotojus ir mažina jų produktyviai naudojamą energiją darbe (Rosłon, 2020). Šie veiksniai gali būti darbuotojų, jų idėjų ir pasiūlymų ignoravimas, darbuotojo pagyrimų už komandos sėkmę negavimas, nesidomėjimas darbuotoju kaip žmogumi, vieša darbuotojų kritika, nenuoseklūs vadovo veiksmai, aiškiai neapibrėžta atsakomybės sritis, neaiškios atsiskaitymo taisyklės ir įsakymų išleidimas nepasitarus ar nesusitarus su darbuotojais (Rosłon, 2020). Mokslinėje literatūroje šia tema taip pat atkreipiamas dėmesys į tokius demotyvuojančius veiksnius, kaip: nepakankamas formalių ryšių plėtojimas arba perteklinis plėtojimas, darbuotojų atrankos ir skatinimo sistemos trūkumai, netinkamas valdymo metodas, formalizmas, atlygio ir bausmių proporcijų trūkumai (Rosłon, 2020). Darbuotojo demotyvaciją gali lemti tiek organizacijoje vykstantys veiksniai (išoriniai veiksniai), tiek darbuotojui būdingi veiksniai (vidiniai veiksniai) (Kozłowski, 2020).

Apibendrinant, reikėtų pažymėti, kad motyvavimo priemonės yra visos viena su kita susijusios. Kaip minėta, galima išskirti išorinį ir vidinį motyvavimą, o motyvavimo priemonės klasifikuojamos į vidines ir išorines veikia atitinkamai. Tačiau, verta išskirti ir išorines motyvavimo priemones į materialines ir socialines, kadangi pastarosios šiandieniniam darbuotojui yra aktualios ir jos gali padėti motyvuoti darbuotojus. Tačiau, vienos motyvavimo priemonės gali stipriai motyvuoti darbuotojus dirbti, kitiems jos gali daryti mažą įtaką, o dar kitiems jos gali būti suvokiamos kaip darbo demotyvatoriai (Rosłon, 2020). Dažnai darbuotojams tenka rinktis ar pasirinkti malonų darbą su mažesniu atlyginimu ar rinktis nemėgstamą darbą už geresnį atlygį (Huang ir kt., 2018). Todėl, siekiant veiksmingai motyvuoti darbuotojus, kad jie atliktų savo darbą produktyviai, svarbu išlaikyti subalansuotą požiūrį ir atkreipti dėmesį į vidinį ir išorinį motyvavimą ir tinkamai suprojektuoti darbo vietas parenkant tinkamas vidines, išorines materialines motyvavimo priemones ir išorines socialines motyvavimo priemones.

1.3 Darbuotojų darbo atlikimo samprata ir reikšmė

Darbuotojų darbo atlikimas apibūdinamas kaip apčiuopiama arba neapčiuopiama darbuotojų elgsena organizacijoje, kurioje jie dirba (Huragu ir Chuma, 2019; Rohaida ir Zainal,

2022). Darbuotojų darbo atlikimas yra vienas iš svarbiausių kintamųjų žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacinės elgsenos tyrimuose, kuris per daugelį metų sukėlė daug diskusijų dėl daugybės dimensių, kuriomis jis gali būti išreikštas, todėl visuotinai priimtinu apibrėžimu yra sunku apibrėžti (Pahos ir Galanaki, 2019). Darbuotojų darbo atlikimas gali būti suprantamas kaip darbo rezultatas, apimantis *kas* pasiekta ir kaip procesas, apimantis elgsenas *kaip* pasiekta (Akerele, 2023). Šiame magistro darbe nagrinėjamos elgsenos.

Darbuotojų darbo atlikimas (*angl. employee work performance*), laikomas daugialype sąvoka, kuri apima visą darbuotojo veiklą darbe, atsižvelgiant į įvairius aspektus pvz. bendradarbiavimą su kolegomis ir bendrą darbuotojo elgseną organizacijoje (Liu ir Liu, 2022). Darbuotojų darbo atlikimas yra darbuotojo elgsena, kurią demonstruoja vykdydami savo pareigas ir atsakomybes organizacijoje (Pangastuti ir Desi Kristanti, 2021). Darbuotojų darbo atlikimas yra demonstruojami įgūdžiai ir elgesys, kurie daro įtaką tiesiogiai organizacijų prekėms ar paslaugoms, arba bet kokios rūšies veikla, kuri netiesiogiai palaiko pagrindinius organizacijos procesus (Pradhan ir Jena, 2017). Darbuotojų darbo atlikimas yra darbo elgesys ir laukiamas jo rezultatas (Wang ir kt., 2018). Darbinio elgesio rezultatas, yra susijęs su pastangomis atlikti savo pareigas, taip kad būtų naudinga organizacijoms (Astakhova, 2015). Darbuotojų darbo atlikimas tam tikras elgesys, kurį organizacijos tikisi, kad darbuotojai atliks. Taigi, elgesys rodo veiksmus, kuriuos darbuotojai demonstruoja atlikdami darbą, o laukiami rezultatai parodo elgesio darbe rezultatus (Liu ir Liu, 2022). Laukiamam rezultatui įtakos turi motyvacijos būseną ir kognityviniai gebėjimai, o ne pats elgesio aspektas (Pradhan ir Jena, 2017). Tai reiškia, kad darbuotojų darbo atlikimą galima aiškinti per motyvacijos būsenos prizmę. Šia prasme darbuotojų darbo atlikimas priklauso nuo darbuotojų gebėjimų ir motyvacijos būsenos (Pahos Galanaki, 2019). Kiti autoriai teigia, kad darbo atlikimas yra kiekvienas sąmoningas veiksmas, judesys, įgyvendinimas, nukreiptas tam tikram tikslui ar uždaviniui pasiekti (Irfak, 2022). Dar darbo atlikimą galima apibrėžti, kaip darbo funkcijų atlikimą pagal pareigybės aprašymą (Rohaida ir Zainal, 2022). Tai rodo, kad tai, kas tapo darbuotojams suteikta atsakomybe, turi būti atlikta pagal tikslą. Darbo atlikimas siejamas su įsitraukusiu darbuotojo profiliu bei prasmingu darbu (Pradhan ir Jena, 2017). Dar naudojama daug kitų sąvokų darbuotojų darbo atlikimui apibūdinti, įskaitant inovacijų kūrimą, moralę, gebėjimą prisitaikyti, orientaciją, iniciatyvumą, patirtį (Fatima Mamdani ir Minhaj, 2016).

Apibendrinant, sąvoka darbo atlikimas reiškia darbuotojo įdedamas pastangas, kurios reikalingos atliekant darbą. Mokslinėje literatūroje pateikiamas didelis kiekis darbuotojų darbo atlikimo apibrėžimų, dėmesį skiriančių darbuotojo elgsenai, kuri susijusi su organizacijos veikla bei jos keliamais tikslais. Kiekvienoje organizacijoje yra skirtingi reikalavimai ir tikslai, taigi iš darbuotojų reikalaujama skirtingo darbo atlikimo (Fatima Mamdani ir Minhaj, 2016). Darbuotojų

darbo atlikimas apima visą darbuotojo veiklą organizacijoje, kuri tarpusavyje susijusi: darbo pareigos, naudojami įgūdžiai, elgesys, bendradarbiavimas, veiklos pasiekimai.

1.3.1 Darbuotojų darbo atlikimo dedamosios

Darbuotojų darbo atlikimas, skirtingų autorių, mokslinėje literatūroje matuojamas skirtingais veiksniais. Pavyzdžiui, skirstomas į keturias dimensijas: užduočių atlikimo, kontekstinės veiklos, adaptyvios veiklos, kūrybinės veiklos (Sihombing, 2018). Kitų autorių teigimu Bhardwaj ir Kalia, (2021), darbo atlikimą galima skirstyti į dvi dimensijas: užduočių atlikimą (*angl. task performance*) ir kontekstinę veiklą (*angl. contextual performance*). Pradhan ir Jena (2017) darbo atlikimą grupuoja į tris grupes: užduočių atlikimą (*angl. task performance*), adaptyvią veiklą (*angl. adaptive performance*) ir kontekstinę veiklą (*angl. contextual performance*).

Be šių dimensijų, matuojant darbuotojų darbo atlikimą, vis dažniau atkreipiamas dėmesys į inovatyvios elgsenos (IWB) (*angl. innovative work behavior*) ir organizacinės pilietinės elgsenos (OCB) (*angl. organizational citizenship behavior*) dimensijas. Šiame magistro darbe darbo atlikimas tiriamas trimis dimensijomis: užduočių atlikimu, organizacine pilietine elgsena, inovatyvia elgsena. Užduoties atlikimo (*angl. task performance*) forma apima aiškiai išreikštą elgesį, kuris apima pagrindines darbo pareigas. Pagrindinės užduočių atlikimo priežastys yra gebėjimas atlikti darbą ir ankstesnė patirtis (Pradhan ir Jena, 2017). Užduočių atlikimas reikalauja daugiau kognityvinių gebėjimų ir pirmiausia jį palengvina užduoties žinios (būtinės techninės žinios ar principai, kad būtų užtikrintas darbo atlikimas ir gebėjimas susidoroti su keliomis užduotimis), užduoties įgūdžiai (techninių žinių taikymas, kad užduotis būtų sėkmingai atlikta be didelės priežiūros) ir užduoties įpročiai (įgimtas gebėjimas reaguoti į paskirtus darbus, kurie palengvina arba apsunkina jų atlikimą) (Rohaida ir Zainal, 2022). Organizacijos kontekste užduoties atlikimas yra sutartinis susitarimas tarp vadovo ir darbuotojo atlikti paskirtą užduotį. Pavestų užduočių atlikimas skirstomas į du segmentus:

- Techninis-administracinių užduočių atlikimas. Tikėtinas darbo atlikimas, kurį sudaro kasdienio darbo planavimas, organizavimas ir administravimas pasitelkiant savo techninius gebėjimus, verslo sprendimus ir pan.
- Vadovavimo užduočių atlikimas. Nustatomi strateginiai tikslai, palaikant reikiamus veiklos standartus, motyvuojant ir nukreipiant pavaldinius atlikti darbą, skatinant, pripažįstant ir konstruktyviai kritikuojant (Pradhan ir Jena, 2017).

Psichologai su darbu nesusijusius komponentus vadina organizacine pilietine elgsena (*angl. organizational citizenship behavior*) - savanoriški darbuotojų veiksmai, kurie darbdaviams teikia

neapčiuopiamą naudą. Svarbu pabrėžti, kad nors tiek organizacinė pilietinė elgsena, tiek kontekstinė veikla apima elgesį, viršijantį oficialias darbo pareigas, organizacinė pilietinė elgsena daugiau sutelkta į vidinius, tarpusavio santykius ir vidinius organizacinius aspektus, o kontekstinė veikla apima platesnį veiksmų spektrą, kuris apima tiek vidinius, tiek išorinius veiksmus, nukreiptus ne tik į organizacijos vidų, bet ir į išorines suinteresuotas šalis (pvz., klientus, tiekėjus). Organizacinė pilietinė elgsena yra tam tikras prosocialus elgesys, kurį asmenys demonstruoja darbo aplinkoje. Tokio elgesio iš darbuotojo tikimasi, tačiau jis nėra atvirai paminėtas darbo aprašyme. Tokie neišreikšti lūkesčiai vadinami prosocialia elgsena (Pradhan ir Jena, 2017). Organizacinė pilietinė elgsena daro teigiamą poveikį organizacijoms, gerėjant organizacinei pilietinei elgsenai, gerėja ir organizacijos darbuotojų darbo atlikimas (Suwibawa ir kt., 2018). Organizacinė pilietinė elgsena apibrėžiama kaip individualaus elgesio laisvoje darbo aplinkoje visuma, kuri viršija pagrindinius darbuotojo darbo reikalavimus, o ne elgesys, tiesiogiai ar aiškiai pripažįstamas formalios atlygio sistemos, siekiant skatinti veiksmingą organizacijos veiklą (Pangastuti ir Desi Kristanti, 2021). Tačiau yra laikoma labai svarbia organizacijos vystymuisi. Nurodoma, kad organizacinė pilietinė elgsena vykdoma siekiant didinti asmenų, grupių ar organizacijų, kurioms asmuo dirba, gerovę (Rohaida ir Zainal, 2022). Organizacinę pilietinę elgseną apibūdina kaip individo indėlį į darbo vietą dėl darbo, kuris peržengia vaidmens reikalavimus ir sutartinį atlygį. Tai gali būti toks organizacijos darbuotojo elgesys, kaip noras padėti kitiems, savanoriškas dalyvavimas papildomoje darbinėje veikloje, darbo vietos taisyklių ir procedūrų laikymasis nepaisant asmeninių nepatogumų (Rohaida ir Zainal, 2022). Tikėtinas darbuotojų darbo atlikimas turi du svarbius aspektus: vienas jų yra organizacijos reikalaujamas darbas, susijęs su žmogaus vaidmeniu, o kitas - diskrecinis elgesys (Pradhan ir Jena, 2017). Vėliau psichologai, pabrėždami savanoriško darbo elgesio arba su užduotimis nesusijusios veiklos svarbą, ją įvardino kaip pagalbą kitiems žmonėms prisitaikant prie įvairių darbo vaidmenų (Pradhan ir Jena, 2017). Kumar ir kt., (2016) savo tyrime dar išsamiau paaiškino, kad organizacinė pilietinė elgsena yra savanoriškas elgesys, kurį darbuotojai laisva valia atlieka darbo vietoje. Jis nepriklauso nei nuo individualių, nei nuo organizacijos reikalavimų. Todėl organizacinė pilietinė elgsena yra teigiamas darbuotojų požiūris nesant organizacinės atlygio sistemos. Organizacijos pilietiškumo elgsena, pasireiškia trimis elgesio būdais: pagalba, atsakomybės prisiėmimu ir kūrybišku elgesiu (Rohaida ir Zainal, 2022). Aukštesnę organizacinę pilietiškumo elgseną daugiausia lemia motyvacijos būseną atliekant darbą (Pangastuti ir Desi Kristanti, 2021). Organizacijoms reikalingi darbuotojai, kurie prisideda prie geros organizacinės pilietinės elgsenos pavyzdžiui, kurie yra linkę konstruktyviai pasisakyti apie savo organizaciją ir darbo komandą, savanoriauti papildomose veiklose, padėti kitiems savo komandos nariams, vengti nereikalingų

konfliktų, rūpintis organizacijos turtu, gerbti organizacijos kultūrą, jos taisykles ir nuostatus, toleruoti su darbu susijusius trikdžius (Organ, 2018).

Šiandien sudėtingoje ir neapibrėžtoje ekonominėje aplinkoje, kad išlaikytų ir padidintų savo konkurencinį pranašumą organizacijoms reikia nuolat diegti naujoves (Chen ir kt., 2016). Dėl to, priimant inovatyvias verslo koncepcijas, atsiranda inovatyvios darbo elgsenos sąvoka (IWB) (*angl. innovative work behavior*), kurią savrbu tirti (Deng ir kt., 2022). Inovatyvi elgsena darbe yra vienas iš kintamųjų, lemiančių organizacijos pažangą šioje globalizacijos eroje. Darbuotojai sugeba siūlyti naujas idėjas ir sprendimus, taip pat pasižymi vaizduote, integracija ir novatoriškumu (Rohaida ir Zainal, 2022). Dėl darbuotojų inovatyvios elgsenos galima pasiekti kūrybinių rezultatų. Inovatyvi elgsena apibrėžiama kaip kompleksinių veiksmų visuma, kuria siekiama generuoti, skatinti ir įgyvendinti naujas idėjas darbo vietoje, ir kuri darbe duoda teigiamų rezultatų. Dėl to tyrimuose ji kartais laikoma galutiniu rezultatu ir dėmesys skiriamas ją lemiantiems veiksniais (Deng ir kt., 2022). Pasak Yuan ir Woodman (2010), inovatyvi elgsena paprastai apima minčių atskleidimo ir jų įgyvendinimo mechanizmus. Pasak Shih ir Susanto (2011), inovatyvi elgsena apibrėžiama kaip apgalvotas naujų idėjų diegimas ir įgyvendinimas darbo vaidmenyje, komandoje ar organizacijoje, siekiant pagerinti jų veiklą. Inovatyvi elgsena skatina darbuotojus prisidėti prie naujų ir neįprastų idėjų, procedūrų ir mąstymo būdų (Rohaida ir Zainal, 2022).

Apibendrinant, mokslinėje literatūroje pateikiamų skirtingų autorių įžvalgas, darbuotojų darbo atlikimą galima matuoti įvairiomis dimensijomis, kurios didelį dėmesį skiria darbuotojo elgsenai susijusiai su organizacijos veikla bei jos keliamais tikslais. Darbo atlikimas gali būti apibrėžtas per tokius elementus kaip: inovatyvumas, gebėjimas prisitaikyti, moralė, orientacija, tarpasmeniniai santykiai, užduočių atlikimas, darbuotojų elgesys ir veiksmai.

1.3.2 Darbuotojų darbo atlikimui įtaką darantys veiksniai

Darbuotojų darbo atlikimą veikia veiksniai atsirandantys iš pačių darbo užduočių turinio, darbo aplinkos ir vietos, bei paties darbuotojo (Pangastuti ir Desi Kristanti, 2021). Tikslų nustatymas, grįžtamasis ryšys, darbo vietos projektavimas, atlygis bei pripažinimo metodas, darbo sąlygos, darbuotojų ir darbdavio santykiai, mokymasis ir tobulėjimas, darbo vietos saugumas ir bendros įmonių gairės bei procedūros, turi įtakos darbuotojų darbo atlikimui.

Darbuotojų darbo atlikimą veikiantys veiksniai gali būti suskirstyti į tris pagrindines grupes:

1. Veiksniai susiję su organizacija ir aplinka. Vadovų teikiama parama, organizacijos atmosfera, mokymosi ir tobulėjimo kultūra, aplinkos pokyčiai.

2. Veiksniai, susiję su atliekama veikla. Darbo sąlygos, bendravimas darbo vietoje, darbuotojo galimybė veikti savarankiškai ir autonomiškai.
3. Veiksniai susiję su asmeninėmis darbuotojo savybėmis. Turimos kompetencijos, gebėjimas veikti, lankstumas, prisitaikymas prie pokyčių, išipareigojimo lygis, įgūdžiai bei motyvacijos būseną (Diamantidis ir Chatzoglou, 2019).

Mangkunegara (2016) teigia, kad darbuotojų darbo atlikimui įtakos turi šie veiksniai:

1. Gebėjimų veiksnys. Psichologiniai gebėjimai ir realūs gebėjimai (žinios ir įgūdžiai) reiškia, kad darbuotojai, kurie turi savo pareigoms tinkamą išsilavinimą ir yra įgudę atlikti kasdienį darbą. Todėl darbuotojams reikia skirti jų kompetenciją atitinkančias darbo vietas.
2. Motyvacijos būsenos veiksnys. Darbuotojo požiūris į darbo situacijas ir sąlyga, skatinanti darbuotojus siekti darbo tikslų atliekant darbą. Jei darbuotojų motyvacijos būsenos lygis yra aukštas, darbuotojai efektyviai atlieka savo darbą ir organizacijos tikslai pasiekiami (Aima ir kt., 2017). Taigi, darbuotojų darbo atlikimas dažnai yra susidedantis mažiausiai iš dviejų aspektų: darbuotojo turimų gebėjimų ir įgūdžių (įgimtų ar įgytų) ir jo motyvacijos būsenos juos panaudoti, kad geriau atliktų darbą (Pahos ir Galanaki, 2019). Pavyzdžiui, Ochola, (2018) atliko išsamią literatūros apžvalgą apie darbuotojų motyvacijos būsenos įtaką darbuotojų darbo atlikimui, taikydamas žvalgomąjį tyrimo metodą. Aukštą motyvacijos būsenos lygį turintys darbuotojai organizacijoje dirba geriau, nei turintys žemą motyvacijos būsenos lygį ir daro išvadą, kad žemą motyvacijos būsenos lygį turintis darbuotojas yra prislėgtas darbuotojas, prastai atlieka savo darbą ir neigiamai veikia darbo aplinką, o aukštą motyvacijos būsenos lygį turintis darbuotojas į darbo aplinką įneša teigiamos energijos, todėl entuziastingai atlieka savo darbą. Muleta D., (2020), kuris nagrinėjo motyvavimo ir motyvacijos būsenos poveikį darbuotojų darbo atlikimui teigė, kad vidinės motyvavimo priemonės, daro didesnę įtaką darbuotojų darbo atlikimui tiriamuoju laikotarpiu. Kituose tyrimuose taip pat nustatytas stiprus ir teigiamas motyvacijos būsenos poveikis darbuotojų darbo atlikimui (Hemakumara, 2020). Abiejuose tyrimuose sutinkama, kad darbuotojų motyvacijos būseną teigiamai veikia darbuotojų darbo atlikimą (Alase ir Akinbo, 2021). Siekdamas gero darbuotojų darbo atlikimo, organizacijos dabar suteikia darbuotojams galimybę diegti naujoves (Rohaida ir Zainal 2022). Tuo tarpu objektyvus grįžtamasis ryšys, kuris yra viena iš motyvavimo priemonių gali keisti elgesį siekiant geresnio darbo atlikimo (Pradhan ir Jena, 2017). Tačiau, grįžtamasis ryšys apie darbuotojų darbo atlikimą kritikuojamas, kadangi netinkamai elgiantis su juo, galima sukelti neigiamus padarinius, tokius kaip darbuotojų motyvacijos būsenos sumažėjimas, taip pat emocinio išsekimo padidėjimą (Ryu ir Hong, 2020). Vertinant iš darbuotojų pozicijos darbuotojai gali nesuvokti, kad gaunamas grįžtamasis ryšys yra tikslus, arba gali neigiamai sureaguoti į neigiamą grįžtamąjį ryšį (Castillo ir kt, 2021). Egzistuoja ir kiti neigiamą įtaką darantys veiksniai, kaip organizacijų problemos. Pavyzdžiui, vadovai

nesudomina ir neįkvėpia savo darbuotojų, nekuria sveikos įmonės kultūros. Tokios problemos organizacijoje tiesiogiai lemia prastą darbuotojų pasitikėjimo, moralės ir komandinio darbo lygį, o tai daro neigiamą poveikį darbuotojų darbo atlikimui (Pradhan ir Jena, 2017).

Apibendrinant, galima teigti, kad poveikis darbuotojų darbo atlikimui dažnai yra susijęs ne tik su pačiu atliekamu darbu, bet ir su darbo aplinka bei darbuotojo individualiomis savybėmis. Tačiau, šie veiksniai dažniausiai netiesiogiai formuoja darbuotojų darbo atlikimą, o veikdami per darbuotojo motyvacijos būseną.

1.3.3 Darbuotojų darbo atlikimo matavimas

Darbuotojų darbo atlikimas organizacijose gali būti palygintas su darbo atlikimo standartais, iš anksto nustatytais ir suderintais tikslais ar kriterijais (Pawirosumarto ir kt., 2017). Keičiantis organizacijų reikalavimams, darbuotojų gebėjimas prisitaikyti yra viena iš svarbių darbo atlikimo matavimo priemonių. Tačiau, darbuotojų darbo atlikimą sunku apibūdinti ir išmatuoti (Pradhan ir Jena, 2017). Todėl, kad matuojant darbuotojų darbo atlikimo proceso neapčiuopiamą aspektą, susijusį su organizacijos rezultatais, kyla daugiau sunkumų, be to, jis labai priklauso nuo subjektyvių matavimų konkrečios organizacijos kontekste (Akerele, 2023).

Darbuotojų darbo atlikimo matavimas yra sistemingas darbuotojo veiklos per tam tikrą laiką analizės ir vertinimo metodas, kuriuo analizuojama ir vertinama darbuotojo veikla (Saleh, 2023). Darbuotojų darbo atlikimo matavimu, galima nustatyti darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses, kad organizacija galėtų nustatyti darbo užmokestį, suteikti tinkamą galimybę formuoti karjerą, suteikti paaukštinimo galimybes ir tiksliai įvertinti darbuotojo elgesį (Rohaida ir Zainal, 2022). Nors darbuotojai atlieka savo veiksmus pagal darbo reikalavimus, jų darbo atlikimą galima stebėti ir matuoti pagal įgūdžius ir gebėjimus, gebėjimą bendrauti ir prisitaikyti bei gebėjimą teikti pagalbą kitiems darbuotojams savo įgaliojimų ribose, mažiau dėmesio skiriant organizaciniams rezultatams (Pangastuti ir Desi Kristanti, 2021). Kiti autoriai teigia, kad matuojant darbuotojų darbo atlikimą reikia atsižvelgti į darbo drausmę, iniciatyvumą ir bendradarbiavimą (Sahija ir Anny Leema, 2022). Atliekamo darbo tikslų pasiekimas yra faktinis darbo atlikimo matavimas ir gali tapti palyginimu matuojant darbuotojų darbo atlikimus. Autoriai, Pradhan ir Jena, (2017) nustatė devynis skirtingus veiksnius, kurie yra susiję su darbuotojų darbo atlikimo matavimo konstruktu. Šie veiksniai yra: drausmingumas, elgesys atliekant darbo pareigas, pastangos, susidorojimas su neapibrėžta ir nenuspėjama darbo situacija, susidorojimas su ekstremaliomis situacijomis ir krizėmis, tarpasmeninis gebėjimas prisitaikyti, iniciatyvumas, pilietiškumas ir pasitenkinimas bendradarbiais (Pradhan ir Jena, 2017). Dar darbo atlikimo matavimo aspektai gali būti skirstomi į tris grupes:

1. Techniniai gebėjimai. Gebėjimai naudotis žiniomis, metodais, technika ir įranga užduotims atlikti.
2. Konceptualūs gebėjimai. Gebėjimai suprasti organizacijos problemas kaip visumą, kai darbuotojas supranta pareigas, funkcijas ir atsakomybę.
3. Tarpasmeninių santykių įgūdžiai. Gebėjimas dirbti kartu komandoje (Pawirosumarto ir kt., 2017).

Apžvelgus skirtingų autorių darbuotojų darbo atlikimo matavimo rodiklius, darbuotojų darbo atlikimą galima matuoti pagal penkis kriterijus, kurie apima:

1. Darbo žinias. Su darbo užduočių atlikimu susijusių žinių lygis, kuris tiesiogiai veikia darbuotojų darbo atlikimą;
2. Iniciatyvumą. Darbuotojų iniciatyvumo lygis atliekant darbo užduotis, ypač kalbant apie problemų sprendimą, kuris susijęs su kompetencija spręsti problemą ir problemų sprendimo įgūdžiais;
3. Psichologinius įgūdžius. Gebėjimas ir greitis priimti darbo nurodymus ir prisitaikyti prie esamų darbo atlikimo metodų ir darbo aplinkos, t. y. darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie įvairių darbo sąlygų ir gebėjimas darbą atlikti savarankiškai;
4. Požiūrį į darbą. Moralės ir teigiamo požiūrio lygis atliekant darbo užduotis;
5. Drausmingumą. Taisyklių laikymasis atliekant darbą ir lankomumo darbo vietoje lygis (Pahos ir Galanaki, 2019).

Darbuotojų darbo atlikimo matavimo veiksmingumas priklauso nuo organizacijos vadovų matavimo tikslo, teisingumo lygio, pateikiamos grįžtamosios informacijos darbuotojams, komunikacijos išsamumo apie jų atliekamą darbą ir nuo darbuotojų lūkesčių, suvokimo bei poreikių (Castillo Matthew, 2021). Matavimas kartais sukelia tiesiogines, o kartais ir automatines reakcijas darbuotojams, kurie gali lemti neigiamas emocines reakcijas ir mažina tikimybę, kad asmuo ateityje pagerins savo darbo atlikimą. Tačiau įžvelgiama, kad kiti darbuotojų darbo atlikimo matavimo tyrimai rodo, jog darbo atlikimo matavimo ypatybės, pvz. vertinimo šaltinis ir tikslas, gali išprovokuoti konstruktyvias darbuotojų reakcijas į darbo atlikimo matavimą, o tai gali paskatinti darbuotojus gerinti savo darbo atlikimą, gali įkvėpti darbuotojus mokytis iš savo klaidų ir jas ištaisyti (Muleta, 2020; Castillo Matthew, 2021). To pasekoje, geras darbuotojų darbo atlikimas gali išlaikyti organizacijos pranašumą itin konkurencingoje verslo aplinkoje, nes atlieka svarbų vaidmenį organizacijų veiklai. Darbuotojai atlieka lemiamą vaidmenį ir prisideda prie organizacijos kūrybiškumo ir inovacijų plėtojimo, o tai organizacijai teikia ekonominę naudą (Bojnec ir Tomšič, 2021).

Apibendrinant, tiek atskirų darbuotojų, tiek komandos darbo atlikimo matavimas yra dėmesio centre ir yra svarbus organizacijoms, nes matavimo rezultatai yra pagrindas tirti ir gerinti darbuotojų darbo atlikimą (Sahija ir Anny Leema, 2022).

1.4 Darbuotojų emocinio išsekimo samprata ir reikšmė

Emocinis išsekimas (*angl. emotional exhaustion*) mokslinėje literatūroje paprastai apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, kurią lemia su darbu susijusi įtampa ir kuriai būdingas emocinių, kognityvinių ir elgesio apraiškų derinys (Tóth-Király ir kt., 2021). Pastaraisiais metais emocinis išsekimas darbe tapo itin aktualia tema psichologijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse, todėl galima teigti, kad emocinis išsekimas ir toliau veikia daugelį darbuotojų organizacijose, ir ši situacija ne tik daro įtaką organizacijų veiklai, bet ir sukelia nepageidaujamą poveikį atskiriems darbuotojams (Ivanovic ir kt., 2020; Zaid, 2019).

Emocinis išsekimas yra jausmas, kai individo emociniai ištekliai yra išsekę ir tai yra didelių darbo reikalavimų ir mažų asmeninių išteklių neatitikimo rezultatas (Zaid, 2019; Saputra ir kt., 2021). Darbuotojai jaučiasi išvargę, išsekę ir išnaudoti, nes nebeturi šaltinio, iš kurio galėtų papildyti savo energiją ir priimti kitą iššūkį ar padėti kitam žmogui, kuriam reikia pagalbos (Ivanovic ir kt., 2020). Dar emocinis išsekimas apibūdinamas, kaip neigiami jausmai, kuriuos asmenys patiria darbo aplinkoje (Wu ir kt., 2019). Emocinis išsekimas apima intensyvią fizinę ir emocinę išsekimą, kuris silpnina darbuotojo gebėjimą atlikti darbą (Lubbadeh, 2020). Emociškai išsekę žmonės patiria lėtinį nuovargį dėl su darbu susijusių veiksnių, jiems išsivysto įvairios neigiamos psichikos sveikatos būsenos, pavyzdžiui, pablogėjusi savivertė, depresija, įtampa, jie gali patirti socialinę atsitraukimą, nepasitikėjimą kitais, stiprų bejėgiškumo jausmą. Jų protiniai ir emociniai ištekliai dažnai būna pertekliniai, o emocinių ir energijos išteklių, reikalingų su darbo vieta susijusioms užduotims atlikti, trūksta, todėl galiausiai jų pačių emocijos yra išsekimo būsenos (N. Yang, 2023). Mažesnis emocinio išsekimo laipsnis nustatytas žmonėms, kurie yra labiau susidomėję savo darbu. Teigiama, kad aukštas emocinio išsekimo laipsnis galimai rodo neigiamą požiūrį į darbą ir save, susidomėjimo ir pasitenkinimo savo darbu stoką (Leitão ir kt., 2021). Emocinio išsekimo lygis paprastai yra didesnis tarp moterų, jaunesnių, trokštančių siekti tikslų, labai motyvuotų ir ambicingų. Taip pat tų darbuotojų, kurie yra linkę peržengti ribas pvz., dirbti asmeniniu laiku (McFarland ir Hlubocky, 2021). Darbuotojų emocinis išsekimas, kuris gali kilti dėl pernelyg ilgo darbo ir pasireiškia tokiais požymiais kaip nervingumas, baimė, jautrumas, susierzinimas, silpnumo jausmas, gyvybingumo stoka. Tyrimų duomenimis, emocinis išsekimas reiškia kraštutinę jausmų būseną ir net jei patiriama tokia emocija tik kelis kartus per mėnesį jau verta į tai atkreipti dėmesį. Laiku nesiėmus spręsti darbuotojų emocinio išsekimo jis daro neigiamą

poveikį organizacijoje dirbančių asmenų darbui ir kasdieniam gyvenimui (Pandey ir Risal, 2023; N. Yang, 2023). Emocinis išsekimas siejamas būtent su profesiniais ir darbiniais reiškiniais ir neturėtų būti taikomas kitoms gyvenimo sritims ir patirtims apibūdinti (Saputra ir kt., 2021). Šiame magistro darbe daugiausia dėmesio skiriama emociniam išsekimui ir jo poveikiui darbuotojų darbingumui, o ne sveikatai (Francisco ir kt., 2022).

Apibendrinant, emocinį išsekimą galima apibūdinti kaip lėtinio streso, patiriamos įtampos, nepasitenkinimo darbu pasekmę, kuris sukelia fizinio arba protinio išsekimo jausmą, dėl kurio žmogus tampa išsiblaškęs ir sumažėja jo asmeninis darbingumas (Lubbadeh, 2020). Emocinis išsekimas yra susijęs tiek su darbo veiksniais tiek su asmenybės veiksniais (Bianchi, 2018). Taip pat, pasireiškia nuovargiu, kuris rodo individualios įtampos pagrindą ir yra atpažįstamas iš fizinio, protinio ir emocinio išsekimo, nepriimtino jausmo, atsiradusio atotrūkio tarp asmenų ir jų darbo, asmeninio pasitenkinimo stoką.

1.4.1 Darbuotojų emocinį išsekimą įtakojantys veiksniai

Darbuotojų emocinis išsekimas neatsiranda savaime, jis yra sukeltas (Pandey ir Risal, 2023). Darbuotojų emocinį išsekimą gali įtakoti patiriama didesnė įtampa dėl neapibrėžtumo, konkurencinio klimato ir darbo nesaugumo (N. Yang, 2023). Dažniausiai tai lemia organizacijos veikimo būdas ir darbuotojų reakcijos į reikalavimus (Pandey ir Risal, 2023). Darbo kintamojo poveikis emociniam išsekimui sulaukia daugiau dėmesio nei asmeniniai kintamieji. Tačiau, organizacijos aplinkoje darbo ir asmeninių savybių poveikis turėtų būti tiriami vienu metu (Bianchi, 2018).

Darbuotojų emocinį išsekimą darbe gali įtakoti tokie darbo aplinkos ypatumai kaip, didelis darbo krūvis ir spaudimas, konfliktai, netinkamos kontrolės sistemos, nepakankamo atlygio sistemos, tarpasmeninių santykių sutrikimai ir netinkamo grįžtamojo ryšio metodas (Saputra ir kt., 2021). Su darbuotojų emociniu išsekimu susiję rizikos veiksniai gali būti: organizacinės paramos nebuvimas, nekompetencija ir paaiškinimų stoka, nereali lūkesčiai ir padidėjusi atsakomybė (Moulton ir kt., 2022). Darbo veiksniai, tokie kaip prasta vadovų priežiūra, konfliktai su kolegomis, didelė darbo aprėptis ir ilgos darbo valandos taip pat yra susiję emociniu išsekimu (Kongcharoen ir kt., 2020). Emocinio išsekimo veiksnius galima skirstyti į: darbo reikalavimus, vaidmens reikalavimus (vaidmenų dviprasmiškumas ir vaidmenų konfliktai), išteklių trūkumą, laiko apribojimus (laiko trūkumas arba jo nebuvimas konkrečioms užduotims atlikti), santykių trūkumas (su kolegomis ir vadovais), tinkamų patalpų trūkumą ir vadovavimo problemas. Dar emocinį išsekimą gali lemti darbuotojų nesugebėjimas kartu žengti su diegiamomis inovacijomis organizacijose, pripažinimo trūkumas, veiklos vertinimo poveikis, prasta fizinė darbo aplinka

(Moulton ir kt., 2022). Emocinis išsekimas susijęs su kolegomis, kurie priskiriami bendruomenei, atspindinčiai santykių vertę organizacijoje. Santykių vertė apima tarpasmeninių susidūrimų valdymą, kitų palaikymo vaidmenį ir gebėjimą dirbti komandoje (Maslach ir Leiter, 2016). (Mansourian ir kt., 2019) emocinį išsekimą susijusį su kolegomis priskiria aplinkos ir organizaciniais veiksniais aiškindamas, kad emocinio išsekimo laipsnis neharmoningoje darbo vietoje gali padidėti, nes jame vyrauja daug ginčų ir konfliktų su vadovais ir bendradarbiais (Mansourian, 2019). Tokioje darbo aplinkoje yra pasitikėjimo ir paramos trūkumas (Maslach ir Leiter, 2016). Emocinio išsekimo laipsnis yra aukštesnis, kai egzistuoja prasta organizacinė struktūra ir klimatas bei prasti tarpasmeniniai santykiai (Reddy ir Poornima, 2012). Tarpasmeniniai santykiai galintys turėti įtakos darbuotojų emociniam išsekimui aiškinami tuo, kad darbuotojai turi socialinių poreikių bendrauti ir palaikyti artimus santykius (N. Yang, 2023). Darbe jie gali rasti reikalingus socialinius poreikius ir juos patenkinti. Netoleruotinas ir pašaipus elgesys darbe gali sukelti nemažai neigiamų emocinių padarinių, tokių kaip stresas, neigiamos emocijos, nepritapimas. Taip pat patiriamas smerkimas ar nuvertinimas iš bendradarbių, vadovų, šeimos ar klientų gali emociškai išsekinti darbuotojus darbo vietoje (Anjum ir kt., 2022). Atskirtis yra laipsnis, kuriuo darbuotojai jaučiasi atstumti ar nevertinami kitų darbo vietoje. Priekabiavimas, kuris patiriamas darbo vietoje, daro ilgalaikį poveikį asmenims darbo vietoje (O'Reilly ir kt., 2015). Kuo daugiau priekabiavimo ir nepritapimo patiria darbuotojai darbo vietoje, tuo didesnį emocinio išsekimo laipsnį tai gali įtkoti (Anjum ir kt., 2022).

Pats darbas taip pat svarbus veiksnys, kuris turi įtakos emocinio išsekimo laipsniui. Darbo reikalavimai darbuotoją sekina psichologiškai arba fiziškai. Tačiau, darbo reikalavimai ne visi yra per dideli, bet darbuotojai, norėdami darbo reikalavimus įvykdyti, per daug dirba po įprastų darbo valandų ir negauna laiku reikiamo poilsio, tada darbo poreikiai tampa spaudimu, kurį darbuotojai jaučia darbe, o tokie su darbu susiję stresą keliantys veiksniai lemia emocinį išsekimą darbo vietoje (N. Yang, 2023). Darbo reikalavimų ir išteklių modelis yra vienas iš geriausiai patvirtintų modelių, kaip emocinis išsekimas išsivysto dėl streso ir disbalanso (Maslach ir Leiter, 2016). Darbo poreikių ir išteklių modelyje siūloma, kad darbo reikalavimai ir darbo ištekliai yra du darbo sąlygų rinkiniai, kurie būdingi visiems darbams, nepriklausomai nuo sektoriaus ar profesijos. Darbo reikalavimai - tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys nuolatinių fizinių, kognityvinių ar emocinių pastangų ar įgūdžių. Pavyzdžiui nepalanki fizinė aplinka (pavojingas darbas), emociškai varginantis bendravimas (klientų aptarnavimas) arba greitas ir didelis darbo krūvis (skubi pagalba) (Bakker ir kt., 2005). Darbo ištekliai - tai fiziniai, psichologiniai, organizaciniai darbo aspektai, socialinės motyvavimo priemonės padedančios darbuotojams susidoroti su stresinėmis situacijomis, stiprinančios

motyvacijos būseną ir skatinančios asmeninį augimą bei tobulėjimą (konstruktyvus grįžtamasis ryšys, savarankiškumas, užduočių įvairovė ir bendradarbių parama) (Gabriel ir Aguinis, 2022).

Darbo kontekste, veiksniai didinantys darbuotojų emocinio išsekimo galimybę, gali būti grupuojami į šešias kritines sritis:

Darbo krūvis. Vienas iš labiausiai aptariamų emocinio išsekimo šaltinių ir akivaizdžiausiai susijęs su emociniu išsekimu. Paprasčiausiu atveju disbalansas gali atsirasti dėl daugybės reikalavimų ir pareigų, pavyzdžiui, terminų ir tikslų, vykdomų trūkstant išteklių. Darbo krūvis prisideda prie emocinio išsekimo, nes išsekina žmonių gebėjimą patenkinti darbo reikalavimus. Kritinis momentas įvyksta tada, kai žmonės nesugeba atsigauti nuo darbo reikalavimų.

Kontrolė. Rodo kiek darbuotojai yra savarankiški savo darbe. Kontrolės nebuvimas rodo, kad darbuotojas nepakankamai gali kontroliuoti situaciją ir darbui reikalingus išteklius. Teigiamai, kad aktyvus dalyvavimas priimant organizacinius sprendimus nuosekliai siejamas su didesniu veiksmingumu ir mažesniu emociniu išsekimu.

Atlyginimo neatitikimas. Rodo teigiamą pripažinimą - finansinį, socialinį ar abu. Atlyginimo neatitikimas reiškia už darbuotojų atliekamą darbą trūkumą. Nepakankamas atlygis didina darbuotojų polinkį į emocinį išsekimą.

Bendruomenė. Atspindi socialinės sinergijos, asmeninių santykių ir komandinio darbo sąveikos kokybę dirbant su kolegomis, vadovais ir klientais. Nepakankama vadovų parama, vadovų įtaką darbuotojų darbo krūviui siejama su emociniu išsekimu. Bendradarbių parama reiškia, kad darbuotojai vertina kitų darbuotojų vertinimą, jo nebuvimas didina emocinio išsekimo galimybę.

Sąžiningumas. Atspindi pasitikėjimą, atvirumą ir pagarbą darbo vietoje. Sąžiningumas reiškia, kiek sprendimai darbe yra arba suvokiami kaip teisingi ir sąžiningi. Neatitikimas atsiranda, kai darbuotojas pripažįsta, kad darbo vietoje nėra teisingumo tai prisideda prie įtakos emociniam išsekimui.

Vertybės. Atspindi asmens siekius, motyvaciją ir idealus darbe. Disbalansas atsiranda, kai kyla konfliktas tarp individualių ir organizacijos vertybių ir darbuotojai turi ieškoti kompromiso tarp darbo, kurį jie nori atlikti, ir darbo, kurį privalo atlikti, jei nepavyksta prisitaikyti ir suderinti savo bei organizacijos vertybių kyla gresmė emociniam išsekimui (Lubbadeh (2020); Maslach ir Leiter, 2016).

Apibendrinant, darbo aplinkos veiksniai, skatina emocinį išsekimą (Schult ir kt., 2018; Leitão ir kt., 2021). Dar emocinį išsekimą stipriai įtakoja tarpasmeniniai darbuotojų santykiai su vadovais bei kolegomis. Darbuotojų emocinis išsekimas prasideda bendradarbiavimo silpnumu, netinkama darbo aplinka ir sumažėjusia saviverte (Zaid, 2019). Pats darbas, kurio keliami dideli reikalavimai sukelia spaudimą, kurį darbuotojai jaučia darbo vietoje ir tai prisideda prie emocinio išsekimo. Todėl organizacijos turėtų savo darbuotojams taikyti tinkamas motyvavimo priemones,

kurios padėtų užtikrinti palankią darbo vietos aplinką bei didintų motyvacijos būseną, kad apsaugotų tiek darbuotojus tiek organizacijos veiklą nuo problemų, susijusių su emocinio išsekimo pasekmėmis darbo atlikimui (Khdour ir kt., 2015; Zaid, 2019).

1.4.2 Darbuotojų emocinio išsekimo poveikis ir pasekmės

Darbuotojų emocinio išsekimo pasekmės labai reikšmingos profesiniam gyvenimui ir net socialiniam stabilumui (Leitão ir kt., 2021). Beveik kiekvienas žmogus darbo vietoje skirtingu metu, skirtingose vietose ir progomis patiria skirtingo laipsnio emocinį išsekimą. Tačiau, darbuotojai darbo vietoje dažnai nesuvokia, kad yra emocinio išsekimo būsenoje, ir laiku nesiima priemonių, taip leisdami pablogėti šiai būsenai, kuri galiausiai pakenkia jų darbui (N. Yang, 2023).

Darbuotojų emocinis išsekimas daro didelį neigiamą poveikį organizacijos darbuotojų darbo atlikimui (Maslach ir Leiter, 2016). Emocinis išsekimas turėtų būti vertinamas ne tik kaip individuali psichologinė būsena, bet ir kaip kolektyvinis reiškinys (Schaufeli 2020). Siekdamas su tuo kovoti, organizacijos jau pripžįsta emocinį išsekimą kaip organizacinę problemą ir stengiasi skatinti komandinį darbą bei gerinti bendruomeniškumo jausmą, kad paskatintų atsidavimą (Lapa ir kt., 2017). Organizacijų kontekste emocinis išsekimas sparčiai auga, nuo jo kenčia 13-25 proc. dirbančiųjų (Coplan ir kt., 2018). Neigiamos pasekmės neapsiriboja vien tik individualiomis darbuotojų emocijomis ir jausmais (Gabriel ir Aguinis, 2022). Emocinis išsekimas, turi daugybę išlaidų organizacijai ir patiems darbuotojams. Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp emocinio išsekimo ir darbuotojų darbo atlikimo (Francisco ir kt., 2022.) Nustatyta, kad personalo neįsitraukimas bei vidutinis užduoties atlikimas, sumažėjusi organizacinė pilietinė elgsena sutampa su aukštu emocinio išsekimo laipsniu (De Leon ir kt., 2020). Emocinis išsekimas darbe turi tiesioginį neigiamą poveikį jaunų, aukštos kvalifikacijos darbuotojų užduočių atlikimui (Pan, 2017; Francisco ir kt., 2022). Taigi, su darbu susijęs emocinis išsekimas yra susijęs su prastesniu darbuotojų darbo atlikimu (Jones-Bitton ir kt., 2019; Deguchi ir k., 2017). Kalbant apie profesinį aspektą, emocinis išsekimas darbe siejamas su pravaikštomis, sumažėjusiu produktyvumu, organizaciniu įsipareigojimu, motyvacijos būsena ir pasitenkinimu, pablogėjusia fizine ir psichine sveikata bei darbo atlikimo kokybe (Ashrafi ir kt., 2018; Schult ir kt. 2018; Chesak ir kt., 2019). Nustatyta, kad neigiamas emocinio išsekimo poveikis yra daugiausiai neigiamas darbo atlikimui, o ne rezultatams (Zaid, 2019). Emocinis išsekimas gali prisidėti prie prasto ir atsainaus darbuotojo požiūrio į darbą, kuris šį požiūrį gali perduoti kitiems darbuotojams, dirbantiems kartu. Kai asmenys darbo vietoje patiria emocinį išsekimą, jų požiūris į darbą yra paviršutiniškas, darbo atlikimas prastėja, o darbo procesas yra neramus ir painus. Ilgainiui dėl tokios darbo būsenos asmenys darbo vietoje nesugeba teisingai subjektyviai vertinti, ar jie gali atlikti tam tikrą darbą,

sumažėja jų pasitikėjimas, ar jie gali atlikti darbo užduotis, o susidūrę su nesėkmėmis lengvai atsitraukia, o sumažėjęs saviveiksmingumas dar labiau sustiprina emocinį išsekimą darbo vietoje (N. Yang, 2023). Emocinis išsekimas daro įtaką aplinkiniams, kurie yra šalia kenčiančio asmens ir kolektyvuose bei komandose gali padaugėti asmeninių ir su užduotimis susijusių konfliktų (Gabriel ir Aguinis, 2022). Pasak Maslach ir Leiter (2016) emocinis išsekimas gali plisti per socialinius santykius tarp darbuotojų darbe ir būti perduodamas kitiems. Nustatyta, kad emocinis išsekimas turi užkrečiamąjį poveikį. Suvokiami bendradarbių nusiskundimai dėl emocinio išsekimo turi neabejotiną įtaką kitų darbuotojų darbui, tarpasmeniniams santykiams (Lubbadeh, 2020). Taigi, emocinis išsekimas gali paveikti santykius darbe, sukeliant asmeninius nesutarimus, kurie trikdo veiklos procesą (Maslach ir Leiter, 2016). Dėl emocinio išsekimo slopinamas kūrybiškumas ir inovacijos, taip pat dažnėja klaidos darbe (Gabriel ir Aguinis, 2022). Darbuotojų emocinis išsekimas pasireiškia, kai darbuotojai yra fiziškai, protiškaai ar emociškai išsekę. Emocinio išsekimo darbe simptomai yra šie: savęs vertimas eiti į darbą, energijos trūkumas, nusivylimas darbu, nekantrumas bendradarbiams ir t.t. (Hills, 2019). Jei organizacijose nebus sprendžiamas prevencinis emocinio išsekimo klausimas, tai geriausi darbuotojai taps prastai dirbančiais darbuotojais (Moulton ir kt., 2022).

Apibendrinant, emocinio išsekimo neigiamos pasekmės yra prasta darbuotojų gyvenimo kokybė, prastas darbo atlikimas, darbinės klaidos (McFarland ir Hlubocky, 2021). Emocinis išsekimas darbe keičia individo socialinį gyvenimą, sukelia nepagarbą ir nepasitikėjimą kolegomis (Wu ir kt., 2019). Apžvelgus skirtingų autorių įžvalgas, emocinis išsekimas sukelia daugybę pasekmių emocinį nuovargį, kūno nuovargį ir energijos stoką, kurie gali neigiamai paveikti darbuotojo darbo atlikimą (Maslach ir Leiter, 2016; Hills, 2019; Moulton ir kt., 2022). Emocinio išsekimo pasekmės organizacijai gali būti ir žemi organizacijos pasiekimai, (Zaid, 2019; Moulton ir kt., 2022). Emocinis išsekimas verčia darbuotojus žiūrėti į darbą pesimistiškai, energijos trūkumas trukdo darbuotojams susikaupti, kai jie atlieka savo užduotis, dažnai daro klaidas (Saputra ir kt., 2021).

1.4.3 Intervencija organizacijoms, kaip kovoti su darbuotojų emociniu išsekimu

Į emocinio išsekimo intervencinių programų kūrimą investuoja vis daugiau organizacijų siekiant pagerinti darbuotojų gyvenimo kokybę ir užkirsti kelią į organizacijos nuostolius (Lubbadeh, 2020).

Intervencines priemones galima suskirstyti į skirtas individualiam darbuotojui arba organizacijai. Kai kurios intervencijos skirtos abiem, o kai kurios gali būti pritaikomos priklausomai nuo situacijos (Lubbadeh, 2020). Lyginant su labiau paplitusiomis individualaus

lygmens iniciatyvomis, tokiomis kaip darbuotojų skatinimas rūpintis savimi ar geriau organizuoti savo laiką, organizacijos lygmens iniciatyvos, tokios kaip darbo restruktūrizavimas ar veiklos valdymo tobulinimas, yra veiksmingesnės ir taip pat turi ilgesnį teigiamą poveikį. Vien tik individualiais tikslingais metodais negalima įveikti institucinių problemų. Atitinkamai į asmenis ir organizacijas nukreiptų intervencinių priemonių įgyvendinimas kartu geriausiai padeda išvengti emocinio išsekimo ir kovoti su juo, taip pat sukuria tvarų sveikatingumą organizacijose (Gabriel ir Aguinis, 2022). Organizacijos turėtų suteikti darbuotojams tinkamas motyvavimo priemones pvz. įtraukiant juos į organizacijos sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu, suteikti pripažinimą (Moulton ir kt., 2022). Kalbant apie emocinio išsekimo lygį, net ir nedidelis jo sumažėjimas yra reikšmingas, tačiau svarbu atsižvelgti ir į trukmę ar naudą (Hills, 2019). Iš individualiai taikomų intervencijų veiksmingiausios yra tos, kurios apima sąmoningumu grįstą streso mažinimą arba kognityvinę elgesio terapiją (McFarland ir Hlubocky, 2021). Taigi, intervencijos, kaip mažinti emocinį išsekimą darbe susijusios su asmenimis arba organizacija. Individualūs planai, dažniausiai apima:

- Darbo pobūdžio keitimą (pvz. mažesnis darbo krūvis, trumpesnės darbo valandos, reguliariau daryti pertraukas).
- Darbo įgūdžių ugdymo programas. Organizacijos investuodamos į ugdymo programas, kad darbuotojams suteiktų pakankamai įgūdžių, padidina jų pasitikėjimą savimi.
- Įvairius atsipalaidavimo pratimus. Skatinamas sveikas gyvenimo būdas, atsipalaidavimo kognityvinės ir elgesio technikos teigiamai veikia fizinę ir emocinę savijautą.
- Tikslo nustatymą ir laiko valdymą.
- Produktyvų racionalų ir pasyvų mąstymą.
- Humoro naudojimą.
- Įvairią veiklą darbe. Tinkamos pramoginės programos.
- Paramos suteikimą ir palaikymą (iš kolegų, vadovų ir šeimos), kurie nukreipti į darbuotojo santykį su darbu. Vadovai turi reguliariai vertinti savo darbuotojus ir stengtis pašalinti veiksnius, galinčius sukelti frustraciją.
- Supažindinimą su nerimą keliančiais įvykiais ir savikontrolę. Reguliarūs kiekvieno darbuotojo psichologinės būklės patikrinimai (Lubbadeh, 2020; Zaid, 2019; Moulton, 2022).

Organizacijos intervencijos planai paprastai apima tokius metodus:

- Darbo pareigų keitimas. Tiksliai atrinkti žmogiškuosius išteklius pareigoms.
- Darbo vietų pertvarkymas. Vadovai turėtų tobulinti darbo vietų dizainą savo organizacijose, kad padidintų motyvaciją, aukštas motyvacijos lygis gali sumažinti emocinio išsekimo laipsnį.
- Darbo reikalavimų mažinimas. Sudaryti darbuotojų darbo grafikus taip, kad būtų sumažintas galimas emocinio išsekimo poveikis darbuotojų darbingumui.

- Darbuotojų įtraukimą į darbą. Suteikti galimybę dalyvauti sprendimų priėmime.
- Mokymų organizavimas. Organizacijos turėtų reguliariai rengti mokymus ir užtikrinti, kad darbuotojai prisitaikytų prie dabartinių technologijų (Zaid, 2019;Lubbadeh, 2020; Zaid, 2019; Moulton., 2022).

Gabriel ir Aguinis, (2022) pateikia penkias inrevecines rekomendacijas vadovams kaip mažinti emocinį išsekimą organizacijose, kurias skirsto pagal analizės lygmenis:

1. Streso valdymo mokymai (kognityvinio elgesio mokymai; sąmoningumo meditacijos grupės).
2. Leisti darbuotojams būti aktyviais savo darbo kūrėjais (suteikti darbuotojams savarankiškumo ir lankstumo derantis dėl darbo turinio; leisti darbuotojams rinktis užduotis, kurios atitinka jų stipriąsias puses, bet kartu yra ir iššūkis; suteikti įgūdžių ir užduočių įvairovę; suteikti galimybių tobulėti)(Bruning Campion, 2019;Locke ir Latham, 2020).
3. Ugdyti ir skatinti socialinę paramą (puoselėti nuoširdžius ir kokybiškus santykius su darbuotojais; būti empatiškais, siekiant suprasti darbuotojų požiūrį ir kurti patikimą aplinką; suteikti darbuotojams galimybę pasikalbėti arba apmąstyti savo atliekamą darbą, ypač emociškai sunkiuose darbuose (pvz., krizių valdymo, sveikatos priežiūros); sumažinti stresą keliančių ir nereikalingų socialinių sąveikų skaičių; skatinti šeimos, draugų ir bendruomenės socialinę paramą, nesusijusią su darbu) (Pluut ir kt., 2018; Tetrick ir Winslow, 2015).
4. Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą (išsiaiškinti, kokių išteklių reikia darbuotojams, kad jie galėtų dirbti kuo geriau; skaidriai informuoti apie tai, kaip priimami sprendimai; suteikti galimybę darbuotojams išsakyti savo nuomonę, kai priimami sprendimai; įtraukti darbuotojus į strateginių sprendimų priėmimą) (Bashshur ir Oc, 2015; Tetrick ir Winslow, 2015).
5. Įgyvendinti aukštos kokybės veiklos valdymą (laiku, dažnai, konkrečiai, patikimai, nuosekliai teikti pagrįstą grįžtamąjį ryšį; nustatyti tobulėjimo tikslus ir įtraukti darbuotojus į tikslų nustatymo procesą; susieti veiklos valdymą su finansinėmis ir nefinansinėmis motyvavimo priemonėmis; įgyvendinti sąžiningą ir teisingą veiklos valdymą) (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021; Locke ir Latham, 2020).

Ši seka yra nuo mikro iki makro lygmens ir atitinka valdymo teoriją, ir yra naudinga vadovams, planuojantiems ir vykdančioms įvairių rūšių intervencijas (Gabriel ir Aguinis, 2022). Intervencijos ne tik sukelia didesnę emocinio išsekimo sumažėjimą, bet ir pasižymi ilgesne atsako trukme (McFarland ir Hlubocky, 2021). Ištirtas dviejų intervencinių programų efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu tarp 396 Nyderlandų telekomunikacijų darbuotojų imties. Viena programa buvo fizinė intervencinė programa, kuria siekta derinti fizinius pratimus ir atsipalaidavimą kasdienėje darbinėje veikloje, o kita - į mokymus orientuota programa, kuria siekta pakeisti neracionalius įsitikinimus. Tyrimo metu nustatyta, kad abiejų tipų intervencinėse programose

trumpalaikėje perspektyvoje ir po 6 mėn. trūkusio tyrimo organizacijoje sumažėjo emocinio išsekimo lygis (Lubbadeh, 2020).

Apibendrinant, siekiant mažinti arba įveikti emocinį išsekimą organizacijose, veiksmingiausia būtų apjungti individualius ir organizacinius intervencijos planus (Lubbadeh, 2020a). Pripažįstama, kad mažinti ar įveikti emocinį išsekimą darbo vietoje yra svarbu dėl su juo susijusių neigiamų padarinių (Saputra ir kt., 2021). Neatitikimo arba disbalanso tarp darbuotojų mažinimas taikant individualius ir organizacijos prevencinius planus, gali padėti įveikti arba sumažinti darbuotojų emocinį išsekimą organizacijose (Lubbadeh, 2020). Dėmesys individualiam lygmeniui bus ribotai veiksmingas, jei nebus sprendžiama pagrindinė emocinio išsekimo priežastis, todėl nenuostabu, kad organizaciniai ar struktūriniai pokyčiai paprastai būna veiksmingesni ir trunka ilgiau pavyzdžiui, darbo valandų apribojimai arba darbo krūvio pokyčiai, taip pat pokyčiai susiję su vadovybe ar kitais gilesniais aspektais (McFarland ir Hlubocky, 2021). Kaip kovoti su emociniu išsekimu ir kurti sveikesnes darbo vietas organizacijose galima remtis penkiomis rekomendacijomis: taikyti streso valdymo priemones, leisti darbuotojams būti aktyviais savo darbo kūrėjais, puoselėti ir skatinti socialinę paramą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą ir įgyvendinti aukštos kokybės veiklos valdymą (Gabriel ir Aguinis, 2022).

1.5 Motyvavimo priemonių, darbuotojų motyvacijos būsenos, emocinio išsekimo ir darbo atlikimo sąsajos

Motyvacijos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo atlikimui

Motyvacijos priemonių naudojimo poveikis darbuotojų darbo atlikimui dažnai analizuojamas mokslinėje literatūroje. Adebayo ir kt., (2020) atliktame tyrime rezultatai parodė, kad motyvavimo priemonės reikšmingai prognozavo geresnį darbo atlikimą. Chipunza, (2017) išvados rodo, kad išoriškai motyvuoti darbuotojai linkę būti optimistiškesni, nes tiki, kad jei atliks tinkamai darbą, gaus apčiuopiamą atlygį. Leitão ir kt., (2021) teigė, kad darbuotojai, kuriems už jų darbo atlikimą skiriamas išorinis atlygis, ilgainiui ir toliau stengsis atlikti darbą gerai tik tol, kol jiems bus atlyginta. Atlygis ir išmokos turi didžiausią poveikį darbuotojų darbo atlikimui. Tyrime, kuriame buvo nagrinėjamas ryšys tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų požiūrio, nustatyta, kad kelios skirtingos motyvavimo priemonių grupės (išorinės ir vidinės) atlieka svarbų vaidmenį stiprinant darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą (Dahwan A., 2021). Yusuf ir Sriwijaya, (2021) tyrime dalyvavo 51 respondentas, atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vidinės motyvavimo priemonės turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų darbo atlikimui, o išorinės motyvavimo priemonės neturi reikšmingo poveikio darbuotojų veiklos rezultatams.

Motyvacijos priemonių taikymo įtaka darbuotojų motyvacijos būsenos lygiui

Darbuotojų motyvacijos būseną gali lemti vidiniai ir išoriniai veiksniai (Makki ir Abid, 2017). Darbuotojų motyvacijos būseną veikia įvairios motyvavimo priemonių grupės, kurias sudaro daygybė elementų, tačiau nėra vieningos nuomonės, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijos būsenai (Yusuf ir Sriwijaya, 2021; Kharas ir Lamm 2023; Thuy ir Nhung 2018; Irawati ir Farradia 2021). Kai kurių autorių teigimu, svarbią įtaką darbuotojų motyvacijai daro pripažinimas, darbo santykiai (Yusuf ir Sriwijaya, 2021). Kiti autoriai teigia, kad geras darbo užmokestis, geros darbo sąlygos (Tosti-Kharas ir Lamm, 2023), dar kiti, darbuotojų motyvacijos būsenai didelę reikšmę turinčias motyvavimo priemones įvardina: darbo aplinką, grįžtamąjį ryšį, santykius su vadovu, autonomiją (Sood, 2019). Atliktame Gribanova, (2021) tyrime buvo tiriamos šios priemonės: didelis atlyginimas, įdomi kūrybinė užduotis, paaukštinimo galimybė, tikslų aiškumas ir tikslumas, užduoties reikšmingumas, prestižas, kolektyvo pagarba, vadovybės palaikymas, atsakomybė, atleidimo iš darbo baimė, kolegų ir vadovybės nepritartimo baimė. Analizė parodė, kad yra penkios motyvavimo priemonės, kurios daro poveikį motyvacijos būsenai: didelis atlyginimas, pagarba, atsakomybė, baimė ir savirealizacija. Kitų mokslininkų kokybinio tyrimo duomenų analizė parodė, kad darbuotojai jaučiasi patenkinti ir motyvuoti, kai gauna papildomas premijas, kai yra paaukštinami pareigose, gauna didesnę atsakomybę, kai jaučiasi vertinami kitų, ypač savo vadovų (Uka ir Prendi, 2021). Elvina ir Chao (2019) nustatė, kad išorinės motyvavimo priemonės yra veiksmingesnės motyvuojant darbuotoją, tuo tarpu (Muleta D., 2020) teigė, kad vidinės motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, darbuotojų įgalinimas, daro didesnę įtaką darbuotojų motyvacijos būsenai.

Darbuotojų motyvacijos būsenos lygio įtaka darbuotojų darbo atlikimui

Motyvacijos būseną yra svarbus kintamasis darbuotojų darbo atlikimui, kuriam reikia skirti daug dėmesio (Hai irPark, 2021). Pasak daugelio autorių įžvalgų, kad būtų gerai atliekamas darbuotojų darbas, reikalinga darbuotojų motyvacijos būseną. Kaip rodo Ford, Lavigne, Fiegenger ir Si (2020) atliktų tyrimų rezultatai, tai, ko organizacijos tikisi iš darbuotojų, yra geras darbo atlikimas, o tai, ko darbuotojai tikisi iš organizacijų, yra motyvacijos būseną didinantis darbas. Tai reiškia, kad geras darbuotojų darbo atlikimas nebus pasiektas su žemu motyvacijos būsenos lygiu. Wahyudi, (2022) teigia, kad motyvacijos būseną turi reikšmingą poveikį darbuotojų darbo atlikimui. Pabrėžiama, kad tarp motyvacijos būsenos ir darbuotojų darbo atlikimo yra teigiamas ryšys, t. y. darbuotojai, turintys aukštą motyvacijos būseną, pasižymi geresniu darbo atlikimu, priešingai nei žemą motyvaciją turintys darbuotojai (Demircioglu ir Chen, 2019). Diallo ir kt.,

(2021) tyrimai, taip pat rodo, kad darbuotojų darbo atlikimui didelę įtaką daro motyvacijos būseną (Fahriana ir Sopiah, 2022). Be to, motyvacijos būseną visada veikia darbuotojus, nepriklausomai nuo to, ar yra kitų veiksnių, ar ne. Atliktas Makki ir Abid (2017) tyrimas, kuriame dalyvavo 150 respondentų parodė, kad tarp motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo yra teigiamas ryšys.

Darbuotojų motyvacijos būsenos lygio, emocinio išsekimo laipsnio ir darbuotojų darbo atlikimo sąsajos

Darbuotojų motyvacijos būseną ir darbuotojų darbo atlikimą gali turėti tiek teigiamą, ryšį tiek neigiamą. Kuo aukštesnis motyvacijos būsenos lygis, tuo geresnis darbo atlikimas, kuo motyvacijos būsenos lygis žemesnis, tuo prastesnis darbo atlikimas. Esant neigiamam ryšiui tarp motyvacijos būsenos ir darbuotojų darbo atlikimo, bei šį ryšį moderuojant emociniam išsekimui, jis dar labiau gali susilpninti tą ryšį, o esant teigiamam ryšiui tarp motyvacijos ir darbuotojų darbo atlikimo, aukštesnė motyvacija gali sušvelninti moderuojantį emocinio išsekimo poveikį minėtam ryšiui. Emocinis išsekimas iš tiesų gali daryti įtaką asmens pastangoms gerinti savo darbo atlikimą. Energija, išsekvojama sprendžiant didelio darbo krūvio ir nuolatinės įtampos emocines pasekmes, gali labai sumažinti žmogaus išteklius veiksmingai reaguoti į darbo reikalavimus, taip išprovokuodama didesnę emocinį išsekimą ir atitinkamai paveikdama darbo atlikimą (Baba et al., 2009). Wendsche ir Lohmann-Haislah, (2017) siekdami nustatyti motyvacijos poveikį darbuotojų psichologiniam stresui, kuris ilgainiui sukelia emocinį išsekimą, po atliktos 86 publikacijų metaanalizės, nustatė, kad motyvacijos būseną yra vidutinio stiprumo psichologinio streso prognostinis veiksnys (Dwivedula ir kt., 2023). Kugiejko (2015), tyrė emocinio išsekimo ypatumus Lenkijos mokyklose. Ypatingas dėmesys buvo skiriamas amžiui ir polinkiui į išsekimą darbe, motyvacijos trūkumui ir kliūčių jausmui. Tyrime pateikta, kad daugeliu atvejų tyrimo apimtyje esantys dėstytojai patvirtino nejaučiantys emocinio išsekimo. Tačiau, mažiau nei pusė jų teigė dirbantys kasdienio streso sąlygomis t.y. faktiškai patiriantys emocinio išsekimo darbe procesą jo net nesuprasdami (Zaid, 2019). Motyvacijos būseną susijusi su teigiamais afektais, emocijomis ir nuostatomis, ir ji apsaugo darbuotojus nuo stresorių ir neigiamų emocijų ir motyvacijos būseną siejama su mažesniu emociniu išsekimu darbe (Kuvaas ir kt., 2017). Pasak Kotera ir kt., (2022) teigiamas motyvacijos būsenos pokytis reikšmingai susijęs su darbuotojų emocinio išsekimo pagerėjimu, o neigiamas motyvacijos būsenos pokytis susijęs ir su emocinio išsekimo, ir su depresijos padidėjimu. Taip pat motyvacijos būseną yra svarbi emocinio išsekimo prevencijos priemonė (Kotera ir kt., 2022). Darbuotojų žemas motyvacijos būsenos lygis yra reikšmingas, nerimą ir stresą paaiškinantis kintamasis. Žemas motyvacijos būsenos lygis, netinkamas darbuotojų motyvavimas gali iš dalies lemti didesnę stresą, kuris veda prie emocinio

išsekimo ir prastesnio darbuotojų darbo atlikimą. Tailande atliktas tyrimas parodė mokytojų didesnį streso lygį, kurį įtakojantys veiksniai buvo finansiniai ir didesni įsipareigojimai darbe (Kongcharoen ir kt., 2020). Nuo to, kaip darbuotojai jaučiasi darbe ir darbo aplinkoje, priklauso, koks jų motyvacijos būsenos lygis (Uka ir Prendi, 2021). Baba ir kt., (2009) atliko tyrimą, kuriuo remtasi, nes šiame tyrime analizuojamas ryšys tarp proaktyvios asmenybės ir jos organizacinės pilietinės elgsenos (OCB). Kadangi proaktyvi asmenybė, yra tokia kurią taip pat lemia ir motyvacijos būseną kontroliuoti savo darbą, imtis veiksmų, kuriais siekiama paveikti aplinką taip, kad jų darbo atlikimas būtų aukštesnis. Tyrimas parodė, kad emocinis išsekimas yra svarbus proaktyvios asmenybės ir darbo atlikimo santykio moderatorius. Emocinis išsekimas lėmė proaktyvios asmenybės ir OCB ryšį. Šis ryšys yra stipresnis esant dideliui, o ne mažam emociniam išsekimui.

Motyvacimo priemonių taikymo, darbuotojų emocinio išsekimo laipsnio ir darbuotojų darbo atlikimo sąsajos

Emocinio išsekimo ir darbuotojų darbo atlikimo ryšys pastaruoju metu yra dažnai analizuojamas modelis, kadangi vis daugiau darbuotojų susiduria su šia problema. Darbuotojų emocinis išsekimas gali kenkti ne tik sveikatai, bet ir mažinti organizacijų taikomų motyvavimo priemonių poveikį (Durkin ir kt., 2016). Leitão ir kt., (2021) tyrime siekė įvertinti perdegimo, kaip moderatoriaus, poveikį darbuotojų darbo gyvenimo kokybės ir organizacijos produktyvumo ryšiui. Šiuo tyrimu remtasi, todėl, kad tiriami kintamieji elementai gali būti priskiriami ir motyvavimo priemonėms. Darbo gyvenimo kokybės konstrukta šiame tyrime, remiantis Hercbergo dviejų veiksnių teorija, sudarė dvi dimensijos higienos veiksniai (saugi darbo aplinka, profesinė sveikatos priežiūra) ir motyvatoriai (tinkamas darbo laikas, tinkamas darbo užmokestis). Empirinės išvados parodė dvi svarbias įžvalgas apklausai: higienos veiksniai teigiamai ir reikšmingai veikia darbuotojų produktyvumą. Perdegimas reikšmingai mažina ryšį tarp šių elementų (Leitão ir kt., 2021). Taip pat tyrimas atskleidė teigiamą ir reikšmingą tinkamo darbo užmokesčio poveikį darbuotojų emocinio išsekimo jausmui, kuris gali veikti kaip darbuotojų produktyvumą kompensuojantis katalizatorius. Tačiau, pastebėtas emocinio išsekimo ir profesinės sveikatos priežiūros paslaugų organizacijoje sąveikos koeficientas, rodo neigiamą ir reikšmingą poveikį, kuris mažina teigiamą ryšį tarp higienos veiksnių bei motyvatorių ir darbuotojų produktyvumo ryšio. Mokslinėje literatūroje daugiausiai randama, kad emocinis išsekimas analizuojamas kaip priežastis arba pasekmė, nerasta daugiau tyrimų, kuriuose emocinis išsekimas būtų kaip moderatorius. Nepaisant to, remiantis minėtu tyrimu, galima daryti išvadą, kad

darbuotojų emocinis išsekimas turi neigiamą poveikį, motyvavimo priemonių taikymo poveikiui, darbuotojų darbo atlikimui.

Motyvacijos priemonių taikymo, darbuotojų motyvacijos būsenos lygio ir darbuotojų darbo atlikimo sąsajos

Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo poveikį motyvacijos būsenai įvairūs mokslininkai analizuoja daugybę metų. Organizacijos stengiasi skirti dėmesį darbuotojams įvairiausiais būdais, tai suvokusiems darbuotojams didėja motyvacijos būsenos lygis ir noras gauti papildomų naudų. Darbuotojai siekia jų ir deda pastangas atlikdami savo darbą (Dilmah ir kt., 2020). Motyvavimo priemonių taikymo poveikis darbo atlikimui gali pasireikšti tiesiogiai arba netiesiogiai per daugelį kitų kintamųjų. Kitas šio darbo tyrime numatytas kintamasis yra motyvacijos būsenos. Grindžiama idėja, kad motyvacijos būsenos gali būti motyvavimo priemonių ir darbuotojų darbo atlikimo jungiamasis kintamasis. Motyvavimo priemonės turi poveikį darbuotojų darbo atlikimui per motyvacijos būseną. Motyvavimo priemonės pvz. finansinė kompensacija iš esmės yra darbuotojų gaunamo įvertinimo forma. Jos sukelia teigiamas emocines reakcijas, kurios vėliau motyvuoja darbuotojus atlikti darbą geriau (Ryan ir Deci, 2020). Kai darbuotojų gaunamos kompensacijos yra pagrįstos jų sėkme atliekant darbą pagal nustatytus veiklos standartus, šios kompensacijos gali sukelti aukštą motyvacijos būsenos lygį (Yulia ir kt., 2023). Be to, motyvacijos būsenos lygio didėjimas turi įtakos darbuotojų atliekamam darbui. Motyvacijos būsenos tarpininkavimo vaidmens darbo atlikimui egzistavimą patvirtina Candradewi ir Dewi, (2019) tyrimo rezultatai rodo, kad motyvacijos būsenos tarpininkauja tarp kompensacijos poveikio ir darbuotojų darbo atlikimo (Yulia ir kt., 2023). Tiriamas vidinių ir išorinių motyvavimo priemonių poveikis darbo atlikimui parodė, kad motyvacijos būseną silpnina tik tos išorinės motyvavimo priemonės, kurių ryšys tarp motyvavimo priemonės ir darbo atlikimo yra aiškus (Cerasoli ir kt., 2014). Alase ir Akinbo, (2021) tyrimas atskleidė, kad motyvacijos būsenos skatina darbuotojus siekti geriau atlikti darbą ir kad darbuotojus motyvuoti padeda piniginės ir nepiniginės priemonės. Piniginės priemonės labiau motyvuoja darbuotojus vyrus nei darbuotojas moteris. Be to, tiek pinigines, tiek nepinigrines motyvavimo priemones yra labai susijusios su darbuotojų darbo atlikimo našumu (Alase ir Akinbo, 2021). Cainarca ir kt., 2019) atlikti empiriniai tyrimai atskleidė, kad motyvavimo priemonės turi teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų darbo atlikimui. Robinson ir Farkas, (2021) atliktų tyrimų rezultatai taip pat įrodo, kad finansinis motyvavimas gali padidinti darbuotojų norą dirbti geriau, o tai turi įtakos jų darbo atlikimui (Yulia ir kt., 2023).

Apibendrinant, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje tyrimai apie motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų darbo atlikimui rodo skirtingus rezultatus, tačiau dauguma autorių sutinka, kad tinkamų motyvavimo priemonių taikymas turi teigiamą įtaką darbo atlikimui. Visgi nėra vieningos autorių nuomonės, kurios motyvavimo priemonės labiausiai veikia motyvacijos būseną. Taip pat vieni autoriai teigia, kad motyvacijos būseną yra tiesiogiai susijusi su darbo atlikimu. O kiti, kad motyvacijos būseną dažnai veikia kaip mediatorius tarp motyvavimo priemonių ir darbo atlikimo, o emocinis išsekimas gali silpninti šį ryšį, tapdamas moderatoriumi. Taigi, didžioji dalis mokslinėje literatūroje atliktų tyrimų patvirtina faktą, kad egzistuoja ryšiai tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų darbo atlikimo, darbuotojų motyvacijos būseną atlieka tarpininkaujantį vaidmenį, o emocinis išsekimas – moderatoriaus.

2 MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS BŪSENOS LYGIUI IR MODERUOJANT EMOCINIO IŠSEKIMO LAIPSNIUI TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, keliamos hipotezės, tyrimo modelis,

Tyrimo problema/klausimas:

Kokią įtaką daro motyvavimo priemonių taikymas darbuotojų darbo atlikimui medijuojant motyvacijos būsenos lygiui ir moderuojant darbuotojų emocinio išsekimo laipsniui.

Tyrimo tikslas – nustatyti motyvavimo priemonių taikymo (X) įtaką darbuotojų darbo atlikimui (Y) medijuojant motyvacijos būsenos lygiui (M) ir moderuojant darbuotojų emocinio išsekimo laipsniui (W).

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti motyvavimo priemonių taikymo poveikį darbuotojų darbo atlikimui, motyvacijos būsenos lygiui ir motyvacijos būsenos lygio poveikį darbo atlikimui (naudojant regresinę analizę);
2. Nustatyti kaip stipriai motyvacijos būsenos lygis medijuoja motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo atlikimui (naudojant madiacijos analizę).
3. Įvertinti emocinio išsekimo laipsnio moderaciją, mediaciniui ryšiui tarp motyvavimo priemonių taikymo, motyvacijos būsenos ir darbuotojų darbo atlikimo, bei moderaciją tiesioginiam ryšiui tarp motyvavimo priemonių taikymo ir darbuotojų darbo atlikimo (naudojant moderacijos analizę).

Tyrimo hipotezės

7 lentelė.

Motyvavimo priemonių taikymo, darbuotojų motyvacijos būsenos lygio, emocinio išsekimo laipsnio ir darbuotojų darbo atlikimo sąsajos tyrimuose

Autorius ir metai	Tyrimo pavadinimas	Išvados
Adebayo ir kt., (2020)	Motivation and Job Performance of Administrative Personnel in Agricultural Institutions	Padaryta išvada, kad darbuotojai teigiamai vertino motyvacijos būsenos poveikį jų darbo atlikimo rezultatams, taip pat jie sutiko, kad taikytos motyvavimo priemonės teigiamai veikė motyvacijos būseną ir teigiamai veikė 51im air51 darbo atlikimą ir jo rezultatus.

7 lentelės tęsinys.

Fatima Mamdani ir Minhaj, (2016)	Effects of motivational incentives on employees' performance: a case study of banks of karachi, pakistan	Rezultatai rodo, kad didėja ne tik darbuotojų veiklos atlikimo rezultatai, bet ir jų įsipareigojimas bei lojalumas organizacijai. Šis tyrimas atskleidė, kad tiek piniginės, tiek nepiniginės motyvavimo priemonės turėjo įtakos darbuotojų veiklos atlikimo rezultatų lygiui ir produktyvumui.
H1. Vidinės, išorinės materialinės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės daro tiesioginę, teigiamą įtaką darbuotojų užduočių atlikimui. H2. Vidinės, išorinės materialinės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės daro tiesioginę, teigiamą įtaką darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai. H3. Vidinės, išorinės materialinės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės daro tiesioginę, teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviai elgsenai.		
(Hung ir Mai, 2020)	Factors affecting work motivation of officers and laborers at Vietnam national university of forestry, southern campus	Nustatyta, kad motyvavimo priemonės turi įtakos tarnautojų ir darbuotojų motyvacijos būsenai. Ypač svarbios: paaukštinimo ir karjeros galimybės; atlyginimai, premijos ir išmokos; vadovavimas; santykiai su bendradarbiais ir darbo stabilumas.
Dinh Van Thang ir Nguyen Quoc Nghi, (2022)	The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUKSA Japan company	Tyrimo metu buvo nustatyti veiksniai (priemonės), darantys teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijos būsenai. Svarbiausia, kad tyrimas parodė teigiamą ryšį tarp motyvacijos būsenos ir atliktos veiklos rezultatų.
H4. Vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymas daro tiesioginę, teigiamą įtaką motyvacijos būsenai.		
Click or tap here to enter text.	Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center)	Motyvacijos būseną daro reikšmingą ir teigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimo rezultatams.
Yulia ir kt., (2023)	The influence of incentives and compensation on the employee performance of the education agency of nagan raya district: the role of work motivation as a mediating variable	Motyvacijos priemonės turi teigiamą ir reikšmingą poveikį motyvacijos būsenai ir darbuotojų darbo atlikimui. Motyvacijos būseną daro teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų atliekamai veiklai, kartu stiprina motyvavimo priemonių poveikį atliekamai veiklai. Motyvacijos būsenos sukeltas tarpininkavimo poveikis veiklos atlikimo ryšiui su motyvavimo priemonėmis yra visiškai tarpininkaujantis konstruktas.
H5. Motyvacijos būseną turi tiesioginę įtaką darbuotojų užduočių atlikimui. H6. Motyvacijos būseną turi tiesioginę įtaką darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai. H7. Motyvacijos būseną turi tiesioginę įtaką darbuotojų inovatyviai elgsenai.		
Saputra ir kt., (2021)	The moderating effect of motivation on the relationship between job burnout and job performance	Rezultatai parodė, kad emocinis išsekimas darbe turėjo neigiamą ir reikšmingą poveikį darbo rezultatams. Motyvacija susilpnino neigiamą emocinio išsekimo darbe poveikį veiklos rezultatams.
H8. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir darbuotojų užduočių atlikimo ryšį. H9. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį išorinių materialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir darbuotojų užduočių atlikimo ryšį. H10. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir darbuotojų užduočių atlikimo ryšį. H11. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir organizacinės pilietinės elgsenos ryšį. H12. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį išorinių materialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir organizacinės pilietinės elgsenos ryšį. H13. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir organizacinės pilietinės elgsenos ryšį. H14. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir inovatyvios elgsenos ryšį. H15. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį išorinių materialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir inovatyvios elgsenos ryšį. H16. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir inovatyvios elgsenos ryšį.		

7 lentelės tęsinys.

Leitão ir kt., (2021)	Quality of work life and contribution to productivity: Assessing the moderator effects of burnout syndrome	Pasitvirtino, jog QWL konstrukto dimensijų (motyvatorių ir higienos veiksmų) elementai: tinkamas darbo užmokestis, saugi darbo aplinka ir profesinė sveikatos priežiūra, daro teigiamą įtaką darbuotojų indėliui į darbo atlikimą. Siekiant įvertinti perdegimo moderatoriaus vaidmenį paaiškėjo, kad emocinis išsekimas yra demotyvuojantis veiksnys, ir moderuoja ryšį tarp motyvatorių ir higienos veiksmų bei indėlio į darbo atlikimą.
Francisco ir kt., (2022)	The Job Burnout and Its Impact on the Employee's Performance Amidst the COVID-19 Pandemic	Nustatyta, kad tyrimo respondentams būdingas aukštas perdegimo darbe lygis, pateikti statistiniai duomenys parodė, kad profesinis perdegimas iš tiesų daro reikšmingą įtaką darbuotojų veiklos rezultatams.
H17. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja vidinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų užduočių atlikimui. H18. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja išorinių materialinių priemonių taikymo įtaką darbuotojų užduočių atlikimui. H19. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja išorinių socialinių priemonių taikymo įtaką darbuotojų užduočių atlikimui. H20. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja vidinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai. H21. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja išorinių materialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai. H22. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai. H23. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja vidinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų inovatyviai elgsenai. H24. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja išorinių materialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų inovatyviai elgsenai. H25. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų inovatyviai elgsenai.		
Haider ir kt., (2019)	Harnessing sustainable motivation: A grounded theory exploration of public service motivation in local governments of the state of Oregon, United States	Remiantis gautais rezultatais, motyvavimo priemonės yra teigiamai ir reikšmingai susijusios su darbuotojų veiklos rezultatais medijuojant motyvacijai. Rezultatai aiškiai rodo, kad motyvacijos būseną yra svarbus veiksnys, kuris atlieka svarbų vaidmenį gerinant ir palaikant darbuotojų darbo rezultatus, o tai teigiamai atsiliepia organizacijos veiklos rezultatams.
H26. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja vidinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų užduočių atlikimą. H27. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja išorinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų užduočių atlikimą. H28. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja išorinių socialinių priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų užduočių atlikimą. H29. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja vidinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų organizacinę pilietinę elgseną. H30. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja išorinių materialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų organizacinę pilietinę elgseną. H31. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų organizacinę pilietinę elgseną. H32. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja vidinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų inovatyvią elgseną. H33. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja išorinių materialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų inovatyvią elgseną. H34. Motyvacijos būseną teigiamai medijuoja išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką ir darbuotojų inovatyvią elgseną.		

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Hung & Mai, (2020); Adebayo ir kt., (2020); Leitão ir kt., (2021); Pan (2017); Dinh Van Thang ir Nguyen Quoc Nghi, (2022); Yulia ir kt., (2023); Fatima

Mamdani ir Minhaj, (2016); Aima ir kt., (2017); Haider ir kt., (2019); Zaid, (2019); Saputra ir kt., (2021); Francisco ir kt., (2022).

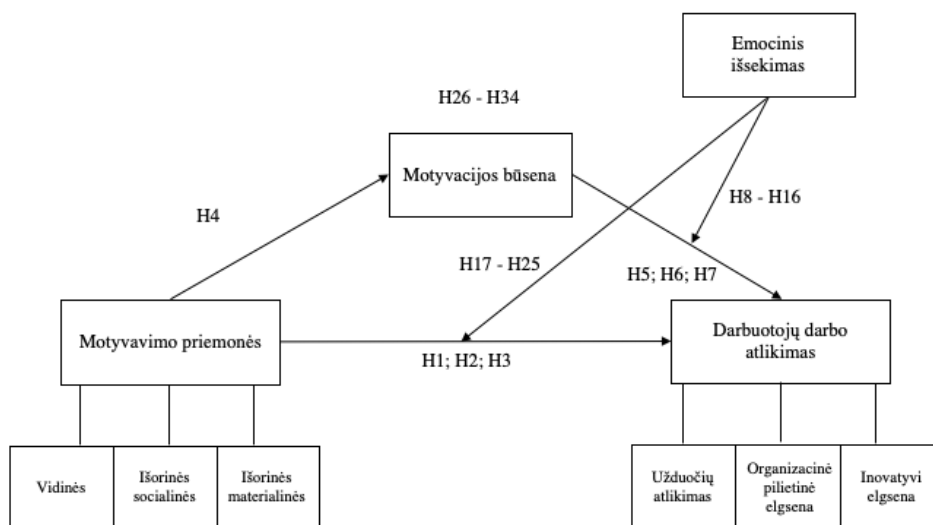
Apibendrinant, lentelėje pateiktus šaltinius, galima teigti, kad motyvavimo priemonių taikymas organizacijose daro teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijos būsenai, o ji skatina darbuotojus gerinti darbo atlikimą. Motyvavimo priemonių taikymas taip pat turi įtakos darbuotojų poreikių patenkinimui bei teigiamo požiūrio į darbą formavimui, taigi užtikrina geresnį darbo atlikimą. Tuo tarpu darbuotojų emocinis išsekimas mažina motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo atlikimui ir to pasekoje jis gali prastėti. Tačiau, darbuotojų motyvacijos būseną gali silpninti neigiamą darbuotojų emocinio išsekimo poveikį darbuotojų darbo atlikimui, taip išlaikydama darbuotojus motyvuotais atlikti darbą. Kadangi motyvavimo priemonių bei darbuotojų motyvacijos būsenos yra labai reikšmingi konstruktai, jų trūkumas ar neteisingas taikymas organizacijoje gali padaryti neigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui, bei prisidėti prie stresinių veiksnių, kurie gali būti darbuotojų emocinio išsekimo rizikos veiksniai.

Detalus tyrimo modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę, sudarytas motyvavimo priemonių taikymo (vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių), motyvacijos būsenos lygio, darbuotojų darbo atlikimui (užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai, inovatyviai elgsenai) ir emocinio išsekimo poveikio detalus tyrimo modelis (2 paveikslas).

2 paveikslas

Detalus tyrimo modelis



Šaltinis: Sudaryta autorės

Motyvacijos priemonės – X nepriklausomas kintamasis

- Vidinės motyvavimo priemonės X1
- Išorinės materialinės motyvavimo priemonės X2
- Išorinės socialinės motyvavimo priemonės X3

Darbuotojų darbo atlikimas – Y priklausomas kintamasis

- Užduočių atlikimas Y1
- Organizacinė pilietinė elgsena Y2
- Inovatyvi elgsena Y3

Motyvacijos būsenos – M mediatorius

Darbuotojų emocinis išsekimas – W moderatorius

2.2 Empirinio tyrimo eiga ir instrumentas

Empirinio tyrimo eigą sudaro 2 etapai. Pirmas etapas - pasirinkta tyrimo metodika ir remiantis nagrinėtais skirtingų autorių atliktais moksliniais tyrimais bei jų naudotais konstruktais mokslinėje literatūroje sudarytas klausimynas, kuriuo siekiama nustatyti kokią įtaką daro motyvavimo priemonės (X) darbuotojų darbo atlikimui (Y) ir kaip šį ryšį veikia motyvacijos būsenos (mediatorius) bei kaip emocinis išsekimas moderuoja ryšį tarp motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos, bei motyvavimo priemonių ir darbuotojų darbo atlikimo. Klausimyno įžangoje pateikiama bendra informacija t.y. tyrimo tikslas, gautų tyrimo duomenų panaudojimo tikslas, anonimiškumo garantija, pildymo trūkumė. Pradžioje pateikiamas vienas atrankinis klausimas, kuriuo siekiama patikrinti ar respondentai šiuo metu yra dirbantys. Pirmosios klausimyno dalies teiginiais (20 teiginių) siekta įvertinti vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymą organizacijose, antrosios klausimyno dalies teiginiais (7 teiginiai) siekta įvertinti darbuotojų motyvacijos būseną, trečiosios klausimyno dalies teiginiais siekta įvertinti darbuotojų emocinio išsekimo laipsnį (9 teiginiai), ketvirtosios klausimyno dalies teiginiais (17 teiginių) siekta įvertinti darbuotojų darbo atlikimą, penktoje dalyje pateikti demografiniai klausimai. Antras etapas – surinktų duomenų statistinė analizė. Gauti anketinės apklausos duomenys apdoroti statistinės analizės paketu SPSS, pateiktos gautos išvados ir rekomendacijos.

Matuojami veiksniai ir jų matavimo konstruktai

Atrankinis klausimas pateiktas klausimyno pradžioje patikrinti ar respondentai yra dirbantys asmenys, kur galima pasirinkti atsakymo variantą „*taip*“ arba „*ne*“.

Vidinės motyvavimo priemonės matuoti naudotas Idaszak ir Drasgow, (1987) RJDS (angl. *Revised Job Diagnostic Survey*) klausimynas, kurį naudojo (Fouché ir kt., 2017). Po vieną klausimyno teiginį skirta 5 skirtingiems elementams (8 lentelė) (kompetencijų įvairovė, darbo tapatumas, darbo prasmingumas, autonomija, grįžtamasis ryšys). Konstrukto teiginiai vertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 – visiškai nesutinku, o 7 – visiškai sutinku.

8 lentelė.

Konstruktas X1 – Vidinės motyvavimo priemonės

Vidinės motyvavimo priemonės
Mano darbovietėje...
1. Autonomija. Darbas suteikia man galimybę panaudoti savo asmeninę iniciatyvą ir priimti sprendimus.
2. Darbo tapatumas. Darbas organizuojamas taip, kad galėčiau atlikti visą darbą nuo pradžios iki galo.
3. Kompetencijų įvairovė. Darbas reikalauja kompleksinių, aukšto lygmens įgūdžių.
4. Darbo prasmingumas. Pats darbas yra labai reikšmingas ir svarbus platesniu mastu.
5. Grįžtamasis ryšys. Baigęs (-usi) darbą, sužinau, ar atlikau jį gerai.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis (Fouché ir kt., 2017).

Išorinės materialinės motyvavimo priemonės matuoti naudotas (Hom ir kt., 2009) klausimynas, kurį sudaro 8 teiginiai (9 lentelė). Konstrukto teiginiai vertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

9 lentelė.

Konstruktas X2 – Išorinės materialinės motyvavimo priemonės

Išorinės materialinės motyvavimo priemonės
Mano darbovietė darbuotojams už gerai atliekamą darbą...
1. Siūlo gerą sveikatos priežiūrą ir medicininį draudimą
2. Suteikia dosnias būsto subsidijas
3. Darbuotojams, kurie nori būti paaukštinti, siūlo daugiau nei vieną potencialią aukštesnę pareigybę
4. Suteikia konkurencingus atlyginimus
5. Suteikia konkurencingas premijas
6. Suteikia užimtumo garantijas
7. Suteikia galimybes likti organizacijoje tiek, kiek darbuotojai pageidauja
8. Nemažina gerai dirbančių darbuotojų etatų, jei susiduria su ekonominėmis problemomis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Hom ir kt., 2009).

Išorinės socialinės motyvavimo priemonės matuoti naudotas Malek ir kt., (2020) klausimynas, viso 8 teiginiai, (10 lentelė). Vienas teiginys buvo netinkamas „*Gauna nepinigines premijas, pvz., apmokamos atostogos, atostogų laikas ir (arba) laisvos dienos ir pan.*”, nes atitinka labiau materialines motyvavimo priemones. Pašalinti nuspręsta atsižvelgus į teiginio „*factor*

loading”, kuris autorių buvo 0.48, tai yra mažesnis nei 0.5. Konstrukto teiginiai vertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

10 lentelė.

Konstruktas X3 – Išorinės socialinės motyvavimo priemonės

Išorinės socialinės motyvavimo priemonės
Mano darbovietėje darbuotojai, kurie dirba gerai...
1. Gauna didesnio žinomumo arba prestižiškesnės užduotės.
2. Gauna oficialų aukštesniųjų vadovų pripažinimą organizacijos ar padalinio renginiuose/susirinkimuose.
3. Gauna įvairius nefinansinius apdovanojimus (pvz., apdovanojimai už inovacijas ir rezultatus).
4. Gauna neformalų / improvizuotą paskatinimą iš aukščiausios vadovybės
5. Kviečiami į specialius socialinius renginius pvz., vakarienės, iškylos, susitikimai ir pan.
6. Gauna privilegijų, pvz., gali dirbti lanksčiu grafiku, nuotoliniu būdu ir t.t.
7. Gauna ypatingą kolegų ar vadovų dėmesį.

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

Darbuotojų motyvacijos būsenai matuoti naudotas (Mikkelsen ir kt., 2017) klausimynas, kurį sudaro 7 teiginiai (11 lentelė). Konstrukto teiginiai vertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

11 lentelė.

Konstruktas M – Motyvacijos būsena

Motyvacijos būsena
1. Man labai patinka kasdienis darbas
2. Gana didelė dalis mano užduočių darbe yra nuobodžios (reversinis teiginys)
3. Visada džiaugiuosi eidamas (-a) į darbą rytais
4. Mano darbas yra labai įdomus
5. Man patinka atlikti daugumą savo darbo procesų
6. Dirbdamas (-a) savo darbą jaučiu didelį asmeninį pasitenkinimą
7. Jei loterijoje laimėčiau 5 milijonus EUR, vis tiek pasilikčiau dirbti dabartinį darbą

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Mikkelsen ir kt., 2017).

Darbuotojų darbo atlikimo vertinimui naudotas klausimynas susidedantis iš trijų skirtingų konstrukto: užduočių atlikimui matuoti naudotas T. Yang ir kt., (2022) klausimynas, kurį sudaro 5 teiginiai. Organizacinei pilietinei elgsenai matuoti naudotas Aboramadan, (2022) klausimynas, kurį sudaro 6 teiginiai. Inovatyviam elgesiui matuoti naudotas Choi ir kt., (2021) klausimynas, kurį sudaro 6 teiginiai. Klausimyną sudaro 17 teiginių, (12 lentelė). Darbo atlikimo teiginiai vertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

12 lentelė.

Konstruktas Y – Darbuotojų darbo atlikimas

Darbuotojų darbo atlikimas	
Aš...	
Užduočių atlikimas (Yang T., 2022)	1. Tinkamai įvykdu paskirtas pareigas.
	2. Įvykdu pareigybės aprašyme nurodytas pareigas.
	3. Atlieku užduotis, kurių iš manęs tikimasi.
	4. Atitinku formalius darbo atlikimo reikalavimus.
	5. Dalyvauju veiklose, kurios turės tiesioginės įtakos mano veiklos vertinimui.
Organizacinė pilietinė elgsena (OCB) (Aboramadan, 2022)	1. Padedu bendradarbiams, kai jiems tenka didelis darbo krūvis.
	2. Padedu nebuvusiams darbe bendradarbiams užbaigti jų darbus.
	3. Skiriu laiko išklausyti bendradarbių problemas ir rūpesčius.
	4. Stengiuosi padėti naujiems bendradarbiams.
	5. Aš domiuosi asmeniškai savo bendradarbiais.
	6. Perduodu savo bendradarbiams pranešimus ir naujienas.
Inovatyvus elgesys (IWB) (Choi ir kt., 2021)	1. Generuoju kūrybines idėjas.
	2. Ieškau naujų technologijų, procesų, metodų ir idėjų.
	3. Ieškau ir užsitikrinu lėšas, reikalingas naujoms idėjoms įgyvendinti.
	4. Rengiu tinkamus planus ir tvarkaraščius naujų idėjų įgyvendinimui.
	5. Skatinu ir palaikau kitų bendradarbių idėjas
	6. Esu inovatyvus (-i)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Yang T. ir kt., (2022); Choi et al., (2021); Aboramadan, (2022).

Darbuotojų emociniam išsekimui matuoti naudota MBI (*angl. Maslach Burnout Inventor*) emocinio išsekimo dimensijos skalė, kurią naudojo (Oh ir Lee, 2009). Konstrukta sudaro 9 teiginiai (13 lentelė). Konstrukta sudarantys teiginiai vertinti kriterine dažnių skale nuo 0 iki 6, kur 0 – niekada, o 6 – visada (kasdien).

13 lentelė.

Konstruktas W – Darbuotojų emocinis išsekimas

Darbuotojų emocinis išsekimas	
Aš...	
1.	Dėl darbo jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi)
2.	Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi pavargęs (-usi)
3.	Atsikėlęs (-usi) ryte jaučiuosi pavargęs (-usi), nes laukia dar viena darbo diena
4.	Jaučiu, kad visą dieną dirbti su žmonėmis man tikrai yra įtampa
5.	Jaučiuosi emociškai pervargęs (-usi) nuo savo darbo
6.	Jaučiuosi nusivylęs (-usi) savo darbu
7.	Jaučiu, kad savo darbe dirbu per sunkiai
8.	Jaučiu, kad darbas tiesiogiai su žmonėmis, man kelia per didelį stresą
9.	Jaučiuosi visiškai praradęs (-usi) kantrybę

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Oh ir Lee, 2009)

Demografiniai klausimai, kurie pateikti klausimyno pabaigoje skirti sužinoti kaip respondentai pasiskirstę pagal amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą, ar vadovaujančias pareigas užima, kurioje šalyje, kokio dydžio organizacijoje dirba. Į klausimyną įtraukti šie demografiniai klausimai remiantis Aboramadan, (2022), Agarwal ir Gupta, (2018): lytis (vyras, moteris); amžius (metų skaičius); išsilavinimas (vidurinis, vidurinis profesinis ir/ar spec., aukštasis neuniversitetinis (koleginis), aukštasis universitetinis (bakaluro laipsnis), aukštasis universitetinis (magistro laipsnis), mokslų daktaro laipsnis; pareigos (vadovaujančios, nevadovaujančios); darbo trukmė įmonėje (metų skaičius); šalis, kurioje dirba (Lietuva, Norvegija); organizacijos dydis (darbuotojų skaičius).

2.3 Kiekybinio tyrimo respondentų atranka ir imtis

Tyrimo imtis

Kiekybinį tyrimą pasirinkta atlikti Lietuvoje ir Norvegijoje, siekiant atlikti skirtingų šalių palyginamąją duomenų analizę. Šio tyrimo tikslinė populiacija, kuri apklausta tyrimo metu yra dirbantys Lietuvos ir Norvegijos asmenys. Tyrime naudotas netikimybinės atrankos metodas, kadangi neturima visų dirbančiųjų duomenų ir kontaktų Lietuvoje bei Norvegijoje, todėl negalima užtikrinti, kad visi dirbantys asmenys šiose šalyse turi galimybę dalyvauti ir būti apklausti.

Imties dydžiui yra keliami statistinių tyrimų metodų reikalavimai, kurie užtikrina statistinių skaičiavimų patikimumą. Daugumoje mokslinių kiekybinių tyrimų atvejų, norint išlaikyti 0.80 stiprumą daugialypėje regresijoje, reikalaujama ne mažesnė kaip 50, o geriausia - 100 stebėjimų imtis (Hair ir kt., 2014). Tačiau, Hair ir kt., (2014) teigia, kad mažiausias santykis niekada neturėtų būti mažesnis nei penki stebėjimai kiekvienam nepriklausomam kintamajam modelyje, o pageidaujamas santykis - nuo 15 iki 20 stebėjimų kiekvienam nepriklausomam kintamajam modelyje (Hair ir kt., 2014). Nepriklausomas kintamasis atliekamo tyrimo modelyje yra motyvavimo priemonių taikymo konstruktas (20 teiginių). Taikant šią taisyklę reikėtų apklausti nemažiau 300 respondentų ($20 \times 15 = 300$). Pasak Field, A., (2013) bendra imties dydžio taisyklė yra tokia, kad kiekvienam tyrimo modelio prediktoriui (bet koks latentinis kintamasis, kuris daro įtaką) reikia turėti 10-15 stebėjimų. Prediktoriai atliekamo tyrimo modelyje yra motyvavimo priemonių taikymo konstruktas (20 teiginių) ir motyvacijos būsenos lygio konstruktas (7 teiginiai). Taikant šią taisyklę reikėtų apklausti nemažiau 270 respondentų ($27 \times 10 = 270$).

Tyrimo duomenų rinkimo metodas

Kadangi apklausa atlikta Lietuvoje ir Norvegijoje klausimyną platintas lietuvių/anglų ir norvegų/anglų kalbomis, todėl, kad respondentai vis tik noriau pildo anketas gimtosiomis kalbomis. Anglų kalba įtraukta abiejuose variantuose dėl priežasties, jog tiek Lietuvoje tiek Norvegijoje gyvena kitataučių dirbančių asmenų, kurie komunikuoja anglų kalba, todėl šie asmenys turi galimybę sudalyvauti apklausose. Kiekybinio tyrimo anketa lietuvių/anglų ir norvegų/anglų kalbomis pateikta 1, 2 prieduose. Anketa lietuvių/anglų ir norvegų/anglų kalbomis nuo 2024 gegužės 1 dienos patalpinta tinklalapyje <https://www.qualtrics.com/>.

Nuorodos buvo platintos iki 2024 spalio 1 dienos įvairiais kanalais. Lietuvoje skelbtos Biržų rajono savivaldybės tinklalapyje, kitose privataus sektoriaus įmonėse, LinkedIn socialiniame tinkle, kad pasiektų kuo daugiau skirtingų respondentų. Norvegijoje nuoroda buvo patalpinta Indre Østfold kommune intranete, taip pat prašyta užpildyti pavienių asmenų dirbančių Norvegijoje bei dalintasi keliose įdarbinimo agentūrose, per kurias anketa pasiekė daugiau respondentų.

Lietuvoje: https://qualtricsxmy9kkrgtwk.qualtrics.com/jfe/form/SV_1XIXu6cyY1OJSRw

Norvegijoje: https://qualtricsxmy9kkrgtwk.qualtrics.com/jfe/form/SV_6X5OXpwyTcHC9TM

Tyrimo apribojimai

Šiame kiekybiniame tyrime apribojimai atsiranda dėl to, kad tyrimo metu apklausiami respondentai įsivertina patys savo darbo atlikimą, todėl tai gali būti subjektyvus savo darbo atlikimo suvokimas ir vertinimas. Dar vienas apribojimas, kad tyrimo atlikimui duomenims rinkti naudojama tik anketinė apklausa ir taikoma tik kiekybinė metodologija.

2.4 Tyrimo duomenų analizės metodai

Kiekybinio tyrimo duomenys apdoroti ir analizuoti naudojant IBM SPSS Statistics 30.0 (angl. Statistical Package for Social Sciences) statistinės analizės paketu.

- Paketas naudotas apskaičiuoti aprašomosios analizės rodiklius. **Aprašomoji analizė** šiame tyrime yra pirminių duomenų rinkimo (respondentų užpildytų klausimynų forma) rezultatų paaiškinimas, kurie naudoti tyrimo bendriems duomenims pateikti, skaičiuoti standartinis nuokrypis, vidurkis, proporcija ir kt. (Sitopu ir kt., 2021).
- Atliktas duomenų patikimumo ir suderinamumo vertinimas taikant **Cronbach alpha**. Skalė yra laikoma patikima kai Cronbach alpha reikšmė yra didesnė arba lygi 0.7 (Pakalniškienė, 2012).
- Normalumo testu (duomenų testu) siekta nustatyti, ar duomenys pasiskirstę normaliai, ar ne. Šis testas skirtas išsiaiškinti, ar gauti empiriniai duomenys atitinka tam tikrą teorinį

pasiskirstymą. Geras regresijos modelis turi turėti normalųjį pasiskirstymą. Šiame tyrime skaičiuotas **asimetrijos koeficientas (Skewness)**, asimetrijos koeficientas yra duomenų normalumo rodiklis jei jo reikšmė lygi, nuliui reiškia duomenų pasiskirstymas yra simetriškas, jei skiriasi nuo nulio, tai duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Jei reikšmė didesnė už nulį pasiskirstymas yra teigiamai asimetriškas, jei mažesnė - pasiskirstymas yra neigiamai asimetriškas. Taip pat skaičiuotas **eksceso koeficientas (Kurtosis)**, kuris padeda įvertinti, kiek duomenys yra susikongruiavę aplink vidurkį ir ar histograma yra aukšta, ar duomenys išsisklaidę ir histograma yra plokščia. Kai eksceso koeficientas yra lygus nuliui tai duomenų pasiskirstymas yra normalus (Bekešienė, 2015).

- Tyrimo hipotezės H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 tikrintos **tiesinės regresinės analizės metodu** siekiant įvertinti ir nustatyti kiekybinį tyrime analizuojamų kintamųjų poveikį.
- **Moderatoriaus ir mediatoriaus analizė** taikyta emocinio išsekimo kaip moderatoriaus ir motyvacijos būsenos kaip mediatoriaus poveikio įvertinimui. Analizei atlikti naudotas **Andrew F. Hayes įskiepis Process v4.2**. Šių analizių pagalba tikrintos H9, H10, H11, H12, H13, H14, H15, H16, H17, H18, H19, H20, H21, H22, H23, H24, H25, H26, H27, H28, H29, H30, H31, H32, H33, H34.
- Visi duomenų analizės metodai atlikti su Lietuvos ir Norvegijos duomenimis atskirai, lyginant šalis tarpusavyje.

2.5 Tyrimo duomenų bazės tvarkymas

Tyrimo duomenys buvo rinkti „QualtricsXM“ platformoje. Šioje platformoje yra galimybė surinktus duomenis tiesiogiai importuoti į SPSS programinę įrangą, tačiau jie, visų pirma buvo eksportuoti į „Microsoft Excel“, kad būtų galima gautus duomenis peržiūrėti ir jei reikia sutvarkyti pvz. demografinių klausimų atsakymus. Respondentai amžių, darbo stažą, organizacijos darbuotojų skaičių galėjo įrašyti patys ir kai kurie jų yra įrašyti tekstu, o tokius atsakymus reikia perrašyti skaičiais. Sugrupuoti atsakymai pavadinimu „kita“. Duomenys buvo importuoti į SPSS programinį paketą, kuriame jie buvo apdoroti ir paruošti analizei. Pastebėta, kad respondentai kartais praleisdavo demografinius klausimus, kuriuose atsakymą reikėjo įrašyti patiems, arba nepildė visų klausimų, todėl tokiems neatsakytiems klausimams paliktas tuščias langelis, kuris neįtraukia neatsakytų klausimų į analizę. Duomenų eilutės, kurios buvo respondentų užpildytos mažiau nei 80% buvo pašalintos (lietuviškoje duomenų bazėje pašalintos viso 9 duomenų eilutės, norvegiškoje – 2 duomenų eilutės).

Duomenų perkodavimas

Buvo atliktas vieno teiginio iš „*Motyvacijos būsenos lygio*“ konstrukto skalės perkodavimas. Reversinis teiginys („*Gana didelė dalis mano užduočių darbe yra nuobodžios*“) buvo perkoduotas iš 1, 2, 3, 4, 5 atitinkamai į 5, 4, 3, 2, 1.

Vidurkių skaičiavimai, duomenų tikrinimas

Atliekant mediacinę, moderacinę, regresinę analizę, reikalinga apskaičiuoti naudojamų konstrukto teiginių vidurkius. Vidinių motyvavimo priemonių vidurkis užkoduotas kaip VMP, išorinių materialinių motyvavimo priemonių - IMMP, išorinių socialinių motyvavimo priemonių - ISMP, motyvacijos būsenos - MB, emocinio išsekimo - EI, užduočių atlikimo - UA, organizacinės pilietinės elgsenos - OPE, inovatyvios elgsenos - IE.

Kad būtų išvengtos klaidos galinčios atsirasti renkant respondentų atsakymus, tvarkant, perkoduojant duomenis naudojama Descriptive Statistics funkcija, kuri patikrina esamų kintamųjų vertes (minimalias ir maksimalias) t.y. ar šios vertės yra patenkančios į skalės ribas ir ar nėra atsiradusių netinkamų reikšmių.

3 MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS BŪSENOS LYGIUI IR MODERUOJANT EMOCINIO IŠSEKIMO LAIPSNIUI TYRIMO REZULTATAI

3.1 Matuojamų konstrukčių duomenų patikimumo įvertinimas

Matuojamų konstrukčių teiginių vidiniam suderinimui nustatyti t.y. ar kiekvieno matuojamo kintamojo teiginiai dera tarpusavyje ir ar naudojamas konstruktas yra patikimas matavimui - skaičiuojamas Cronbach Alpha koeficientas, kurio reikšmė esanti daugiau nei 0.7 parodo, kad konstrukta galima naudoti (14 lentelė).

14 lentelė.

Tyrimo modelio konstrukčių skalių patikimumas

Konstruktas		Autorių Cronbach's alpha	Tyrimo Cronbach's alpha Bendras	Tyrimo Cronbach's alpha Lietuva	Tyrimo Cronbach's alpha Norvegija
Motyvavimo priemonės	Konstrukto latentiniai veiksniai				
	Vidinės (5 teiginiai)	0.85	0.77	0.75	0.72
	Išorinės materialinės (8 teiginiai)	-	0.87	0.81	0.81
	Išorinės socialinės (8 teiginiai)	0.78	0.92	0.87	0.88
Motyvacijos būsena	Konstruktas (7 teiginiai)	0.83	0.86	0.88	0.79
Emocinis išsekimas	Konstruktas (9 teiginiai)	0.85	0.92	0.92	0.89
Darbo atlikimas	Konstrukto latentiniai veiksniai				
	Užduočių atlikimas	0.84	0.79	0.78	0.78
	Organizacinė pilietinė egse	0.93	0.82	0.81	0.81
	Inovatyvi elgsena	0.89	0.87	0.86	0.85

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hom ir kt., (2009); Oh ir Lee, (2009); Mikkelsen ir kt., (2017); Malek ir kt., (2020); T. Yang ir kt., (2022); Choi., (2021), Aboramadan, (2022); Fouché ir kt., 2017).

Apibendrinant, remiantis kituose tyrimuose autorių naudotais klausimynų skalių patikimumo testo rezultatais, ir gautais tyrimo rezultatais, kurių skirtumai lyginant nėra žymūs, visi naudojami konstruktai laikomi patikimi, nes jų Cronbach Alpha koeficientų reikšmės yra didesnės nei 0,7 (14 lentelė).

3.2 Socialinių - demografinių charakteristikų aprašymas

Tyrimo dalyvavo 733 respondentai, aprašomoji imties statistika pateikta 15 lentelėje.

15 lentelė.*Socialinis - demografinis respondentų pasiskirstymas*

<i>Kintamieji</i>	<i>Bendras N=733</i>		<i>Lietuva N=396; 50.3%</i>		<i>Norvegija N=364; 49.7%</i>	
	<i>Kiekis</i>	<i>Dalis %</i>	<i>Kiekis</i>	<i>Dalis %</i>	<i>Kiekis</i>	<i>Dalis %</i>
Lytis						
Moteris	493	67.3	314	85.1	177	48.6
Vyras	236	32.2	51	13.8	187	51.4
<i>Nenurodyta</i>	4	0.5	4	1.1	-	-
Amžius						
18 - 25	23	3.1	17	4.6	6	1.6
26 - 35	184	25.1	88	23.8	85	23.4
36 - 45	187	25.5	72	19.5	109	29.9
46 - 55	204	27.8	61	16.5	144	39.6
56 ir daugiau	47	6.4	43	11.7	20	5.5
<i>Nenurodyta</i>	88	12	88	23.8	-	-
<i>Vidurkis</i>	42.62		41.59		43.40	
Darbo trukmė organizacijoje						
0-1 metai	37	5	33	8.9	4	1.1
2-5 metai	152	20.8	134	36.3	18	4.9
6-10 metai	168	22.9	84	22.8	83	22.8
11-20 metai	239	32.6	28	7.6	211	58
21 – 30 metai	90	12.5	43	11.7	48	13.2
31 ir daugiau metų	24	3.1	24	6.5	-	-
<i>Nenurodyta</i>	23	3.1	23	6.2	-	-
<i>Vidurkis</i>	13.04		10.45		15.55	
Organizacijos dydis						
Iki 10 darbuotojų	86	11.7	62	16.8	25	6.9
Nuo 11 iki 50 darbuotojų	232	31.7	99	26.8	134	36.8
Nuo 51 iki 250 darbuotojų	315	43	108	29.3	205	56.3
Nuo 251 iki 400 darbuotojų	44	6	44	11.9	-	-
Nuo 401 ir daugiau	44	6	44	11.9	-	-
<i>Nenurodyta</i>	12	1.6	12	3.3	-	-
<i>Vidurkis</i>	242.10		452.14		62.11	
Išsilavinimas						
Vidurinis	80	10.9	27	7.3	52	14.3
Vidurinis profesinis	133	18.1	53	14.4	81	22.3
Koleginis aukštesnysis	188	25.6	112	30.4	76	20.9
Universitetinis (bakalauras)	200	27.3	118	32	82	22.5
Universitetinis (magistras)	130	17.7	57	15.4	73	20.1
Mokslų daktaro laipsnis	2	0.3	2	0.5	-	-
Vadovaujanti pozicija						
Taip	269	36.8	111	30.1	159	43.7
Ne	462	63.0	256	69.4	205	56.3
<i>Nenurodyta</i>	2	0.3	2	0.5	-	-
Sektorius						
Pardavimai	43	5.9	43	11.7	44	12.1
IT sektorius	90	12.3	46	12.5	49	13.5
Paslaugos	92	12.6	43	11.7	44	12.1
Pramonė/Gamyba	118	16.1	75	20.3	42	11.5
Švietimas	99	13.5	56	15.2	38	10.4
Sveikatos priežiūra	65	8.9	26	7	34	9.3
Žemės ūkis	40	5.5	6	1.6	32	8.8
Meninė veikla	39	5.3	7	1.9	41	11.3
Transportas	49	6.7	9	2.4	38	10.4
Finansai	50	6.8	12	3.3	1	0.3
Viešasis sektorius	48	6.5	46	12.5	1	0.3

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: Bendras – Lietuvos ir Norvegijos duomenys, N – respondentų skaičius

Aptariant Lietuvos ir Norvegijos demografinius duomenis, matoma, kad 369 (50.3%) respondentai yra dirbantys Lietuvoje ir 364 (49.7%) respondentai dirbantys Norvegijoje. Lietuvoje apklausoje dalyvavo didesnė moterų dalis (85%) nei vyrų (13%). O Norvegijoje pastebima, kad lyčių pasiskirstymas yra labiau subalansuotas, moterys sudaro 48.6%, o vyrai – 51.4%. Lietuvoje daugiausiai atsakiusių respondentų yra 26-35 ir 46-55 amžiaus grupėse. Ypač svarbu paminėti didelę respondentų, kurių amžius 56 ir daugiau, dalį (11.7%). Net 88 respondentų (23.08%) visai nenurodė savo amžiaus. Norvegijoje didžiausią dalį sudaro 46-55 amžiaus grupės respondentai (39.6%) ir šalyje yra daugiau respondentų 36-45 amžiaus grupėje (29.9%) nei Lietuvoje. Atsakiusių respondentų amžiaus vidurkis yra 41 metai - Lietuvoje ir 43 metai - Norvegijoje. Bendrai jauniausio respondento amžius siekia 18 metų, o vyriausio - 69 metus. Pastebima, kad didesnės respondentų Lietuvoje dalys turi universitetinį bakalauro (32%) ir koleginių (30%) išsilavinimą. Norvegijoje daugiau respondentų turi universitetinį bakalauro arba vidurinį profesinį išsilavinimą. Lietuvoje vadovaujančias pozicijas užima (30%), Norvegijoje - (43%), tačiau didesnės dalys atsakiusių abiejose šalyse užima nevadovaujančias pareigas. Vidutiniškai respondentai išdirbę dabartinėje organizacijoje Lietuvoje yra 10 metų, o Norvegijoje 15 metų. Matoma, kad Lietuvoje didesnė respondentų dalis turi trumpesnę darbo stažą iki 5 metų, o Norvegijoje dauguma respondentų dabartinėje organizacijoje dirba nuo 11 iki 20 metų (58%). Abiejose šalyse daugiausiai respondentų dirba organizacijose, kuriose dirbančių darbuotojų skaičius yra nuo 51 iki 250. Pastebėta, kad buvo keli respondentai kurie nurodė jog dabartinėje organizacijoje dirba net 22 000 (Norvegijoje) ir 27 000 (Lietuvoje) darbuotojų. Žvelgiant į sektorių pasiskirstymą, Lietuvoje didesnė dalis pramonės/gamybos atstovų ir švietimo sektoriaus, o Norvegijoje – daugiau respondentų iš IT sektoriaus ir paslaugų, pardavimų sektorių (15 lentelė).

3.3 Duomenų aprašomoji statistika

Siekiant nustatyti, kokias gauna vidines, išorines materialines ir išorines socialines motyvavimo priemones už gerai atliktą darbą organizacijose Lietuvos ir Norvegijos respondentai, klausimyne buvo pateiktas 21-nas teiginys (lentelė 16) (4 priedas).

16 lentelė.

Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika, konstruktyvų vertinimas

Kintamieji	Vidurkis Bendras	SD Bendras	Vidurkis Lietuva	SD Lietuva	Vidurkis Norvegija	SD Norvegija
Vidinės motyvavimo priemonės (5 teiginiai); $\alpha=0.772$;	5.22	1.157	5.12	1.166	5.93	0.993
Išorinės motyvavimo priemonės (8 teiginiai); $\alpha=0.87$;	3.03	0.955	2.49	0.877	3.58	0.682
Socialinės motyvavimo priemonės (8 teiginiai); $\alpha=0.92$;	3.24	1.133	2.57	1.02	3.92	0.772

16 lentelės tęsinys.

Motyvacijos būseną (7 teiginiai); $\alpha=0.86$;	3.75	1.133	3.50	0.928	4.01	0.682
Emocinis išsekimas (9 teiginiai); $\alpha=0.92$;	2.24	1.009	2.45	1.187	2.02	0.728
Užduočių atlikimas (5 teiginiai); $\alpha=0.79$;	4.24	0.783	4.42	0.625	4.06	0.880
Organizacinė pilietinė elgsena (6 teiginiai); $\alpha=0.82$;	4.29	0.585	4.15	0.704	4.43	0.386
Inovatyvi elgsena (6 teiginiai); $\alpha=0.87$;	3.67	0.805	3.44	0.897	3.91	0.616

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: ($N = 733$, M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Bendras – LT ir NO duomenys, α - konstrukto Cronbach Alpha koeficientų reikšmės)

Remiantis gautais duomenimis matoma, kad vidinių motyvavimo priemonių vertinimas abiejose šalyse yra gana aukštas (17 lentelė). Bendras Lietuvos ir Norvegijos vidurkis yra 5.22, o atskirai Lietuvos - 5.12, Norvegijos - 5.93. Iš duomenų matyti, kad vidinių motyvavimo priemonių vidurkiai yra aukštesni Norvegijoje. Pavyzdžiui, teiginio „Darbas suteikia man galimybę panaudoti savo asmeninę iniciatyvą ir priimti sprendimus“ Norvegijos vidurkis - 5.81, o Lietuvos - 5.02. Taip pat teiginio „Pats darbas yra labai reikšmingas ir svarbus platesniu mastu“ Norvegijos vidurkis - 6.07, Lietuvos - 5.29. Tikėtina, kad Norvegijos organizacijose yra labiau pabrėžiamas darbo prasmingumas ir reikšmė. Tuo tarpu teiginio „Baigęs (-usi) darbą, sužinau, ar atlikau jį gerai“ yra žemiausias vidurkis Lietuvoje - 4.89, kas gali reikšti grįžtamojo ryšio trūkumą Lietuvos organizacijose. Taip pat matyti, kad išorinių materialinių motyvavimo priemonių vertinimas yra vidutinis. Bendras Lietuvos ir Norvegijos vidurkis - 3.03, Lietuvos - 2.49, Norvegijos - 3.58. Lyginant su Lietuva, išorinių materialinių motyvavimo priemonių vidurkiai yra aukštesni Norvegijoje. Pavyzdžiui teiginio „Siūlo gerą sveikatos priežiūrą ir medicininį draudimą“ Lietuvos vidurkis yra - 2.52, o Norvegijos - 3.57. Arba teiginio „Nemažina gerai dirbančių darbuotojų etatų, jei susiduria su ekonominėmis problemomis“ vidurkis Norvegijoje - 4.22, o Lietuvoje - 3.44. Galima daryti prielaidą, kad Norvegijoje organizacijos labiau rūpinasi darbuotojų, kurie atlieka darbą gerai, sveikatos priežiūra, bei užtikrina darbo vietos garantijas. Lietuvos darbuotojai teiginį „Suteikia dosnias būsto subsidijas.“ įvertino ypač žemai - 1.30. Kas rodo, kad Lietuvos darbuotojams organizacijose retai siūlomos būsto subsidijos, kaip išorinės motyvavimo priemonės ir galimai nelaikomos reikšminga motyvavimo priemone.

Toliau analizuojant gautus socialinių motyvavimo priemonių duomenis matyti, kad bendras vertinimas yra gana vidutinis - 3.24, o atskirai Norvegijos - 3.92, Lietuvos - 2.57. Norvegijoje vertinimai aukštesni nei Lietuvoje. Pavyzdžiui, teiginio „Gauna didesnio žinomumo arba prestižiškesnes užduotis“ Norvegijoje vertinimas - 4.07, o Lietuvoje - 2.84. Taip pat teiginio

„Gauna įvairius nefinansinius apdovanojimus (pvz. „apdovanojimai už inovacijas ir rezultatus“ Norvegijoje vertinimas - 4.07, o Lietuvoje yra žemiausias įvertinimas - 2.38. Galima įžvelgti, kad Norvegijos organizacijose daugiau dėmesio skiriama socialiniam pripažinimui ir nefinansiniams apdovanojimams, o Lietuvoje darbuotojams organizacijose trūksta socialinio įvertinimo už gerai atliktą darbą. Remiantis gautais motyvacijos būsenos vertinimo duomenimis matoma, kad bendras įvertinimas yra 3.75, o atskirai Norvegijos - 4.01, Lietuvos - 3.50. Matyti, kad darbuotojai Norvegijoje turi aukštesnį motyvacijos būsenos lygį. Pavyzdžiui, tai matoma teiginio „Man labai patinka kasdienis darbas“ vertinime: Norvegijoje - 4.51, o Lietuvoje - 3.74. O teiginys „Jei loterijoje laimėčiau 5 milijonus EUR, vis tiek pasilikčiau dirbti dabartinį darbą“ abiejose šalyse turi vienodus įvertinimus - 2.92, kas rodo, kad finansinė nepriklausomybė, galėtų sumažinti abiejų šalių darbuotojų motyvacijos būsenos lygį likti dabartiniame darbe.

Emocinio išsekimo vertinimo duomenys rodo, kad respondentų emocinio išsekimo laipsnis yra vidutinis. Bendras vidurkis - 2.24, tačiau Lietuvos darbuotojai jaučia didesnę emocinį išsekimą nei Norvegijoje. Lietuvoje vidurkis - 2.45, o Norvegijoje - 2.02. Pavyzdžiui teiginio „Dėl darbo jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi)“ vertinimas Lietuvoje - 3.00, o Norvegijoje - 2.43. O teiginio „Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi pavargęs (-usi)“ Lietuvos vertinimas - 3.45, o Norvegijos - 2.60. Kas rodo, kad Lietuvos darbuotojai dažniau patiria pervargimą, kuris skatina emocinį išsekimą. Pastebima, kad užduočių atlikimo vertinimas gana aukštas abiejose šalyse. Bendras vidurkis yra - 4.24, kas reiškia, jog apskritai darbuotojai savo užduočių atlikimą vertina gerai, tačiau šiek tiek aukštesnis vertinimas matomas Lietuvoje - 4.42, o Norvegijoje - 4.06. Pavyzdžiui, teiginio „Įvykdu pareigybės aprašyme nurodytas pareigas“ vertinimas Lietuvoje - 4.58, o Norvegijoje - 4.26. O teiginio „Tinkamai įvykdu paskirtas pareigas“ Lietuvos darbuotojai įvertino aukščiau - 4.49, nei Norvegijos darbuotojai - 4.06. Galima įžvelgti, kad Lietuvoje darbuotojai yra labiau užtikrinti dėl savo užduočių atlikimo. Organizacinės pilietinės elgsenos bendras vertinimo vidurkis yra 4.29, atskirai Lietuvos - 4.15, Norvegijos - 4.43. Pavyzdžiui teiginyje „Padedu bendradarbiams, kai jiems tenka didelis darbo krūvis“, Norvegijos darbuotojų vertinimas rodo šiek tiek aukštesnius organizacinės pilietinės elgsenos įvertinimus - 4.53, nei Lietuvos - 4.36. O teiginį „Padedu nebuvusiems darbe bendradarbiams užbaigti jų darbus“ norvegai įvertino aukščiau - 4.30, nei lietuviai - 3.89. Iš duomenų matoma, kad abiejose šalyse yra aukštas bendradarbiavimo ir pagalbos kolegoms lygis. Tačiau, vertinant atskirus vidurkius, matoma, kad norvegai labiau linkę padėti kolegoms ir, kad Norvegijos organizacijose šiek tiek aukštesnis bendradarbiavimo lygis. Inovatyvią elgseną Lietuvos ir Norvegijos darbuotojai vertina panašiai. Bendras vidurkis yra gana aukštas - 3.67. Tačiau, Norvegijoje vertinimas matomas aukštesnis - 3.91, nei Lietuvoje - 3.44. Pavyzdžiui, teiginio „Generuoju kūrybines idėjas“ vertinimas Norvegijoje - 3.99, o Lietuvoje - 3.59. O teiginio „Rengiu tinkamus planus ir

tvarkaraščius naujų idėjų įgyvendinimui“ vertinimas Norvegijoje - 3.62, Lietuvoje - 2.94. Matoma, kad Norvegijos darbuotojai laiko save labiau orientuotais į inovacijas, jų įgyvendinimo planavimą, naujų idėjų generavimą.

Apibendrinant, matyti, kad Norvegijoje yra geresni įvertinimai nei Lietuvoje daugelyje analizuojamų kategorijų, tačiau Norvegijoje respondentų emocinis išsekimas vertinamas žemiau, tai rodo geresnę Norvegijos darbuotojų emocinę būklę.

3.4 Normalumo testavimas

Tolesnei analizei buvo atlikti duomenų pasiskirstymo testai, todėl tikrinama ar gauti duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui. Atlikta pasiskirstymo analizė ir analizuojamas asimetrijos koeficientas (*angl. skewness*) – duomenų pasislinkimas į dešinę arba kairę nuo normalaus skirstinio ir eksceso koeficientas (*angl. kurtosis*) – kreivės viršūnės smailumas arba plokštumas (lentelė 17). Skirtingi tyrėjai pateikia skirtingus priimtinius asimetrijos koeficiento ir eksceso koeficiento intervalus: asimetrijos koeficiento tarp -2 ir +2 (Byrne, 2016; George ir Mallery, 2018; Kline, 2023) arba tarp -3 ir +3 kai naudojamos struktūrinės lygtys (Brown, 2015), eksceso koeficiento tarp -2 ir +2 (George ir Mallery, 2018) ir tarp -7 ir +7 (Byrne, 2016; Kline, 2023) arba tarp -10 ir +10, kai naudojamos struktūrinės lygtys (Brown, 2015). Tyrimo matuojamų kintamųjų asimetrijos koeficientas svyruoja nuo -1,365 iki 0,455, dauguma jų yra artimi normaliam skirstiniui, nes patenka į rėžį tarp -1 ir 1, išskyrus „Užduočių atlikimą“ ir „Organizacinę pilietinę elgseną“. Tačiau, koeficientų reikšmės patenka tarp -2 ir +2 rėžio, todėl yra priimtinos. Eksceso koeficientas svyruoja nuo -0,909 iki 3,298. Dauguma jų patenka į -2 ir +2 rėžį. Išskyrus „Organizacinę pilietinę elgseną“, tačiau toks pasiskirstymas buvo priimtinas, nes patenka į -7 ir +7 rėžį (lentelė 17). Todėl visi duomenys laikomi parametriniais.

17 lentelė.

Konstruktų asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės (bendros Lietuvos ir Norvegijos)

	Skewness	Kurtosis
Motyvavimo priemonės	-0,365	-0,629
Vidinės	-0,881	0,509
Išorinės materialinės	-0,167	-0,770
Išorinės socialinės	-0,392	-0,909
Motyvacijos būseną	-0,716	0,042
Emocinis išsekimas	0,455	0,493
Darbo atlikimas	-0,667	1,470
Užduočių atlikimas	-1,312	1,426
Organizacinė pilietinė elgsena	-1,365	3,298
Inovatyvi elgsena	-0,795	0,526

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: skewness – asimetrijos koeficientas, kurtosis – eksceso koeficientas

Siekiant išsamesnės analizės 3 priede pateikiamos visų darbe pagrindinių matuojamų kintamųjų ir latentinių veiksnių histogramos. Histogramose matyti koks yra gautų duomenų pasiskirstymas ir koks turėtų būti pagal normalųjį skirstinį. Easant duomenų normaliam pasiskirstymui histogramų forma primena „varpo“ formą (Pakalniškienė, 2012). Pavyzdžiui „Motyvavimo priemonių“ histogramoje matyti, kad duomenys truputį pasislinkę į dešinę, tačiau abiejose pusėse su nuolydžiais ir panašūs į „varpo“ formą, o pavyzdžiui latentinio veiksnio „Organizacinės pilietinės elgsenos“ histogramoje matyti, kad duomenys kairėje pusėje turi panašumą į normalųjį skirstinį, o kita dešinė pusė be nuolydžio. Daugelyje matuojamų kintamųjų histogramose matomi duomenų pasislinkimai į dešinę arba kairę, tačiau jie gana artimi normaliam skirstiniui ir primena „varpo“ formą.

Taigi, kaip buvo matyti ankstesnės analizės, gautuose rezultatuose (17 lentelė), duomenų pasiskirstymas nėra normalus, tačiau histogramos vaizduoja, kad duomenų pasiskirstymas artimas normaliam, todėl duomenys toliau analizuojami kaip parametriniai.

3.5 Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė

Šiame magistro darbe remiamasi tyrimo modeliu, kuriuo siekiama nustatyti motyvavimo priemonių (vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių) taikymo įtaką darbuotojų darbo atlikimui (užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai, inovatyviai elgsenai), bei kaip motyvavimo priemonių (vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių) taikymas veikia motyvacijos būseną, o motyvacijos būseną darbuotojų darbo atlikimą Lietuvoje ir Norvegijoje. Modelių analizei vertinti svarbu atsižvelgti į koeficientus:

ANOVA testo p ir F. Jei F reikšmė yra didelė ir p reikšmė $p < 0.05$, tai reiškia, kad regresijos modelis statistškai reikšmingai paaiškina priklausomąjį kintamąjį (regresoriai susiję su priklausomu kintamuoju).

Durbin-Watson. Intervalas tarp 1.5 ir 2.5 nėra autokoreliacijos problemos.

VIF. Turi būti mažesnė < 4 rodo, kad nėra multikolinearumo.

R² determinacijos koeficientas. Turi būti ne mažesnė nei 0.20, kuo aukštesnė, tuo geriau paaiškina tiriamą modelį (kiek pasirinkti X paaiškina Y) (Beckett ir kt., 2018).

Sudaryti 7 tiesinės regresijos modeliai skirti nustatyti tiesioginimas ryšiams tarp tiriamų kintamųjų.

1 modelis. Vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų užduočių atlikimui.

2 modelis. Vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių įtaka organizacinei pilietinei elgsenai.

3 modelis. Vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių įtaka inovatyviai elgsenai.

4 modelis. Vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių įtaka motyvacijos būsenai.

5 modelis. Motyvacijos būsenos įtaka darbuotojų užduočių atlikimui.

6 modelis. Motyvacijos būsenos įtaka darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai.

7 modelis. Motyvacijos būsenos įtaka darbuotojų inovatyviai elgsenai.

18 lentelė.

Motyvavimo priemonių tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų užduočių atlikimą Lietuva ir Norvegija (1 modelis)

1 Modelis VMP, IMMP, ISMP ->UA Lietuva									
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson		F
0.247	0.061	0.057		0.76059	<0.001		2.023		15.852
Model		Nestandard. Koef.		Standart. koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	Stan β				LLCI	ULCI
	Konstanta	4.070	0.140		29.098	<0.001		3.767	4.376
	Vidinės	0.154	0.028	0.228	5.489	<0.001	1.339	0.100	0.210
	Išorinės materialinės	-0.150	0.046	-0.183	-3.255	0.001	2.453	-0.239	-0.059
	Išorinės socialinės	-0.068	0.003	-0.098	-1.803	0.072	2.291	-0.142	0.004
1 Modelis VMP, IMMP, ISMP ->UA Norvegija									
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson		F
0.155	0.024	0.016		0.87459	<0.032		2.044		2.959
Model		Nestandard. Koef.		Standart. koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	Stan β				LLCI	ULCI
	Konstanta	3.675	0.336		10.932	<0.001		3.055	4.322
	Vidinės	0.143	0.050	0.161	2.884	0.004	1.152	0.049	0.230
	Išorinės materialinės	-0.121	0.084	-0.094	-1.443	0.150	1.563	-0.276	0.052
	Išorinės socialinės	-0.006	0.071	-0.006	-0.090	0.929	1.435	-0.147	0.110

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, UA – užduočių atlikimas, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, N = 733, LLCI - lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Atlikus pirmojo modelio, tiesinę daugianarę regresinę analizę gauti rodikliai rodo, kad modelis reikšmingas ir Lietuvoje ir Norvegijoje (lentelė 18): ANOVA F reikšmė lygi 15.852 (2.959 Norvegijoje), $p < 0.05$ abiejose šalyse, Durbin Watson = 2.023 (2.044 Norvegijoje), reikšmės artimos 2, galima teigti, kad nėra reikšmingos autokoreliacijos modelio liekanose, tačiau R^2 abiejose šalyse < 0.20 , Lietuvos modelis paaiškina tik 5.7%, Norvegijos - 2.4% priklausomojo kintamojo – užduočių atlikimo, ryšiai tarp kintamųjų yra silpni. **Vidinės motyvavimo priemonės:**

abiejose šalyse p reikšmės mažesnės už $p < 0.05$, $t = 5.489$ (2.884 Norvegijoje) turi statistiškai reikšmingą įtaką; $\beta = 0.228$ (0.161 Norvegijoje) rodo, kad vidinės motyvavimo priemonės teigiamai veikia užduočių atlikimą; LLCI = 0.100, ULCI = 0.210 (LLCI= 0.049, ULCI= 0.230 Norvegijoje) pasikliautiniųjų intervalų ribos yra teigiamos ir neapima nulio todėl poveikis reikšmingas. **Išorinės materialinės motyvavimo priemonės:** Lietuvoje p reikšmė 0.001 $p < 0.05$, $t = -3.255$ turi statistiškai reikšmingą neigiamą įtaką; $\beta = -0.183$ rodo neigiamą poveikį užduočių atlikimui; LLCI= -0.239, ULCI= -0.059 pasikliautiniųjų intervalų ribos yra neigiamos ir neapima nulio todėl poveikis neigiamai reikšmingas Lietuvoje (prieštarauja hipotezei), o Norvegijoje nereikšmingas, nes $p > 0.05$ (0.150 Norvegijoje). **Išorinės socialinės motyvavimo priemonės:** $p = 0.072$ (0.929 Norvegijoje) $p > 0.05$, neturi statistiškai reikšmingos įtakos; pasikliautiniųjų intervalų ribos apima 0, poveikis nereikšmingas abiejose šalyse. **H1:** Vidinės, išorinės materialinės, išorinės socialinės motyvavimo priemonės daro tiesioginę, teigiamą įtaką darbuotojų užduočių atlikimui yra **atmesta** ir Lietuvoje ir Norvegijoje. Visgi, Lietuvoje du iš trijų priežastiniai kintamieji yra reikšmingi, o Norvegijoje vienas. Regresinės lygtys:

$$\text{Lietuva: UA} = 4.070 + 0.154 \times \text{VMP} - 0.150 \times \text{IMMP}$$

$$\text{Norvegija: UA} = 3.675 + 0.143 \times \text{VMP}$$

19 lentelė.

Motyvacijos priemonių tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų organizacinę pilietinę elgseną Lietuva ir Norvegija (2 modelis)

2 Modelis VMP, IMMP, ISMP ->OPE Lietuva																			
R		R ²		Koreguotas R ²		Std. paklaida		ANOVA p		Durbin Watson		F							
0.222		0.049		0.045		0.57182		<0.001		1.994		12.602							
Model				Nestandard. Koef.		Standart. Koef.		t		p		VIF		95% pasikliautinieji intervalai					
				Unst B		Std. Error						Stan β				LLCI		ULCI	
	Konstanta			3.709		0.105				35.278		<0.001				3.438		3.960	
	Vidinės			0.074		0.021		0.147		3.512		<0.001		1.339		0.028		0.124	
	Išorinės materialinės			-0.023		0.035		-0.038		-0.675		0.500		2.453		-0.096		0.045	
	Išorinės socialinės			0.076		0.028		-0.147		2.681		0.008		2.291		0.023		0.133	
2 Modelis VMP, IMMP, ISMP ->OPE Norvegija																			
R		R ²		Adjusted R ²		Std. paklaida		ANOVA p		Durbin Watson		F							
0.120		0.014		0.006		0.38345		0.156		1.931		1.753							
Model				Nestandard. Koef.		Standart. Koef.		t		p		VIF		95% pasikliautinieji intervalai					
				Unst B		Std. Error						Stan β				LLCI		ULCI	
	Konstanta			4.252		0.148				28.826		<0.001				3.951		4.541	
	Vidinės			0.049		0.022		0.126		2.245		0.025		1.152		0.006		0.091	
	Išorinės materialinės			-0.039		0.037		-0.069		-1.058		0.295		1.560		-0.118		0.037	
	Išorinės socialinės			0.009		0.031		-0.019		0.303		0.762		1.431		-0.054		0.075	

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, OPE – organizacinė pilietinė elgsena N = 733, LLCI - lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Atlikus antrojo modelio, **vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai** tiesinę regresinę analizę gauti rodikliai (lentelė 19): Norvegijoje $p > 0.05$, $p = 0.156$, todėl modelis Norvegijoje statistiškai nereikšmingas. Tačiau Lietuvoje reikšmingas: F reikšmė lygi 12.602, $p < 0.001 < 0.05$ Durbin Watson=1.994 (artima 2, nėra reikšmingos autokoreliacijos), koreguotas $R^2 = 0.045$, modelis paaiškina tik 4.5% priklausomojo kintamojo – organizacinės pilietinės elgsenos, silpni ryšiai tarp kintamųjų. **Vidinės motyvavimo priemonės:** p reikšmė 0.001 $p < 0.05$, $t = 3.512$ statistiškai reikšminga įtaka; $\beta = 0.147$ rodo, kad vidinės motyvavimo priemonės teigiamai veikia organizacinę pilietinę elgseną; LLCI = 0.028, ULCI = 0.124 intervalas yra teigiamas ir neapima 0. **Išorinės materialinės motyvavimo priemonės:** $p = 0.050$ $p > 0.05$, $t = -0.675$ neturi statistiškai reikšmingos įtakos; LLCI=-0.096, ULCI=0.045 intervalų ribos apima 0, poveikis nereikšmingas. **Išorinės socialinės motyvavimo priemonės:** $p = 0.008$ $p < 0.05$, $t = 2.681$, turi statistiškai reikšmingą įtaką; LLCI=0.023, ULCI=0.133 poveikis reikšmingas, 95% pasikliautinųjų intervalų ribos yra teigiamos ir neapima 0. **H2:** Vidinės, išorinės materialinės, išorinės socialinės motyvavimo priemonės daro tiesioginę, teigiamą įtaką darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai yra **atmesta** abiejose šalyse. Tačiau, Lietuvoje du iš trijų priežastiniai kintamieji yra reikšmingi organizacinei pilietinei elgsenai. Regresinė lygtis:

$$\text{Lietuva: OPE} = 3.709 + 0.074 \times \text{VMP} + 0.076 \times \text{ISMP}$$

20 lentelė.

Motyvavimo priemonių tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų invatyvią elgseną

3 Modelis VMP, IMMP, ISMP ->IE Lietuva																	
R		R ²		Koreuotas R ²		Std. Paklaida		ANOVA p		Durbin Watson		F					
0.425		0.180		0.177		0.73041		<0.001		2.022		53.414					
Model				Nestandart. Koef.		Standart. Koef.		T		p		VIF		95% pasikliautinieji intervalai			
				Unst B	Std. Error	β											
	Konstanta	2.259		0.134				16.821		<0.001				1.948		2.543	
	Vidinės	0.160		0.027		0.230		5.934		<0.001		1.339		0.105		0.223	
	Išorinės materialinės	-0.098		0.044		-0.116		-2.206		0.028		2.453		-0.179		-0.015	
	Išorinės socialinės	0.256		0.036		0.361		7.109		<0.001		2.291		0.175		0.333	

20 lentelės tęsinys.

3 Modelis VMP, IMMP, ISMP ->IE Norvegija									
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson		F
0.280	0.079	0.071		0.59467	<0.001		2.087		10.215
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	β				LLCI	ULCI
	Konstanta	2.825	0.229		12.350	<0.001		2.305	3.311
	Vidinės	0.090	0.034	0.145	2.667	0.008	1.152	0.021	0.161
	Išorinės materialinės	-0.063	0.057	-0.070	-1.100	0.272	1.560	-0.176	0.049
	Išorinės socialinės	0.200	0.048	0.250	4.126	<0.001	1.431	0.088	0.314

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, IE – inovatyvi elgsena, N = 733, LLCI - lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Atlikus trečiojo modelio, **vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų inovatyviai elgsenai**, tiesinę regresinę analizę gauti rodikliai rodo (lentelė 20): ANOVA F reikšmė lygi 53.414 (10.215 Norvegijoje), Durbin Watson =1.994 (2.087 Norvegijoje), reikšmė artima 2, R²=0<0.20, Lietuvoje modelis paaiškina 17.7%, o Norvegijoje – 7.1%. **Vidinės motyvavimo priemonės:** p reikšmės abiejose šalyse p<0.05, t = 5.934 (2.667 Norvegijoje) turi statistiškai reikšmingą įtaką; β =0.230 (0.145 Norvegijoje) vidinės motyvavimo priemonės teigiamai veikia inovatyvią elgseną; LLCI=0.105, ULCI=0.223 (Norvegijoje taip pat teigiami neapima 0) poveikis patvirtinamas. **Išorinės materialinės motyvavimo priemonės:** Norvegijoje p>0.05, p=0.272, todėl nėra statistiškai reikšmingos inovatyviai elgsenai. Lietuvoje p<0.05, t = -2.206 turi statistiškai reikšmingą įtaką; β = -0.116 išorinės materialinės motyvavimo priemonės neigiamai veikia inovatyvią elgseną (prieštarauja hipotezei). LLCI=-0.179, ULCI=-0.015 poveikis reikšmingas, yra neigiami ir neapima 0. **Išorinės socialinės motyvavimo priemonės:** abiejose šalyse p<0.05, t = 7.109 (4.126 Norvegijoje), turi statistiškai reikšmingą poveikį; β =0.361 (0.250 Norvegijoje), LLCI=0.175, ULCI=0.333 (Norvegijoje taip pat teigiami intervalai ir neapima 0). Todėl išorinės socialinės motyvavimo priemonės teigiamai veikia inovatyvią elgseną abiejose šalyse. **H3. Vidinės, išorinės materialinės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės daro tiesioginę, teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviai elgsenai yra atmesta.** Tačiau, visi trys priežastiniai kintamieji yra reikšmingi Lietuvoje tik vienas daro neigiamą poveikį, o Norvegijoje du priežastiniai kintamieji yra reikšmingi. Regresinės lygtys:

$$\text{Lietuva: IE} = 2.259 + 0.160 \times \text{VMP} - 0.098 \times \text{IMMP} + 0.256 \times \text{ISMP}$$

$$\text{Norvegija: IE} = 2.825 + 0.090 \times \text{VMP} + 0.200 \times \text{ISMP}$$

21 lentelė.

Motyvacijos priemonių tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų motyvacijos būseną Lietuva ir Norvegija (4 modelis)

4 Modelis VMP, IMMP, ISMP ->MB Lietuva									
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson		F
0.589	0.347	0.345		0.69272	<0.001		2.159		129.404
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	β				LLCI	ULCI
	Konstanta	1.372	0.127		10.770	<0.001		1.065	1.686
	Vidinės	0.292	0.026	0.230	11.412	<0.001	1.339	0.222	0.353
	Išorinės materialinės	0.091	0.042	0.102	2.174	0.030	2.453	0.000	0.189
	Išorinės socialinės	0.153	0.034	0.202	4.471	<0.001	2.291	0.070	0.234
4 Modelis VMP, IMMP, ISMP ->MB Norvegija									
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson		F
0.481	0.231	0.225		0.60135	<0.001		2.105		36.044
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	β				LLCI	ULCI
	Konstanta	1.669	0.231		7.221	<0.001		1.084	2.218
	Vidinės	0.239	0.034	0.348	7.025	<0.001	1.152	0.151	0.335
	Išorinės materialinės	0.148	0.058	0.148	2.555	0.011	1.563	0.016	0.277
	Išorinės socialinės	0.102	0.049	0.116	2.089	0.037	1.435	0.008	0.223

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, MB – motyvacijos būseną, N = 733, LLCI - lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Atlika ketvirto modelio, **vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų motyvacijos būsenai**, tiesinės regresinės analizės gauti rodikliai rodo (lentelė 21): $p < 0.05$ abiejose šalyse, ANOVA F reikšmė lygi 129.404 (36.044 Norvegijoje). Lietuvoje koreguotas $R^2 = 0.345$, modelis paaiškina 34.5% motyvacijos būsenos, o Norvegijoje 22.5%. Durbin Watson=2.159 (2.105 Norvegijoje) nėra autokoreliacijos, regresijos modelis yra tinkamas prognozavimui. **Vidinės motyvavimo priemonės:** abiejose šalyse p reikšmė < 0.001 , $p < 0.05$, $t = 11.412$ (7.025 Norvegijoje) turi statistiškai reikšmingą įtaką; $\beta = 0.230$ (0.348 Norvegijoje), pasikliautiniai intervalai yra teigiami ir neapima 0, vidinės motyvavimo priemonės teigiamai veikia motyvacijos būseną abiejose šalyse. **Išorinės materialinės motyvavimo priemonės:** $p = 0.030$ (0.011 Norvegijoje), $p < 0.05$, $t = 2.174$ (2.555 Norvegijoje); $\beta = 0.102$ (0.148 Norvegijoje) yra teigiami ir neapima 0 išorinės materialinės motyvavimo priemonės teigiamai veikia motyvacijos būseną abiejose šalyse. **Išorinės socialinės motyvavimo priemonės:** abiejose šalyse $p < 0.05$, $t = 4.471$ (2.089 Norvegijoje), $\beta = 0.202$ (0.116 Norvegijoje), LLCI=0.070,

ULCI=0.234 (Norvegijoje LLCI=0.008 ir ULCI=0.223) teigiami ir neapima 0. Taigi, Lietuvoje ir Norvegijoje išorinės socialinės motyvavimo priemonės turi statistiškai reikšmingą įtaką ir teigiamai veikia motyvacijos būseną. Todėl, **H4. Vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymas daro tiesioginę, teigiamą įtaką motyvacijos būsenai yra priimta Lietuvoje ir Norvegijoje.** Regresinės lygtys:

$$\text{Lietuva: MB} = 1.372 + 0.292 \times \text{VMP} + 0.091 \times \text{IMMP} + 0.153 \times \text{ISMP}$$

$$\text{Norvegija: MB} = 1.669 + 0.239 \times \text{VMP} + 0.148 \times \text{IMMP} + 0.102 \times \text{ISMP}$$

22 lentelė.

Motyvacijos būsenos tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų užduočių atlikimą Lietuva ir Norvegija (5 modelis)

5 Modelis MB->UA Lietuva									
Model	R	R ²	Koreguotas R ²	Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson	F	
5	0.153	0.023	0.021	0.61938	0.194		2.181	8.828	
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	β				LLCI	ULCI
	Konstanta	4.063	0.126		32.255	<0.001		3.762	4.325
	Motyvacijos būseną	0.103	0.035	0.153	2.971	0.003	1.000	0.030	0.183
5 Modelis MB->UA Norvegija									
Model	R	R ²	Koreguotas R ²	Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson	F	
5	0.111	0.012	0.010	0.87739	0.034		2.071	4.526	
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	β				LLCI	ULCI
	Konstanta	3.485	0.275		12.680	<0.001		2.998	3.974
	Motyvacijos būseną	0.143	0.067	0.111	2.127	0.034	1.000	0.021	0.258

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: MB – motyvacijos būseną, UA – užduočių atlikimas, N = 733, LLCI - lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Atlikus penkto modelio tiesinės regresinės analizę paaiškėjo, kad Lietuvoje motyvacijos būseną turi statistiškai reikšmingą poveikį priklausomajam kintamajam (užduočių atlikimui) (lentelė 22): ANOVA F reikšmė lygi 8.828, koreguotas $R^2 = 0.021 < 0.20$, p reikšmė 0.003, $p < 0.05$, $t = 32.255$, LLCI ir ULCI intervalų ribos neapima 0. Norvegijoje ANOVA F reikšmė lygi 4.526, $R^2 < 0.20$, p reikšmė 0.034, $p < 0.05$, $t = 2.127$, LLCI ir ULCI intervalų ribos teigiamos ir neapima 0. Tačiau modeliai labai silpni, paaiškina užduočių atlikimą tik 2.1% Lietuvoje ir 1.2%

Norvegijoje. Todėl, **H5: Motyvacijos būseną turi tiesioginę įtaką darbuotojų užduočių alikimui yra atmesta** Lietuvoje ir Norvegijoje. Regresinės lygtys:

$$\text{Lietuva: } UA = 4.063 + 0.103 \times MB$$

$$\text{Norvegija: } UA = 3.485 + 0.143 \times MB$$

23 lentelė.

Motyvacijos būsenos tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų organizacinę pilietinę elgseną Lietuva ir Norvegija (6 modelis)

6 Modelis MB->OPE Lietuva									
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson		F
0.160	0.025	0.024		0.61577	<0.001		1.989		19.121
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	β				LLCI	ULCI
	Konstanta	3.793	0.102		37.015	<0.001		3.571	4.004
	Motyvacijos būseną	0.116	0.027	0.160	4.373	<0.001	1.000	0.061	0.176
6 Modelis MB->OPE Norvegija									
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson		F
0.063	0.004	0.001		0.38441	0.231		1.940		1.439
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
		Unst B	Std. Error	β				LLCI	ULCI
	Konstanta	4.296	0.120		35.673	<0.001		4.065	4.524
	Motyvacijos būseną	0.035	0.030	0.063	1.199	0.231	1.000	-0.023	0.091

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: MB – motyvacijos būseną, OPE – organizacinę pilietinę elgseną, N = 733, LLCI - lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Atlikus šešto modelio, **motyvacijos būsenos įtaka darbuotojų organizacinei pilietinei elgsenai**, tiesinės regresinės analizės gauti rodikliai rodo (lentelė 23): Norvegijoje p reikšmė $p > 0.05$ $p = 0.231$, todėl Norvegijoje modelis nereikšmingas. Lietuvoje p reikšmė < 0.001 , $p < 0.05$, ANOVA F reikšmė lygi 19.121, Durbin Watson = 1.989 artima 2 autokoreliacijos nėra, p reikšmė < 0.001 , $p < 0.05$, $t = 4.373$, LLCI ir ULCI intervalų ribos teigiamos ir neapima 0. VIF reikšmė atitinka nustatytą tinkamumo kriterijų, koreguotas $R^2 = 0.024 < 0.20$. Modelis silpnas, todėl **H6: Motyvacijos būseną turi tiesioginę įtaką darbuotojų užduočių alikimui organizacinei pilietinei elgsenai** yra atmesta ir Lietuvoje ir Norvegijoje. Regresijos lygtis:

$$\text{Lietuva: } OPE = 3.793 + 0.116 \times MB$$

24 lentelė.

Motyvacijos būsenos tiesinės regresijos modelio santrauka paaiškinti darbuotojų inovatyvią elgseną Lietuva ir Norvegija (7 modelis)

7 Modelis MB->IE Lietuva								
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson	F
0.340	0.116	0.115		0.75749	<0.001		1.931	95.801
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautinieji intervalai
		Unst B	Std. Error	β				LLCI ULCI
	Konstanta	2.475	0.126		19.632	<0.001		2.177 2.744
	Motyvacijos būseną	0.320	0.033	0.340	9.788	<0.001	1.000	0.255 0.391
7 Modelis MB->IE Norvegija								
R	R ²	Koreguotas R ²		Std. paklaida	ANOVA p		Durbin Watson	F
0.225	0.051	0.048		0.60191	<0.001		2.023	19.328
Model		Nestandard. Koef.		Standart. Koef.	t	p	VIF	95% pasikliautinieji intervalai
		Unst B	Std. Error	β				LLCI ULCI
	Konstanta	3.098	0.189		16.429	<0.001		2.735 3.450
	Motyvacijos būseną	0.203	0.046	0.225	4.396	<0.001	1.000	0.117 0.293

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: MB – motyvacijos būseną, IE – inovatyvi elgseną N = 733, LLCI - lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Atlikus septinto modelio, **motyvacijos būsenos įtaka darbuotojų inovatyviai elgsenai**, tiesinės regresinės analizės gauti bendri rodikliai rodo (lentelė 24): ANOVA F reikšmė lygi 95.801 (19.328 Norvegijoje), Durbin Watson=1.931(2.023 Norvegijoje) artima 2 autokoreliacijos nėra, p reikšmės <0.001, p<0.05 abiejose šalyse, t = 9.788 (4.396 Norvegijoje), LLCI ir ULCI intervalų ribos teigiamos ir neapima 0. VIF reikšmės atitinka nustatytą tinkamumo kriterijų, koreguotas R²=0.115 (R²=0.048 Norvegijoje) <0.20. Modeliai silpni, todėl **H7: Motyvacijos būseną turi tiesioginę įtaką darbuotojų užduočių atlikimui inovatyviai elgsenai yra atmesta** ir Lietuvoje ir Norvegijoje. Regresinės lygtys:

$$\text{Lietuva: IE} = 2.475 + 0.320 \times \text{MB}$$

$$\text{Norvegija: IE} = 3.098 + 0.203 \times \text{MB}$$

Apibendrinant atliktos daugianarės regresinės analizės gautus rezultatus, keturios iš septynių hipotezių buvo kompleksinės. Analizės metu buvo įvertinti kiekvienų motyvavimo priemonių (X) poveikiai priklausomam kintamajam (Y) Lietuvoje ir Norvegijoje (lentelė 25).

25 lentelė.

Regresinės analizės apibendrinimas

	Lietuva		Norvegija	
Hipotezė	X poveikis Y	Rezultatas	X poveikis Y	Rezultatas
H1. VMP, IMMP, ISMP ->UA		Atmesta $UA=4.070+0.154 \times VMP - 0.150 \times IMMP$		Atmesta $UA=3.675+0.143 \times VM P$
Vidinės ->UA	Teigiamas		Teigiamas	
Išorinės materialinės->UA	Neigiamas		Nedaro	
Išorinės socialinės->UA	Nedaro		Nedaro	
H2. VMP, IMMP, ISMP ->OPE		Atmesta $OPE = 3.709 + 0.074 \times VMP + 0.076 \times ISMP$		Atmesta Modelio $p>0.05$
Vidinės ->OPE	Teigiamas		-	
Išorinės materialinės->OPE	Neigiamas		-	
Išorinės socialinės->OPE	Teigiamas		-	
H3. VMP, IMMP, ISMP ->IE		Atmesta $IE=2.259+0.160 \times VMP - 0.098 \times IMMP + 0.256 \times ISMP$		Atmesta $IE=2.825+0.090 \times VMP + 0.200 \times ISMP$
Vidinės ->IE	Teigiamas		Teigiamas	
Išorinės materialinės->IE	Neigiamas		Nedaro	
Išorinės socialinės->IE	Teigiamas		Teigiamas	
H4. VMP, IMMP, ISMP ->MB		Priimta $MB=1.372+0.292 \times VMP + 0.091 \times IMMP + 0.153 \times ISMP$		Priimta $MB=1.669+0.239 \times VM P + 0.148 \times IMMP + 0.102 \times ISMP$
Vidinės ->MB	Teigiamas $\beta=0.230$; $p<0.001$		Teigiamas $\beta=0.348$; $p<0.001$	
Išorinės materialinės->MB	Teigiamas $\beta=0.102$; $p=0.030$		Teigiamas $\beta=0.148$; $p=0.011$	
Išorinės socialinės->MB	Teigiamas $\beta=0.202$; $p<0.001$		Teigiamas $\beta=0.116$; $p=0.037$	
H5. MB->UA		Atmesta $UA=4.063+0.103 \times MB$		Atmesta $UA=3.485+0.143 \times MB$
Motyvacijos būseną	Teigiamas		Teigiamas	
H6. MB->OPE		Atmesta $OPE=3.793+0.116 \times MB$		Atmesta $p>0.05$
Motyvacijos būseną	Teigiamas		-	
H7. MB->IE		Atmesta $IE=2.475+0.320 \times MB$		Atmesta $IE=3.098+0.203 \times MB$
Motyvacijos būseną	Teigiamas		Teigiamas	

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, MB – motyvacijos būseną, UA – užduočių atlikimas, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, OPE – organizacinė pilietinė elgsena, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, IE – inovatyvi elgsena, N = 733

Vidinės motyvavimo priemonės turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį užduočių atlikimui Lietuvoje ir Norvegijoje, tačiau Lietuvoje išorinės materialinės motyvavimo priemonės turi statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį užduočių atlikimui (prieštarauja H1), o Norvegijoje poveikio nedaro. Išorinės socialinės motyvavimo priemonės nedaro statistiškai reikšmingo poveikio užduočių atlikimui (prieštarauja H1) nei Lietuvoje nei Norvegijoje. Vidinės motyvavimo priemonės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį organizacinei pilietinei elgsenai Lietuvoje, o Norvegijoje tik vidinės. Išorinės materialinės motyvavimo priemonės daro statistiškai reikšmingą, bet neigiamą poveikį organizacinei pilietinei elgsenai (prieštarauja H2), o Norvegijoje nedaro. Vidinės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį inovatyviai elgsenai Lietuvoje ir Norvegijoje, tačiau išorinės materialinės motyvavimo priemonės daro statistiškai reikšmingą, neigiamą poveikį inovatyviai elgsenai (prieštarauja H3) Lietuvoje, o Norvegijoje nedaro. Vidinės, išorinės materialinės, išorinės socialinės motyvavimo priemonės turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį motyvacijos būsenai Lietuvoje ir Norvegijoje. Motyvacijos būseną Lietuvoje daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai, o Norvegijoje motyvacijos būseną daro teigiamą poveikį užduočių atlikimui ir inovatyviai elgsenai, bet organizacinei pilietinei elgsenai nedaro.

3.6 Mediacijos ir moderacijos analizė

3.6.1 Nemoderuota mediacinė motyvacijos būsenos poveikio analizė

Šiame magistro darbe tyrimu siekiama nustatyti ne tik tiesioginius ryšius, moderuotą medijuojantį ryšį (veikiant moderatoriaus sąlygai) ir moderuotą tiesioginį ryšį, bet ir motyvacijos būsenos medijuojantį (be moderatoriaus) vaidmenį priklausomiems kintamiesiems, todėl viena iš tyrimo modelio keliamų prielaidų, kad motyvavimo priemonės (vidinės, išorinės materialinės, išorinės socialinės) veikia darbuotojų darbo atlikimą (užduočių atlikimą, organizacinę pilietinę elgseną, inovatyvią elgseną) per motyvacijos būseną, kuri tampa mediatoriumi. Tyrimo modelio nepriklausomas kintamasis yra motyvavimo priemonės (vidinės, išorinės materialinės, išorinės socialinės) (X), priklausomas kintamasis - darbuotojų darbo atlikimas (užduočių atlikimas, organizacinė pilietinė elgsena, inovatyvi elgsena) (Y), mediatorius – motyvacijos būseną (M), o moderatorius (W) – emocinis išsekimas.

Taigi, motyvavimo priemonės didina motyvacijos būseną, o motyvacijos būseną gerina darbuotojų darbo atlikimą (užduočių atlikimą, organizacinę pilietinę elgseną, inovatyvią elgseną). Tačiau, įsitikinti, ar egzistuoja mediacinis poveikis, atliekama mediatoriaus analizė (pagal 4 ir 15

modelius), jai atlikti naudojamas Andrew F. Hayes įskiepis PROCESS v4.2 makrokomanda. Mediacinei analizei sudaryti modeliai pateikiami lentelėje (lentelė 26). Modeliai sudaryti remiantis 3.5 poskyryje regresijos 4 modelio rezultatais Lietuvoje ir Norvegijoje (yra statistškai reikšmingas ir determinacijos koeficiento sąlygą tenkinantis $R^2 > 0.20$). Pateiktoje lentelėje nurodyta pagrindinė informacija apie mediacijos modelį (hipotezė) ir jo netiesioginį poveikį Lietuvoje ir Norvegijoje (lentelė 26).

26 lentelė.

Nemoderuotos mediacijos poveikio analizės išsklotinė (netiesioginis X poveikis Y Lietuvoje ir Norvegijoje)

Šalis	Lietuva		Norvegija	
Hipotezė	Netiesioginis poveikis	Hipotezė	Netiesioginis poveikis	Hipotezė
H26. VMP->MB->UA	-0.0014 BootLLCU=-0.0301 BootULCI=0.0283	Atmesta	0.0266 BootLLCU= -0.0174 BootULCI=0.0677	Atmesta
H27. IMMP->MB->UA	0.0516 BootLLCU=0.0251 BootULCI=0.0794	Patvirtinta	0.0472 BootLLCU= 0.0141 BootULCI= 0.0861	Patvirtinta
H28. ISMP->MB->UA	0.0426 BootLLCU=0.0203 BootULCI=0.0660	Patvirtinta	0.0350 BootLLCU= 0.0080 BootULCI= 0.0668	Patvirtinta
H29. VMP->MB->OPE	0.0233 BootLLCU=0.0012 BootULCI=0.0499	Patvirtinta	0.0036 BootLLCU= -0.0137 BootULCI= 0.0238	Atmesta
H30. IMMP->MB->OPE	0.0337 BootLLCU=0.0066 BootULCI=0.0620	Patvirtinta	0.0145 BootLLCU= -0.0053 BootULCI=0.0365	Atmesta
H31. ISMP->MB->OPE	0.0221 BootLLCU=0.0002 BootULCI=0.0442	Patvirtinta	0.0090 BootLLCU= -0.0051 BootULCI=0.0243	Atmesta
H32. VMP->MB->IE	0.0852 BootLLCU=0.0512 BootULCI=0.1192	Patvirtinta	0.0784 BootLLCU= -0.0274 BootULCI= 0.1346	Atmesta
H33. IMMP->MB->IE	0.1042 BootLLCU=0.0704 BootULCI=0.1396	Patvirtinta	0.0638 BootLLCU= 0.0287 BootULCI= 0.1032	Patvirtinta
H34. ISMP->MB->IE	0.0689 BootLLCU=0.0411 BootULCI=0.0981	Patvirtinta	0.0377 BootLLCU= 0.0136 BootULCI=0.0663	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, MB – motyvacijos būseną, UA – užduočių atlikimas, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, OPE – organizacinė pilietinė elgsena, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, IE – inovatyvi elgsena, N = 733, LLCI - lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Gauti duomenys rodo Lietuvoje pilną nemoderuotą motyvavimo priemonių mediacinį ryšį organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai. Norvegijoje mažesnis hipotezių patvirtinimo skaičius. Motyvavimo priemonių mediacinio ryšio visai nėra su organizacine

pilietinė elgsena. O užduočių atlikimui ir inovatyviai elgsenai per motyvacijos būseną poveikio neturi vidinės motyvavimo priemonės. Tai rodo, kad motyvavimo priemonių taikymo poveikis per motyvacijos būseną Norvegijoje yra kitoks nei Lietuvoje. Taigi, motyvacijos būseną ne visais atvejais medijuoja ryšius tarp motyvavimo priemonių ir darbo atlikimo.

3.6.2 Emocinio išsekimo moderuoto mediacinio motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos poveikio darbo atlikimui ir moderuoto tiesioginio motyvavimo priemonių poveikio darbo atlikimui analizė Lietuvoje ir Norvegijoje

Emocinis išsekimas, remiantis mokslinės literatūros analize, gali pakeisti tiesioginį motyvavimo priemonių poveikį darbo atlikimui ir netiesioginį motyvacijos būsenos (M) tarpininkaujantį poveikį. Jei darbuotojai patiria emocinį išsekimą, motyvavimo priemonių taikymas gali prarasti veiksmingumą, tačiau kai kuriose situacijose motyvavimo priemonių taikymas gali turėti poveikį, nes jos suteikia papildomą stimulą.

Šioje moderacijos analizėje emocinis išsekimas (W) - kintamasis, kuris veikia ryšio tarp motyvavimo priemonių ir darbo atlikimo bei mediacinio motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir darbo atlikimo ryšio stiprumą arba kryptį ir atsako į klausimą „kada“ arba „kokiose sąlygose“ ryšiai yra stiprūs, silpni ar išvis neegzistuoja. Analizės atlikimo metu naudojama Johnson-Neyman procedūra, kad būtų nustatytos slenksinės moderacijos vertės ir efekto dydis. Naudojant makrokomandų rinkinį Process by Andrew F. Hayes pagal 15 modelį moderuoto mediatoriaus $X \rightarrow M \rightarrow Y$ ir moderuoto tiesioginio $X \rightarrow Y$ ryšio analizės su duomenimis iš Lietuvos ir Norvegijos. Emocinio išsekimo moderuoto mediacinio motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos poveikio darbo atlikimui ir moderuoto tiesioginio motyvavimo priemonių poveikio darbo atlikimui analizė buvo atlikta pagal 9 modelius (lentelė 29):

27 lentelė.

Regresijos modeliai moderacijos analizei

1 modelis: Y:UA; X:VMP; M:MB; W:EI
2 modelis: Y:UA; X:IMMP; M:MB; W:EI
3 modelis: Y:UA; X:ISMP; M:MB; W:EI
4 modelis: Y:OPE; X:VMP; M:MB; W:EI
5 modelis: Y:OPE; X:ISMP; M:MB; W:EI
6 modelis: Y:OPE; X:ISMP; M:MB; W:EI
7 modelis: Y:IE; X:VMP; M:MB; W:EI
8 modelis: Y:IE; X:IMMP; M:MB; W:EI
9 modelis: Y:IE; X:ISMP; M:MB; W:EI

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, MB – motyvacijos būseną, UA – užduočių atlikimas, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, OPE – organizacinė pilietinė elgsena, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, IE – inovatyvi elgsena,

Lietuvos duomenys.

Atliekant moderatoriaus analizę su gautais duomenimis iš Lietuvos užfiksuoti keturi emocinio išsekimo moderaciniai efektai (1,3,7 modeliuose) šiems ryšiams:

1. Mediaciniui išorinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo ryšiui.
2. Mediaciniui išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo ryšiui.
3. Tiesioginiui vidinių motyvavimo priemonių ir inovatyvios elgsenos ryšiui
4. Mediaciniui vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir inovatyvios elgsenos ryšiui.

Kituose kintamųjų ryšiuose, analizuojant Lietuvos duomenis, (2,4,5,6,8,9 modeliuose) emocinio išsekimo moderacinis efektas neegzistuoja. Todėl Lietuvoje atmetamos šios hipotezės: H9, H10, H12, H13, H15, H16, H17, H18, H19, H20, H21, H22, H24, H25 (lentelė 39).

Pirmas regresijos modelis yra reikšmingas $p < 0.05$, tačiau nestiprus. Determinacijos koeficientas rodo, kad modelis paaiškina **1.65%** priklausomo kintamojo (užduočių atlikimo) dispersijos. ANOVA $F = 2.4380$, o $p = 0.0333$, mažiau už 0.05, reiškia, tarp modelio kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys (lentelė 28).

28 lentelė.

Moderatoriaus analizės regresijos modelis (nepriklausomi kintamieji: vidinės motyvavimo priemonės, emocinis išsekimas, VMP x EI, MB x EI; priklausomi kintamieji: užduočių atlikimas)

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo poveikis			Moderacinis poveikis			
1 modelis Y:UA; X:VMP; M:MB; W:EI						
R ²	F	p		R ² pokytis	F	p
0.0165	2.4380	0.0333	X*W	0.0020	1.4416	0.2303
			M*W	0.0069	5.1189	0.0240
Regresijos modelis		Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta		3.6504	9.3717	0.0001	2.8857	4.4151
Vidinės mot. priemonės		-0.0058	-0.0848	0.9325	-0.1394	0.1278
Motyvacijos būseną		0.1751	1.8062	0.0713	-0.0152	0.3654
Emocinis išsekimas		0.0937	0.7605	0.4472	-0.1482	0.3356
VMP x EI		0.0305	1.2007	0.2303	-0.0194	0.0804
MB x EI		-0.0765	-2.2625	0.0240	-0.1428	-0.0101

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, MB – motyvacijos būseną, UA – užduočių atlikimas, EI – emocinis išsekimas, N = 733

Modelyje pateikiami papildomi kintamieji VMP x EI ir MB x EI. Moderacinis efektas matomas su moderacijos sąveika MB x EI, kurio 95 % pasikliautinųjų intervalas [-0.1428; -0.0101] neapima 0, o p reikšmė yra 0.0240 ($p < 0.05$). Egzistuoja statistiškai reikšminga emocinio išsekimo moderacija mediaciniai vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo ryšiui ir keičiasi priklausomai nuo emocinio išsekimo laipsnio. Atlikta Johnson-Neyman analizė identifikuoja, kad ši moderacija yra tik nuo tada, kai emocinio išsekimo laipsnis aukštas $EI > 4.1113$ (paryškinta) (lentelė 29), tada emocinis išsekimas moderuoja motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo ryšį, o esant žemesniems emocinio išsekimo laipsniams moderacija nereikšminga (neparyškinta).

29 lentelė.

Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išsklotinė MB x EI

Emocinis išsekimas	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0.2222	0.1581	0.0904	1.7487	0.0808	-0.0194	0.3356
0.5111	0.1360	0.0822	1.6551	0.0983	-0.0253	0.2973
0.8000	0.1139	0.0743	1.5329	0.1257	-0.0320	0.2598
1.0889	0.0918	0.0669	1.3715	0.1707	-0.0396	0.2232
1.3778	0.0697	0.0603	1.1568	0.2477	-0.0486	0.1880
1.6667	0.0476	0.0545	0.8733	0.3828	-0.0594	0.1547
1.9556	0.0255	0.0501	0.5100	0.6102	-0.0728	0.1238
2.2444	0.0034	0.0472	0.0728	0.9420	-0.0893	0.0961
2.5333	-0.0187	0.0463	-0.4030	0.6871	-0.1095	0.0722
2.8222	-0.0407	0.0474	-0.8596	0.3903	-0.1338	0.0523
3.1111	-0.0628	0.0504	-1.2464	0.2130	-0.1618	0.0361
3.4000	-0.0849	0.0550	-1.5435	0.1231	-0.1930	0.0231
3.6889	-0.1070	0.0609	-1.7585	0.0791	-0.2265	0.0125
3.9778	-0.1291	0.0676	-1.9097	0.0566	-0.2619	0.0036
4.1113	-0.1393	0.0710	-1.9632	0.0500	-0.2787	0.0000
4.2667	-0.1512	0.0750	-2.0154	0.0442	-0.2985	-0.0039
4.5556	-0.1733	0.0829	-2.0897	0.0370	-0.3361	-0.0105
4.8444	-0.1954	0.0912	-2.1425	0.0325	-0.3745	-0.0164
5.1333	-0.2175	0.0997	-2.1807	0.0295	-0.4133	-0.0217
5.4222	-0.2396	0.1085	-2.2086	0.0275	-0.4526	-0.0266
5.7111	-0.2617	0.1174	-2.2292	0.0261	-0.4922	-0.0312
6.0000	-0.2838	0.1264	-2.2447	0.0251	-0.5320	-0.0356

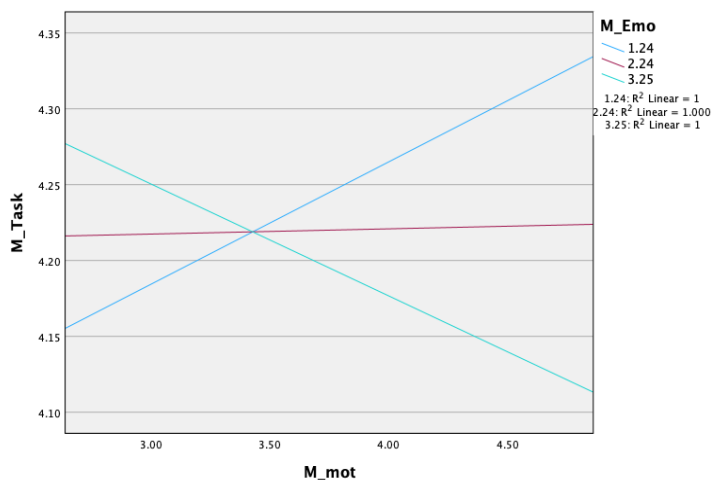
Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 733, SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI upper level confidence interval

Toliau pateiktame 3 paveiksle pavaizduotas reikšmingos moderacinės sąveikos MB x EI grafikas, kuriame visos trys linijos kertasi - moderacinis efektas egzistuoja.

3 paveikslas.

Mediacinis vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, užduočių atlikimo ryšys moderuojant emociniam išsekimui; MB(motyvacijos būseną) x EI (emocinis išsekimas)



Taigi, esant aukštam darbuotojų emociniui išsekimui, moderacija yra reikšminga. Kai emocinio išsekimo laipsnis yra iki 4.1113 – nėra moderacinio efekto, tarp vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo, o kai emocinio išsekimo laipsnis yra didesnis nei 4.1113 - moderacinis efektas yra. Didėjant emociniam išsekimui poveikis užduočių atlikimui pradeda reikšmingai mažėti - didėja neigiamas moderacinis efektas. **H8. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, darbuotojų motyvacijos būsenos ir darbuotojų užduočių atlikimo ryšį yra patvirtinama.** Kadangi, VMP x EI sąveika neturi moderacinio efekto tiesioginiam ryšiui tarp vidinių motyvavimo priemonių ir užduočių atlikimo **H17. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja vidinių, motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų užduočių atlikimui yra atmetama.**

Trečias regresijos modelis yra reikšmingas $p < 0.05$, modelis paaiškina **4.16%** priklausomo kintamojo (užduočių atlikimo) dispersijos (lentelė 30).

30 lentelė.

Moderatoriaus analizės regresijos modelis (nepriklausomi kintamieji: išorinės socialinės motyvavimo priemonės, emocinis išsekimas, ISMP x EI, MB x EI; priklausomi kintamieji: užduočių atlikimas)

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo poveikis			Moderacinis poveikis			
3 modelis Y:UA; X:ISMP; M:MB; W:EI						
R ²	F	p		R ² pokytis	F	p
0.0416	6.3051	>0.0001	X*W	0.0416	6.3051	0.0416
			M*W	0.0045	3.3932	0.0659

30 lentelės tęsinys.

Regresijos modelis	Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	4.0254	11.6048	>0.0001	3.3444	4.7063
Išorinės socialinės mot. priemonės	-0.2492	-3.5113	0.0005	-0.3885	-0.1099
Motyvacijos būseną	0.2837	3.0775	0.0062	0.1027	0.4647
Emocinis išsekimas	0.0820	0.7703	0.4414	-0.1270	0.2910
ISMP x EI	0.0511	1.7567	0.0794	-0.0060	0.1083
MB x EI	-0.0726	-2.2383	0.0255	-0.1363	-0.0089

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: MB – motyvacijos būseną, UA – užduočių atlikimas, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, EI – emocinis išsekimas, N = 733

Modelyje moderacinis efektas matomas sąveikoje MB x EI. Sąveika ISMP x EI nerodo moderacijos. Kinatmojo MB x EI, 95 % pasikliautinųjų intervalas [-0.1363; -0.0089] neapima 0, o p reikšmė yra 0.0255 ($p < 0.05$). Yra statistiškai reikšminga emocinio išsekimo moderacija mediaciniai išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo ryšiui ir keičiasi priklausomai nuo emocinio išsekimo laipsnio. Atlikus Johnson-Neyman analizę pastebima, kad ši moderacija yra reikšminga tik tada, kai emocinio išsekimo laipsnis žemas ir vidutinis $EI < 2.7051$ (lentelė 31) (paryškinta). Esant aukštesniam emociniui išsekimui moderacijos poveikis išnyksta ir efekto reikšmės tampa nereikšmingos (neparyškinta).

31 lentelė.

Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išsklotinė MB x EI

Emocinis išsekimas	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0.2222	0.2676	0.0859	3.1142	0.0019	0.0989	0.4363
0.5111	0.2466	0.0780	3.1609	0.0016	0.0934	0.3998
0.8000	0.2256	0.0705	3.2016	0.0014	0.0873	0.3640
1.0889	0.2047	0.0634	3.2271	0.0013	0.0801	0.3292
1.3778	0.1837	0.0570	3.2205	0.0013	0.0717	0.2956
1.6667	0.1627	0.0516	3.1549	0.0017	0.0615	0.2639
1.9556	0.1417	0.0473	2.9933	0.0029	0.0488	0.2347
2.2444	0.1207	0.0447	2.7002	0.0071	0.0330	0.2085
2.5333	0.0998	0.0440	2.2690	0.0236	0.0134	0.1861
2.7051	0.0873	0.0445	1.9632	0.0500	0.0000	0.1746
2.8222	0.0788	0.0452	1.7434	0.0817	-0.0099	0.1675
3.1111	0.0578	0.0482	1.1983	0.2312	-0.0369	0.1525
3.4000	0.0368	0.0528	0.6976	0.4856	-0.0668	0.1405
3.6889	0.0159	0.0585	0.2710	0.7865	-0.0990	0.1307
3.9778	-0.0051	0.0651	-0.0786	0.9374	-0.1329	0.1227
4.2667	-0.0261	0.0723	-0.3610	0.7182	-0.1680	0.1158
4.5556	-0.0471	0.0799	-0.5890	0.5561	-0.2040	0.1098
4.8444	-0.0680	0.0879	-0.7742	0.4391	-0.2406	0.1045
5.1333	-0.0890	0.0961	-0.9261	0.3547	-0.2778	0.0997
5.4222	-0.1100	0.1046	-1.0521	0.2931	-0.3153	0.0953
5.7111	-0.1310	0.1131	-1.1578	0.2473	-0.3531	0.0911
6.0000	-0.1520	0.1218	-1.2474	0.2126	-0.3911	0.0872

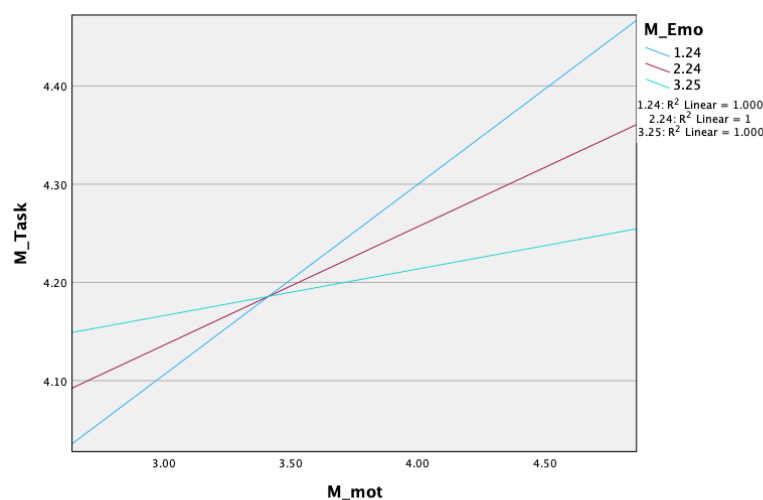
Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 733$, SE – standartinė paklaida, $LLCI$ – lower level confidence interval, $ULCI$ upper level confidence interval

Toliau pateiktame 4 paveiksle pavaizduotas reikšmingos moderacinės sąveikos MB x EI grafikas, visos linijos kertasi tarpusavyje - moderacinis efektas egzistuoja.

4 paveikslas

Mediacinis išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, užduočių atlikimo ryšys moderuojant emociniam išsekimui; MB(motyvacijos būseną) x EI (emocinis išsekimas)



Taigi, kai emocinio išsekimo laipsnis yra iki 2.7051 - egzistuoja moderacinis efektas mediaciniam išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo ryšiui, o kai emocinio išsekimo laipsnis yra didesnis nei 2.7051 - moderacinio efekto nėra. Emociniui išsekimui didėjant, netiesioginis išorinių socialinių motyvavimo priemonių poveikis, per motyvacijos būseną užduočių atlikimui silpnėja. **H10. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį išorinių socialinių motyvavimo priemonių, darbuotojų motyvacijos būsenos ir darbuotojų užduočių atlikimo ryšį yra patvirtinta.** Kadangi ISMP x EI sąveika nerodo reikšmingo moderacinio efekto tiesioginiam ryšiui tarp išorinių socialinių motyvavimo priemonių ir užduočių atlikimo **H19. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja išorinių socialinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų užduočių atlikimui yra atmesta.**

Septintas regresijos modelis yra reikšmingas $p < 0.05$. Modelis paaiškina **15.41%** priklausomo kintamojo (užduočių atlikimo) dispersijos (lentelė 32).

32 lentelė.

Moderatoriaus analizės regresijos modelis (nepriklausomi kintamieji: vidinės motyvavimo priemonės, emocinis išsekimas, VMP x EI, MB x EI; priklausomi kintamieji: inovatyvi elgsena)

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo poveikis			Moderacinis poveikis			
7 modelis Y:IE; X:VMP; M:MB; W:EI						
R ²	F	p		R ² pokytis	F	p
0.1541	26.4839	<0.0001	X*W	0.0050	4.3250	0.0379
			M*W	0.0046	3.9126	0.0483
Regresijos modelis		Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta		1.9381	5.2208	0.0000	1.2093	4.1183
Vidinės mot. priemonės		0.0253	0.3897	0.6969	-0.1021	0.1526
Motyvacijos būseną		0.3992	4.3204	0.0000	0.2178	0.5805
Emocinis išsekimas		0.0006	0.0051	0.9959	-0.2299	0.2312
VMP x EI		0.0504	2.0797	0.0379	0.0028	0.0979
MB x EI		-0.0637	-1.9780	0.0483	-0.1270	-0.0005

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, MB – motyvacijos būseną, IE – inovatyvi elgsena, EI – emocinis išsekimas, N = 733

Modelyje pateikiami papildomi kintamieji VMP x EI ir MB x EI. Sąveika VMP x EI yra reikšminga $p=0.0379$ - emocinis išsekimas moderuoja tiesioginį ryšį. Vidinių motyvavimo priemonių poveikis inovatyviai elgsenai priklauso nuo skirtingo emocinio išsekimo laipsnio. Tai reiškia, kad kuo emocinis išsekimas yra aukštesnis tuo vidinės motyvavimo priemonės daro stipresnį poveikį inovatyviai elgsenai (33 lentelė).

33 lentelė.

Emocinio išsekimo moderuotas poveikis

Emocinis išsekimas	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
1.2351 (žemas)	0.0875	0.0401	2.1844	0.0293	0.0089	0.1661
2.2443 (vidutinis)	0.1383	0.0284	4.8714	0.0000	0.0826	0.1941
3.2535 (aukštas)	0.1892	0.0347	5.4529	0.0000	0.1211	0.2573

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 733, SE - standartinė paklaida, LLCI - lower level confidence interval, ULCI upper level confidence interval

Atlikus Johnson-Neyman analizę, moderatoriaus išklotinėje pastebėta, kad VMP x EI sąveikos moderacija yra reikšminga nuo 1,1308 (paryškinta) esant žemesniam emociniui išsekimui (neparyškinta) vidinės motyvavimo priemonės neveikia darbuotojų inovatyvios elgsenos (lentelė 34).

34 lentelė.

Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išsklaidinė VMP x EI

Emocinis išsekimas	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0.2222	0.0365	0.0601	0.6073	0.5438	-0.0814	0.1544
0.5111	0.0510	0.0540	0.9454	0.3448	-0.0549	0.1570
0.8000	0.0656	0.0481	1.3623	0.1735	-0.0289	0.1601
1.0889	0.0801	0.0426	1.8787	0.0607	-0.0036	0.1639
1.1308	0.0822	0.0419	1.9632	0.0500	0.0000	0.1645
1.3778	0.0947	0.0377	2.5135	0.0122	0.0207	0.1686
1.6667	0.1092	0.0334	3.2686	0.0011	0.0436	0.1748
1.9556	0.1238	0.0302	4.0976	0.0000	0.0645	0.1831
2.2444	0.1383	0.0284	4.8717	0.0000	0.0826	0.1941
2.5333	0.1529	0.0282	5.4123	0.0000	0.0974	0.2083
2.8222	0.1674	0.0298	5.6204	0.0000	0.1089	0.2259
3.1111	0.1820	0.0328	5.5507	0.0000	0.1176	0.2464
3.4000	0.1965	0.0369	5.3287	0.0000	0.1241	0.2689
3.6889	0.2111	0.0418	5.0552	0.0000	0.1291	0.2931
3.9778	0.2256	0.0472	4.7837	0.0000	0.1330	0.3182
4.2667	0.2402	0.0530	4.5359	0.0000	0.1362	0.3441
4.5556	0.2547	0.0590	4.3176	0.0000	0.1389	0.3706
4.8444	0.2693	0.0652	4.1278	0.0000	0.1412	0.3974
5.1333	0.2838	0.0716	3.9634	0.0001	0.1432	0.4244
5.4222	0.2984	0.0781	3.8206	0.0001	0.1451	0.4517
5.7111	0.3129	0.0847	3.6962	0.0002	0.1467	0.4792
6.0000	0.3275	0.0913	3.5872	0.0004	0.1483	0.5067

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 733, SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI upper level confidence interval

Sąveika MB x EI taip pat yra reikšminga $p=0.0483$, LLCI ir ULCI intervalas neapima 0. Matoma, kad emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos poveikį inovatyviai elgsenai. Atlikus Johnson-Neyman analizę pastebima, kad ši moderacija yra reikšminga tik tada, kai emocinio išsekimo laipsnis žemas ir vidutinis <4.1503 (lentelė 35) (paryškinta). Esant aukštesniam emociniui išsekimui moderacijos poveikis išnyksta ir tampa nereikšmingas (neparyškinta).

35 lentelė.

Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išsklaidinė MB x EI

Emocinis išsekimas	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0.2222	0.3850	0.0862	4.4681	0.0000	0.2158	0.5542
0.5111	0.3666	0.0783	4.6808	0.0000	0.2128	0.5203
0.8000	0.3482	0.0708	4.9163	0.0000	0.2091	0.4872
1.0889	0.3298	0.0638	5.1684	0.0000	0.2045	0.4550
1.3778	0.3114	0.0574	5.4204	0.0000	0.1986	0.4241
1.6667	0.2929	0.0520	5.6363	0.0000	0.1909	0.3950
1.9556	0.2745	0.0477	5.7540	0.0000	0.1809	0.3682
2.2444	0.2561	0.0450	5.6920	0.0000	0.1678	0.3445

35 lentelės tęsinys.

2.5333	0.2377	0.0441	5.3883	0.0000	0.1511	0.3243
2.8222	0.2193	0.0452	4.8542	0.0000	0.1306	0.3080
3.1111	0.2009	0.0481	4.1807	0.0000	0.1066	0.2952
3.4000	0.1825	0.0524	3.4797	0.0005	0.0795	0.2855
3.6889	0.1641	0.0580	2.8286	0.0048	0.0502	0.2780
3.9778	0.1457	0.0644	2.2605	0.0241	0.0192	0.2722
4.1503	0.1347	0.0686	1.9632	0.0500	0.0000	0.2694
4.2667	0.1273	0.0715	1.7797	0.0755	-0.0131	0.2677
4.5556	0.1089	0.0790	1.3771	0.1689	-0.0463	0.2640
4.8444	0.0904	0.0869	1.0405	0.2984	-0.0802	0.2611
5.1333	0.0720	0.0951	0.7578	0.4488	-0.1146	0.2587
5.4222	0.0536	0.1034	0.5187	0.6041	-0.1494	0.2566
5.7111	0.0352	0.1119	0.3148	0.7530	-0.1844	0.2549
6.0000	0.0168	0.1205	0.1395	0.8891	-0.2197	0.2534

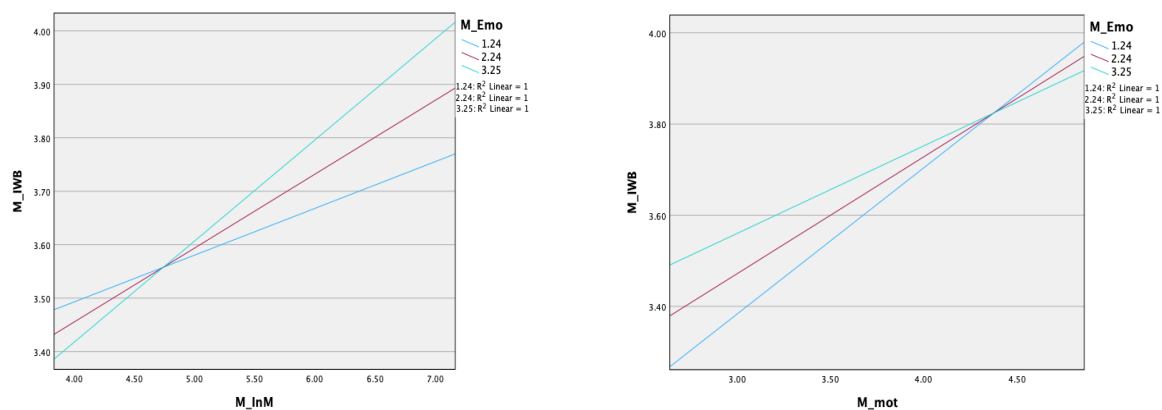
Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 733$, SE – standartinė paklaida, $LLCI$ – lower level confidence interval, $ULCI$ upper level confidence interval

Toliau pateiktame 5 paveiksle grafiškai pavaizduoti sąveikų VMP x EI ir MB x EI moderaciniai poveikiai.

5 paveikslas

Mediacinis vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, inovatyvios elgsenos ryšys moderuojant emociniam išsekimui; VMP (vidinės motyvavimo priemonės) x EI (emocinis išsekimas); MB (motyvacijos būseną) x EI (emocinis išsekimas);



H14. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, darbuotojų motyvacijos būsenos ir inovatyvios elgsenos ryšį **yra priimta**. **H23.** Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja vidinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką inovatyviai elgsenai **yra priimta**.

Norvegijos duomenys.

Atliekant mediatoriaus moderatoriaus analizę su duomenimis iš Norvegijos užfiksuoti septintame regresijos modelyje du emocinio išsekimo moderaciniai efektai - tiesioginiui vidinių motyvavimo priemonių ir inovatyvios elgsenos bei mediaciniui vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir inovatyvios elgsenos ryšiui (lentelė 36). Kitiems tyrimo modelio ryšiams (1,2,3,4,5,6,8,9 modeliuose) emocinio išsekimo moderacinis efektas neegzistuoja. Todėl Norvegijoje atmestos šios hipotezės H8, H9, H10, H11, H12, H13, H15, H16, H17, H18, H19, H20, H21, H22, H24, H25 (lentelė 41).

36 lentelė.

Moderatoriaus analizės regresijos modelis (nepriklausomi kintamieji: vidinės motyvavimo priemonės, emocinis išsekimas, VMP x EI, MB x EI; priklausomi kintamieji: inovatyvi elgsena)

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo poveikis			Moderacinis poveikis			
7 modelis Y:IE; X:VMP; M:MB; W:EI						
R ²	F	p		R ² pokytis	F	p
0.1435	12.1653	<0.0001	X*W	0.0106	4.4894	0.0348
			M*W	0.0108	4.5826	0.0330
Regresijos modelis		Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta		1.5826	2.9770	0.0031	0.5372	2.6281
Vidinės mot. priemonės		-0.0256	-0.2634	0.7924	-0.2167	0.1655
Motyvacijos būseną		0.5046	3.7963	0.0002	0.2432	0.7659
Emocinis išsekimas		0.0512	0.3285	0.7427	-0.2553	0.3577
VMP x EI		0.0679	2.1188	0.0348	0.0049	0.1309
MB x EI		-0.0908	-2.1407	0.0330	-0.1742	-0.0074

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: MB – motyvacijos būseną, VMP – vidinės motyvavimo priemonės, IE – inovatyvi elgsena, EI – emocinis išsekimas, N = 733

Modelyje pateikiami papildomi kintamieji VMP x EI ir MB x EI. Abiejose sąveikose matomas moderacinis efektas. Atlikus Johnson-Neyman analizę pastebima, kad ši moderacija VMP x EI yra reikšminga tik nuo 1,8631 (paryškinta) (lentelė 37).

37 lentelė.

Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išsklotinė VMP x EI

Emocinis išsekimas	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0.2222	-0,0105	0.0909	-0.1157	0.9080	-0.1892	0.1682
0.5111	0.0091	0.0829	0.1099	0.9125	-0.1538	0.1720
0.8000	0.0287	0.0751	0.3823	0.7025	-0.1190	0.1765
1.0889	0.0483	0.0678	0.7130	0.4763	-0.0850	0.1817
1.3778	0.0680	0.0610	1.1142	0.2659	-0.0520	0.1879
1.6667	0.0876	0.0549	1.5949	0.1116	-0.0204	0.1956
1.8631	0.1009	0.0513	1.9665	0.0500	0.0000	0.2018

37 lentelės tęsinys.

1.9556	0.1072	0.0498	2.1520	0.0321	0.0092	0.2051
2.2444	0.1268	0.0460	2.7550	0.0062	0.0363	0.2173
2.5333	0.1464	0.0439	3.3351	0.0009	0.0601	0.2328
2.8222	0.1660	0.0437	3.8013	0.0002	0.0801	0.2519
3.1111	0.1857	0.0454	4.0907	0.0001	0.0964	0.2749
3.4000	0.2053	0.0488	4.2050	0.0000	0.1093	0.3013
3.6889	0.2249	0.0536	4.1922	0.0000	0.1194	0.3304
3.9778	0.2445	0.0595	4.1072	0.0000	0.1274	0.3616
4.2667	0.2641	0.0662	3.9902	0.0001	0.1340	0.3943
4.5556	0.2837	0.0734	3.8646	0.0001	0.1394	0.4281
4.8444	0.3034	0.0811	3.7423	0.0002	0.1440	0.4628
5.1333	0.3230	0.0890	3.6285	0.0003	0.1479	0.4980
5.4222	0.3426	0.0972	3.5249	0.0005	0.1515	0.5337
5.7111	0.3622	0.1056	3.4316	0.0007	0.1546	0.5698
6.0000	0.3818	0.1141	3.3479	0.0009	0.1575	0.6061

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 733, SE - standartinė paklaida, LLCI - lower level confidence interval, ULCI upper level confidence interval

Sąveikos MB x EI poveikis yra reikšmingas mediaciniam ryšiui iki 3.8317 (paryškinta). Vidinių motyvavimo priemonių poveikis, per motyvacijos būseną mažėja emociniam išsekimui didėjant. Kai emocinis išsekimas tampa didesnis nei >3.8317 (neparyškinta) vidinių motyvavimo priemonių poveikis tampa nebereikšmingas (38 lentelė).

38 lentelė.

Moderatoriaus (emocinio išsekimo) poveikio išsklotinė MB x EI

Emocinis išsekimas	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0.2222	0.4844	0.1248	3.8824	0.0001	0.2390	0.7297
0.5111	0.4582	0.1145	4.0025	0.0001	0.2331	0.6833
0.8000	0.4319	0.1046	4.1295	0.0000	0.2262	0.6376
1.0889	0.4057	0.0953	4.2581	0.0000	0.2183	0.5931
1.3778	0.3795	0.0867	4.3773	0.0000	0.2090	0.5500
1.6667	0.3532	0.0791	4.4671	0.0000	0.1977	0.5088
1.9556	0.3270	0.0727	4.4956	0.0000	0.1840	0.4701
2.2444	0.3008	0.0680	4.4207	0.0000	0.1670	0.4346
2.5333	0.2746	0.0653	4.2026	0.0000	0.1461	0.4031
2.8222	0.2483	0.0649	3.8288	0.0002	0.1208	0.3759
3.1111	0.2221	0.0667	3.3312	0.0010	0.0910	0.3532
3.4000	0.1959	0.0706	2.7745	0.0058	0.0570	0.3347
3.6889	0.1697	0.0763	2.2232	0.0268	0.0196	0.3197
3.8317	0.1567	0.0797	1.9665	0.0500	0.0000	0.3134
3.9778	0.1434	0.0834	1.7189	0.0865	-0.0207	0.3075
4.2667	0.1172	0.0917	1.2787	0.2018	-0.0631	0.2975
4.5556	0.0910	0.1007	0.9035	0.3669	-0.1071	0.2890
4.8444	0.0648	0.1104	0.5868	0.5577	-0.1523	0.2818
5.1333	0.0385	0.1205	0.3198	0.7493	-0.1984	0.2755
5.4222	0.0123	0.1310	0.0940	0.9252	-0.2453	0.2699
5.7111	-0.0139	0.1418	-0.0981	0.9219	-0.2927	0.2649
6.0000	-0.0401	0.1528	-0.2627	0.7929	-0.3406	0.2603

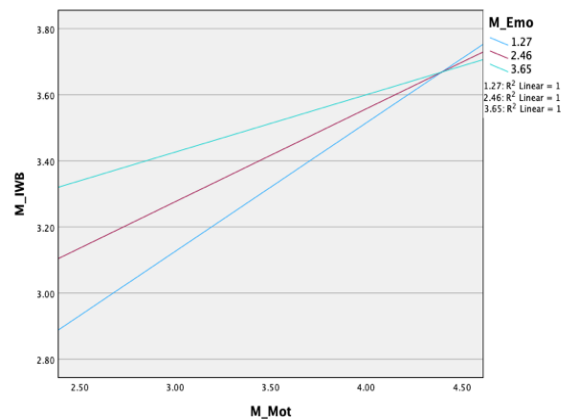
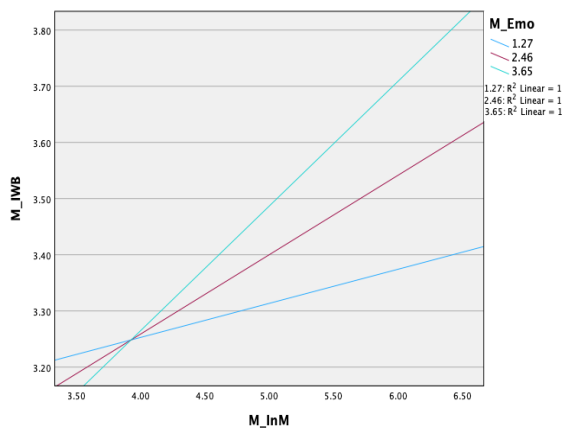
Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 733$, SE - standartinė paklaida, $LLCI$ - lower level confidence interval, $ULCI$ upper level confidence interval

Toliau pateiktame 6 paveiksle pavaizduotas reikšmingų moderacinės sąveikų VMP x EI ir MB x EI grafikai, visos linijos kertasi tarpusavyje - moderaciniai efektai egzistuoja.

6 paveikslas

Tiesioginis ir mediacinis vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, inovatyvios elgsenos ryšys moderuojant emociniam išsekimui; VMP (vidinės motyvavimo priemonės) x EI (Emocinis išsekimas); MB (motyvacijos būseną) x EI (emocinis išsekimas) Norvegija



Kuo emocinis išsekimas didesnis, tuo vidinių motyvavimo priemonių tiesioginis poveikis didėja, o per motyvacijos būseną kuo emocinis išsekimas didesnis tuo vidinių motyvavimo priemonių poveikis silpnėja. Kadangi VMP x EI ir MB x EI sąveikos turi statistiškai reikšmingą moderacinį efektą **H14**. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, darbuotojų motyvacijos būsenos ir inovatyvios elgsenos ryšį **yra priimta** ir **H23**. Darbuotojų emocinis išsekimas moderuoja vidinių motyvavimo priemonių taikymo įtaką inovatyviai elgsenai **yra priimta**.

Apibendrinant, matoma, kad Lietuvoje ir Norvegijoje emocinis išsekimas moderuoja vieną $X \rightarrow Y$ tokį patį tiesioginį ryšį: emocinis išsekimas moderuoja vidinių motyvavimo priemonių ir inovatyvios elgsenos ryšį. Lietuvoje pasitvirtino dar trys moderuotos mediacijos $X \rightarrow M \rightarrow Y$ ryšiai: Emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo ryšį. Emocinis išsekimas moderuoja mediacinį išorinių socialinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos ir užduočių atlikimo ryšį. Emocinis išsekimas moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, inovatyvios elgsenos ryšį, o Norvegijoje vienas - emocinis išsekimas

moderuoja mediacinį vidinių motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, inovatyvios elgsenos ryšį (lentelė 39).

39 lentelė.

Emocinio išsekimo moderuoto mediacinio motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos poveikio darbo atlikimui ir moderuoto tiesioginio motyvavimo priemonių poveikio darbo atlikimui poveikio analizės suvestinė (Lietuva, Norvegija)

Mo deli s		X->Y ryšio moderacija X*W			Moderuota X->M->Y mediacija M*W	
		Lietuva	Norvegija		Lietuva	Norvegija
	Hipotezė			Hipotezė		
1	H17. VMP+EI->UA	Atmesta	Atmesta	H8. VMP->MB+EI->UA	Priimta	Atmesta
2	H18. IMMP+EI->UA	Atmesta	Atmesta	H9. IMMP->MB+EI->UA	Atmesta	Atmesta
3	H19. ISMP+EI->UA	Atmesta	Atmesta	H10. ISMP->MB+EI->UA	Priimta	Atmesta
4	H20. VMP+EI->OPE	Atmesta	Atmesta	H11. VMP->MB+EI->OPE	Atmesta	Atmesta
5	H21. MMP+EI->OPE	Atmesta	Atmesta	H12. IMMP->MB+EI->OPE	Atmesta	Atmesta
6	H22. ISMP+EI->OPE	Atmesta	Atmesta	H13. ISMP->MB+EI->OPE	Atmesta	Atmesta
7	H23. VMP+EI->IE	Priimta	Priimta	H14. VMP->MB+EI->IE	Priimta	Priimta
8	H24. IMMP+EI->IE	Atmesta	Atmesta	H15. IMMP->MB+EI->IE	Atmesta	Atmesta
9	H25. ISMP+EI->IE	Atmesta	Atmesta	H16. ISMP->MB+EI->IE	Atmesta	Atmesta

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, MB – motyvacijos būseną, UA – užduočių atlikimas, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, OPE – organizacinė pilietinė elgsena, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, IE – inovatyvi elgsena, EI – emocinis išsekimas, N = 733

3.7 Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šiame magistro baigiamajame darbe, tyrimu buvo siekta įvertinti, kaip vidinės, išorinės materialinės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės veikia darbuotojų darbo atlikimą (užduočių atlikimą, organizacinę pilietinę elgseną, inovatyvią elgseną) Lietuvoje ir Norvegijoje. Tyrimo metu buvo analizuojama tiek tiesioginė, tiek netiesioginė motyvavimo priemonių įtaka darbo atlikimui atsižvelgiant į motyvacijos būseną kaip į tarpininkaujantį kintamąjį ir atsižvelgiant į emocinio išsekimo moderacinį efektą.

Tyrime buvo iškeltos 34 hipotezės, duomenys buvo analizuojami naudojant daugianarės tiesinės regresijos, mediacijos ir moderacijos analizės metodus. Gautų rezultatų apibendrinimas pateiktas 40 lentelėje.

40 lentelė.

Visų tyrimo hipotezių rezultatai

Hipotezė	Lietuva		Norvegija	
	Rezultatas	Priežastis	Rezultatas	Priežastis
H1. VMP, IMMP, ISMP ->UA	Atmesta	$R^2=0.061<0.20$. VMP teigiamas poveikis, bet IMMP neigiamas poveikis, ISMP nereikšmingos LLCI ir ULCI apima 0, $p>0.05$.	Atmesta	$R^2=0.016<0.20$ VMP teigiamas poveikis, bet IMMP nereikšmingas poveikis, LLCI ir ULCI apima 0, $p>0.05$. ISMP nereikšmingas poveikis LLCI ir ULCI apima 0, $p>0.05$.
H2. VMP, IMMP, ISMP ->OPE	Atmesta	$R^2=0.049<0.20$. VMP teigiamas poveikis, bet IMMP nereikšmingos LLCI ir ULCI apima 0, $p>0.05$. ISMP teigiamas poveikis.	Atmesta	Modelis nereikšmingas ANOVA $p=0.156>0.05$
H3. VMP, IMMP, ISMP ->IE	Atmesta	$R^2=0.180<0.20$. VMP teigiamas poveikis, bet IMMP neigiamas poveikis, ISMP teigiamas poveikis.	Atmesta	$R^2=0.071<0.20$ VMP teigiamas poveikis, bet IMMP nereikšmingas poveikis, LLCI ir ULCI apima 0, $p>0.05$. ISMP teigiamas poveikis.
H4. VMP, IMMP, ISMP ->MB	Priimta	$R^2=0.347>0.20$, $p<0.05$; $MB=1.372+0.292\times VMP+0.091\times IMMP+0.153\times ISMP$; $VMP \beta=0.230$; $p<0.001$ $IMMP \beta=0.102$; $p=0.030$ $ISMP \beta=0.202$; $p<0.001$	Priimta	$R^2=0.225>0.20$, $p<0.05$ $MB=1.669+0.239\times VMP+0.148\times IMMP+0.102\times ISMP$ P $VMP \beta=0.348$; $p<0.001$ $IMMP \beta=0.148$; $p=0.011$ $ISMP \beta=0.116$; $p=0.037$
H5. MB->UA	Atmesta	Modelis silpnas $R^2=0.021<0.20$.	Atmesta	Modelis silpnas $R^2=0.010<0.20$.
H6. MB->OPE	Atmesta	Modelis silpnas $R^2=0.024<0.20$.	Atmesta	Modelis nereikšmingas ANOVA $p=0.231>0.05$.
H7. MB->IE	Atmesta	Modelis silpnas $R^2=0.116<0.20$.	Atmesta	Modelis silpnas $R^2=0.048<0.20$
H8. VMP->MB+EI->UA	Priimta	Moderacijos sąveika MB x EI reikšminga $t=-2.2625$; $p=0.0240$; LLCI ir ULCI [-0.1428; -0.0101]; Egzistuoja emocinio išsekimo moderacinis efektas nuo 4.1113 iki 6.0000	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t=-1.3421$; $p=0.0559$; LLCI ir ULCI apima 0.
H9. IMMP->MB+EI->UA	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t=-1.8421$; $p=0.0659$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t=-1.6532$; $p=0.0759$; LLCI ir ULCI apima 0.
H10. ISMP->MB+EI->UA	Priimta	Moderacijos sąveika MB x EI reikšminga $t=-2.2383$; $p=0.0255$; LLCI ir ULCI [-0.1363; -0.0089]. Emocinio išsekimo moderacinis efektas egzistuoja nuo 0.2222 iki 2.7051	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t=-1.2422$; $p=0.0609$; LLCI ir ULCI apima 0.

40 lentelės tęsinys.

Hipotezė	Lietuva		Norvegija	
	Rezultatas	Priežastis	Rezultatas	Priežastis
H11. VMP->MB+EI->OPE	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -0.3686$; $p = 0.7126$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -0.4696$; $p = 0.6126$; LLCI ir ULCI apima 0.
H12. IMMP->MB+EI->OPE	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -0.8454$; $p = 0.3982$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -0.5686$; $p = 0.2126$; LLCI ir ULCI apima 0.
H13. ISMP->MB+EI->OPE	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -0.5514$; $p = 0.5815$; LLCI ir ULCI [-0.0609; 0.0342]	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -0.7775$; $p = 0.5990$; LLCI ir ULCI apima 0.
H14. VMP->MB+EI->IE	Priimta	Moderacijos sąveika MB x EI reikšminga $t = -1.9780$; $p = 0.0483$; LLCI ir ULCI [-0.1270; -0.0005]; Emocinio išsekimo moderacinis efektas egzistuoja nuo 0.2222 iki 4.1503	Priimta	Moderacijos sąveika MB x EI reikšminga $t = -2.1407$; $p = 0.0330$; LLCI ir ULCI [-0.1742; -0.0074]; Emocinio išsekimo moderacinis efektas egzistuoja nuo 0.2222 iki 3.8317
H15. IMMP->MB+EI->IE	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -0.6765$; $p = 0.4990$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -1.3679$; $p = 0.3056$; LLCI ir ULCI [-0.0896; 0.0315]
H16. ISMP->MB+EI->IE	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -1.2669$; $p = 0.2056$; LLCI ir ULCI [-0.0996; 0.0215]	Atmesta	Moderacijos sąveika MB x EI nereikšminga $t = -1.4769$; $p = 0.3066$; LLCI ir ULCI [-0.0696; 0.0115]
H17. VMP+EI->UA	Atmesta	Moderacijos sąveika VMP x EI nereikšminga $t = 1.2007$; $p = 0.2303$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika VMP x EI nereikšminga $t = 1.1027$; $p = 0.2566$; LLCI ir ULCI apima 0.
H18. IMMP+EI->UA	Atmesta	Moderacijos sąveika IMMP x EI nereikšminga $t = 0.7391$; $p = 0.4601$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika IMMP x EI nereikšminga $t = 0.8492$; $p = 0.5701$; LLCI ir ULCI apima 0.
H19. ISMP+EI->UA	Atmesta	Moderacijos sąveika ISMP x EI nereikšminga $t = 1.7567$; $p = 0.0794$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika ISMP x EI nereikšminga $t = 1.8667$; $p = 0.0895$; LLCI ir ULCI apima 0.
H20. VMP+EI->OPE	Atmesta	Moderacijos sąveika VMP x EI nereikšminga $t = 0.3468$; $p = 0.7289$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika VMP x EI nereikšminga $t = 0.2468$; $p = 0.6389$; LLCI ir ULCI apima 0.
H21. IMMP+EI->OPE	Atmesta	Moderacijos sąveika IMMP x EI nereikšminga $t = 1.4853$; $p = 0.1379$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika IMMP x EI nereikšminga $t = 1.5963$; $p = 0.1489$; LLCI ir ULCI apima 0.
H22. ISMP+EI->OPE	Atmesta	Moderacijos sąveika ISMP x EI nereikšminga $t = 0.6471$; $p = 0.5178$; LLCI ir ULCI apima 0.	Atmesta	Moderacijos sąveika ISMP x EI nereikšminga $t = 0.5582$; $p = 0.6288$; LLCI ir ULCI apima 0.

40 lentelės tęsinys.

Hipotezė	Lietuva		Norvegija	
	Rezultatas	Priežastis	Rezultatas	Priežastis
H23. VMP+EI->IE	Priimta	Moderacijos sąveika VMPxEI reikšminga $t=2.0797$; $p=0.0379$; LLCI ir ULCI [0.0028; 0.0979] Emocinio išsekimo moderacinis efektas egzistuoja nuo 1.1308 iki 6.0000	Priimta	Moderacijos sąveika VMP x EI reikšminga $t=2.1188$; $p=0.0348$; LLCI ir ULCI [0.0049; 0.1309] Emocinio išsekimo moderacinis efektas egzistuoja nuo 1.8631 iki 6.0000
H24. IMMP+EI->IE	Atmesta	Moderacijos sąveika IMMP x EI nereikšminga $t=-0.0215$; $p=0.9829$; LLCI ir ULCI [-0.0629; 0.0615];	Atmesta	Moderacijos sąveika IMMP x EI nereikšminga $t=-0.0416$; $p=0.9939$; LLCI ir ULCI [-0.0739; 0.0715];
H25. ISMP+EI->IE	Atmesta	Moderacijos sąveika ISMP x EI nereikšminga $t=0.5070$; $p=0.6123$; LLCI ir ULCI [-0.0403; 0.0683]	Atmesta	Moderacijos sąveika ISMP x EI nereikšminga $t=0.6276$; $p=0.6528$; LLCI ir ULCI [-0.0507; 0.0693]
H26. VMP->MB->UA	Atmesta	Netiesioginis poveikis: -0.0014 BootLLCU= -0.0301 BootULCI=0.0283	Atmesta	Netiesioginis poveikis: 0.0266 BootLLCU= -0.0174 BootULCI=0.0677
H27. IMMP->MB->UA	Priimta	Netiesioginis poveikis 0.0516 BootLLCU=0.0251 BootULCI=0.0794	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0472 BootLLCU= 0.0141 BootULCI= 0.0861
H28. ISMP->MB->UA	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0426 BootLLCU=0.0203 BootULCI=0.0660	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0350 BootLLCU= 0.0080 BootULCI= 0.0668
H29. VMP->MB->OPE	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0233 BootLLCU=0.0012 BootULCI=0.0499	Atmesta	Netiesioginis poveikis: 0.0036 BootLLCU= -0.0137 BootULCI= 0.0238
H30. IMMP->MB->OPE	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0337 BootLLCU=0.0066 BootULCI=0.0620	Atmesta	Netiesioginis poveikis: 0.0145 BootLLCU= -0.0053 BootULCI=0.0365
H31. ISMP->MB->OPE	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0221 BootLLCU=0.0002 BootULCI=0.0442	Atmesta	Netiesioginis poveikis: 0.0090 BootLLCU= -0.0051 BootULCI=0.0243
H32. VMP->MB->IE	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0852 BootLLCU=0.0512 BootULCI=0.1192	Atmesta	Netiesioginis poveikis: 0.0784 BootLLCU= -0.0274 BootULCI= 0.1346
H33. IMMP->MB->IE	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.1042 BootLLCU=0.0704 BootULCI=0.1396	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0638 BootLLCU= 0.0287 BootULCI= 0.1032
H34. ISMP->MB->IE	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0689 BootLLCU=0.0411 BootULCI=0.0981	Priimta	Netiesioginis poveikis: 0.0377 BootLLCU= 0.0136 BootULCI=0.0663

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: VMP – vidinės motyvavimo priemonės, MB – motyvacijos būseną, UA – užduočių atlikimas, IMMP – išorinės materialinės motyvavimo priemonės, OPE – organizacinė pilietinė elgsena, ISMP – išorinės socialinės motyvavimo priemonės, IE – inovatyvi elgsena, N = 733, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Tyrimu nustatyta, kad Lietuvoje ir Norvegijoje motyvavimo priemonės veikia skirtingai, ir kad jų efektyvumas darbo atlikimui priklauso nuo tokių faktorių, kaip motyvacijos būsenos lygis ir emocinio išsekimo laipsnis. Lietuvoje priimta 13 hipotezių (H4, H8, H10, H14, H23, H27, H28, H29, H30, H31, H32, H33, H34), o Norvegijoje 7 hipotezės (H4, H14, H23, H27, H28, H33, H34).

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad ne visos motyvavimo priemonės yra veiksmingos ir jų tiesioginis poveikis darbuotojų darbo atlikimui nėra taip stipriai išreikštas, kaip buvo tikėtasi. Vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių bendri tiesioginiai poveikiai užduočių atlikimui Lietuvoje - 6.1%, organizacinei pilietinei elgsenai 4.9% ir inovatyviai elgsenai 1.8% yra labai silpni. Norvegijoje bendri tiesioginiai poveikiai užduočių atlikimui 1.6%, inovatyviai elgsenai 7.1% - taip pat labai silpni, o organizacinei pilietinei elgsenai modelis neparodė reikšmingo poveikio visai. Pastebėta, kad išorinės materialinės motyvavimo priemonės daro neigiamą poveikį darbo atlikimui arba yra nereikšmingos abiejose šalyse, nors mokslinėje literatūroje randama įžvalgų, kad finansinis atlygis ir išmokos turi didžiausią poveikį darbuotojų darbo atlikimui (Dahwan A., 2021). Tačiau, gauti rezultatai patvirtina kitų tyrimų įžvalgas, kad vidinės motyvavimo priemonės turi reikšmingesnę teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų darbo atlikimui, o išorinės motyvavimo priemonės neturi reikšmingo poveikio (Yusuf ir Sriwijaya, 2021). Visgi, organizacijoms svarbu derinti skirtingas motyvavimo priemones ir jas parinkti tinkamai. Tą rodo ir gauti tyrimo rezultatai, kuriuose matoma, kad ne visos motyvavimo priemonės turi tiesioginį teigiamą poveikį, tačiau kad jis būtų teigiamas ir reikšmingas, jos turi būti subalansuotos. Jeigu organizacijos taikys tik vienas motyvavimo priemonės, jos gali nepasiteisinti arba daryti neigiamą poveikį. Pavyzdžiui, jei dėmesys skiriamas tik išorinėms materialinėms priemonėms, darbuotojai gali nejauti jokio poveikio, kuris skatintų arba atvirksčiai daryti neigiamą poveikį darbo atlikimui kas matoma ir šio tyrimo gautuose rezultatuose. Darbuotojai gali jaustis, kad jų vertė matuojama tik pinigais, kitų svarbių vidinių poreikių jiems tas nepatenkina, tačiau jei taikomos tik išorinės socialinės arba vidinės motyvavimo priemonės be tinkamo materialaus atlygio darbuotojai gali jaustis taip pat nevertinami.

Tyrimu taip pat nustatyta, kad Lietuvoje vidinės, išorinės materialinės, išorinės socialinės motyvavimo priemonės paaiškina motyvacijos būseną 34.7 %, o Norvegijoje 22.5%. Rezultatai rodo, kad visos motyvavimo priemonės turi skirtingą poveikį motyvacijos būsenai. Kai kurie autoriai teigia, kad išorinės motyvavimo priemonės daro didesnę poveikį motyvacijos būsenai.

Šiame tyrime Lietuvoje ir Norvegijoje didžiausią poveikį turėjo vidinės motyvavimo priemonės. Tokį rezultatą savo tyrime nustatė ir Muleta D., (2020), kad vidinės motyvavimo priemonės turi didesnę įtaką motyvacijos būsenai. Tačiau, mokslinėje literatūroje, egzistuoja daugybė vidinių, išorinių motyvavimo priemonių tyrimų ir nėra bendro sutarimo, kurios daro didžiausią poveikį motyvacijos būsenai (Yusuf ir Sriwijaya, 2021; Kharas ir Lamm 2023; Thuy ir Nhung 2018; Irawati ir Farradia 2021). Visgi, remiantis gautais tyrimo rezultatais, organizacijos turėtų orientuotis į vidines motyvavimo priemones, kurios padidintų darbuotojų motyvacijos būseną. Tačiau taip pat kartu turėtų būti naudojamos išorinės materialinės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės, tik jas reikia integruoti kartu ir suderinti su vidinėmis motyvavimo priemonėmis, kad jų poveikis būtų maksimalus. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad motyvavimo priemonės tam tikrą laiką išlaiko darbuotojų motyvacijos būsenos lygį, tačiau jei organizacijos tinkamai neskatina darbuotojų, jos lygis mažėja (Dahwan A., 2021). Tai pabrėžia būtinybę organizacijoms kurti kompleksines motyvavimo strategijas, kurios neapsiriboja tik priemonėmis nukreiptomis į darbo atlikimą, bet pirmiausia orientuojasi į darbuotojų motyvacijos būseną.

Nors mokslinėje literatūroje randama įžvalgų, kad motyvacijos būseną visada veikia darbuotojus, nepriklausomai nuo to, ar yra kitų veiksmų, ar ne (Paais ir Pattiruhu, 2020). Pastebėta ir skirtingų rezultatų, kurie rodo, jog motyvavimo priemonės veikia per darbuotojo motyvacijos būseną, o ne tiesiogiai. Pirmiausia jos sukelia motyvacijos būseną, dėl kurios vėliau darbuotojai atlieka darbą geriau (Ryan ir Deci, 2020). Šiame tyrime, nustatyta, kad motyvacijos būseną turi silpną tiesioginį poveikį užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai (modeliai per silpni abiejose šalyse). Tai reiškia, kad motyvacijos būseną, nėra pagrindinis veiksnys turintis įtakos darbo atlikimui ir, kad ryšiai tarp motyvacijos būsenos ir priklausomų kintamųjų yra sudėtingesni. Nors motyvacijos būseną yra svarbi, ji nėra vienintelis veiksnys, lemiantis darbo atlikimą. Tai patvirtina šio tyrimo detalaus modelio analizavimas, kuriame motyvacijos būseną yra kaip mediatorius. Nemoderuotos mediatoriaus analizės metu nustatyta, kad motyvacijos būseną kaip mediatorius Lietuvoje didina išorinių materialinių ir išorinių socialinių motyvavimo priemonių poveikį užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai, o vidinių motyvavimo priemonių poveikį, motyvacijos būseną didina tik organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai. Norvegijoje motyvacijos būseną, mažiau atlieka tarpininkaujantį poveikį, bet rezultatai rodo, kad Norvegijoje motyvacijos būseną didina tik išorinių materialinių ir išorinių socialinių motyvavimo priemonių poveikį užduočių atlikimui ir inovatyviai elgsenai.

Tačiau, žemas motyvacijos būsenos lygis, netinkamas darbuotojų motyvavimas gali iš dalies lemti didesnę stresą, kuris veda prie emocinio išsekimo. Todėl organizacijoms svarbu atkreipti dėmesį į tokį reiškinį, kaip emocinis išsekimas. Mokslinėje literatūroje daugiausiai

randama, kad emocinis išsekimas analizuojamas kaip priežastis arba pasekmė, o ne kaip moderatorius. Šiame tyrime gautuose tyrimo rezultatuose pastebėta, kad motyvacijos būseną nemedijuoja vidinių motyvavimo priemonių poveikio užduočių atlikimui iki tol kol nėra įvertinamas emocinis išsekimas. Tai rodo, kad darbuotojų emocinė būklė lemia kiek yra efektyvios motyvavimo priemonės. Šis rezultatas svarbus, nes pabrėžia, kad motyvacijos būseną nėra tik nuo motyvavimo priemonių poveikio priklausanti, kuris gali stipriai paveikti darbuotojų darbo atlikimą, bet priklauso ir nuo emocinio darbuotojų išsekimo. Lietuvoje iš gautų rezultatų matyti, kad esant aukštam emocinio išsekimo laipsniui 4.1113 vidinės motyvavimo priemonės tarpininkaujant motyvacijos būsenai pradeda daryti neigiamą poveikį užduočių atlikimui. Galima įžvelgti, kad per daug emociškai išsekę darbuotojai, nėra pajėgūs į jas reaguoti ir jos tampa papildomu stresu. Taigi, net ir gerai apgalvotos vidinės motyvavimo priemonės, kurios paprastai yra veiksmingos, gali nedaryti poveikio užduočių atlikimui, nes darbuotojai tiesiog nesugeba susidoroti su papildomu krūviu.

Tačiau, tyrimo rezultatai rodo, kad vidinių motyvavimo priemonių poveikį inovatyviai elgsenai motyvacijos būseną medijuoja, o jau esant emocinio išsekimo 0.2222 laipsniui vidinių motyvavimo priemonių teigiamas poveikis dar pradeda didėti, kol emocinis išsekimas pasiekia 4.1503. Norvegijoje ši moderacija pastebima nuo 0.2222 iki 3.8317 emocinio išsekimo laipsnio. Dar emocinis išsekimas moderuoja abiejose šalyse tiesioginį vidinių motyvavimo priemonių ir inovatyvios elgsenos ryšį. Galima įžvelgti, kad vidinės motyvavimo priemonės, esant emociniam išsekimui sukelia entuziazmą darbuotojams imtis naujų iniciatyvų ir skirtingoms elgsenoms turi skirtingai veikiančią poveikį. Gautuose tyrimo rezultatuose įžvelgiama, kad emocinis išsekimas neturi poveikio nei tiesioginiui nei mediacininiam išorinių materialinių motyvavimo priemonių ir darbo atlikimo ryšiams, tai galima paaiškinti mokslinėje literatūroje randama įžvalga, kad išorinių materialinių motyvavimo priemonių poveikis yra ir taip aiškus (Cerasoli ir kt., 2014). Tačiau, išorinės materialinės motyvavimo priemonės reikalauja tolesnių tyrimų, kad būtų aiškiau, kodėl čia emocinis išsekimas nepasireiškia. Įdomu tai, kad emocinis išsekimas pasirodė kaip svarbus moderuojantis veiksnys Lietuvoje, tačiau Norvegijoje jis turi mažesnę poveikį. Tai gali būti susiję su kultūriniais skirtumais ar darbo aplinkos ypatumais, kurie turi įtakos darbuotojų emocinei gerovei. Lietuvoje darbuotojai gali jausti didesnę emocinio išsekimo laipsnį, kuris stipriau veikia motyvavimo priemonių poveikį.

Nors tyrime R^2 rodikliai rodo, kad esami modeliai gali būti per paprasti ir moderatoriaus poveikis yra silpnas ryšiams. Visgi, organizacijoms svarbu įvertinti darbuotojų emocinį išsekimą siekiant geriau suprasti motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos įtaką darbo atlikimui. Pastebėta, kad emocinis išsekimas turi įtaką tam, kaip motyvacijos būseną veikia darbo atlikimą ir veikia kaip svarbus faktorius, kuris gali sustiprinti motyvavimo priemonių poveikį arba padaryti

poveikį neigiamu. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad dažniau emocinį išsekimą patiria moterys nei vyrai. Tai galima ištyti ir gautuose tyrimo rezultatuose, nes darbuotojai Lietuvoje labiau reaguoja į motyvavimo priemones, kai juos veikia emocinis išsekimas, o Lietuvoje didesnė atsakiusių dalis buvo moterys. Kitiems tyrėjams ateityje rekomenduojama į tyrimo modelį įtraukti papildomai lyties kintamąjį kaip moderatorių. Tirti su stipresniais poveikiais, pabandyti tirti skirtingose organizacijose arba su dar didesne, įvairesne imtimi. Taip pat silpni R^2 rodo, kad pasirinkti motyvavimo priemonių (tiek vidinių, tiek išorinių) konstruktai, turėtų būti peržiūrėti, nes dabartiniai motyvavimo priemonių konstrukto teiginių deriniai neatrodo reikšmingai veikiantys darbo atlikimą ir rekomenduojama tirti kitus alternatyvius motyvavimo priemonių konstruktus, kurie galėtų suteikti daugiau įžvalgų apie tai, kas lemia priklausomus kintamuosius. Kadangi mokslinėje literatūroje trūksta sutarimo, kurios motyvavimo priemonės veikia labiausiai, tolimesniuose tyrimuose autoriams reikėtų atkreipti dėmesį, kodėl išorinės materialinės motyvavimo priemonės turi mažesnę arba neigiamą poveikį nei kitos priemonės ir kaip jas taikyti kartu su kitomis. Taip pat rekomenduojama atlikti ilgalaikius motyvavimo priemonių tyrimus, siekiant giliau įvertinti ne atskirų motyvavimo priemonių, o skirtingų priemonių visumos ilgalaikį poveikį per tam tikrą laiką, stebint darbuotojų motyvacijos būseną, emocinį išsekimą ir darbo atlikimą.

Apibendrinant, tyrimo modelyje egzistuoja mediaciniai ir moderaciniai ryšiai, jie nėra stiprūs, tačiau tyrimas patvirtina tendencijas. Remiantis mokslinės literatūros analize ir apžvalga, yra daug kitų įvairių skirtingų veiksnių, kurie daro poveikį darbuotojų darbo atlikimui ir kurie esant skirtingiems emocinio išsekimo laipsniams gali kisti, todėl šis tyrimas patvirtina emocinio išsekimo kaip moderatoriaus svarbą organizacijose ir suteikia pagrindą tolesniam kompleksinio modelio tobulinimui įtraukiant kitus, poveikį darančius veiksnus. Reikėtų atsižvelgti į šiuos aspektus kuriant motyvavimo strategijas ir siekiant išnaudoti tiek vidinių, tiek išorinių (materialinių ir socialinių) motyvavimo priemonių potencialą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir apžvalgą nustatyta, kad darbuotojų motyvacijos būsenai įtaką darančios motyvavimo priemonės: vidinės (prasmingas darbas, autonomija, darbo tapatumas, grįžtamasis ryšys, kompetencijų įvairovė), išorinės materialinės (būsto subsidijos, medicininis sveikatos draudimas, paaukštinimo galimybės, priedai ir premijos, konkurencingas darbo užmokestis, darbo vietos garantija) ir išorinės socialinės (prestižinės užduotys, vadovų pripažinimas, specialūs įmonės socialiniai renginiai, ypatingas kolegų ir vadovų dėmesys, įvairios privilegijos, įmonės apdovanojimai). Darbo atlikimą veikia aplinkos veiksniai (vadovų parama, organizacijos klimatas, mokymų kultūra), su atliekamu darbu susiję veiksniai (komunikacija, savarankiškumas, autonomija), su darbuotoju susiję veiksniai (įgūdžiai, požiūris į darbą, kompetencijos, prisitaikymas, lankstumas, motyvacijos būsena). Emocinį išsekimą įtakoja nepakankamas motyvavimas, žema motyvacijos būsena, organizacinės paramos nebuvimas, nekompetencija ir paaiškinimų stoka, didelis darbo krūvis ir padidėjusi atsakomybė, tarpasmeniniai santykiai ir pats darbas. Tačiau, nėra sutarimo, kad šie veiksniai labiausiai įtakoja minėtus kintamuosius, todėl šioje srityje reikalingas tolesnis tyrimas.
2. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, nagrinėjančiais psichologines ir vadybos teorijas, nustatyta, kad motyvavimo priemonių matavimas turėtų būti struktūruotas į tris grupes (vidinės, išorinės materialinės ir išorinės socialinės), nes taip galima tiksliau nustatyti, kurios priemonės yra efektyvios skirtingose situacijose ir kaip galima jas derinti tarpusavyje, siekiant padidinti darbuotojų motyvacijos būsenos lygį ir pagerinti darbo atlikimą. Pastebėta, kad tyrimuose dažnu atveju naudojami matavimo klausimynai, kurių teiginiai skirti matuoti motyvavimą, t.y. kaip skirtingos motyvavimo priemonės veikia darbuotojus, o ne motyvacijos būseną, todėl reikalinga atskirti motyvavimą nuo motyvacijos būsenos. O darbo atlikimui matuoti, integruoti kartu užduočių atlikimą, organizacinę pilietinę elgseną, inovatyvią elgseną, taip būtų galima užtikrinti išsamesnį ir patikimesnį darbo atlikimo matavimą ir geriau suprasti bei įvertinti darbuotojų elgseną prisidedančią prie organizacijų veiklos. Tuo remiantis, galima daryti išvadą, kad reikalinga struktūrizuoti matavimus.
3. Remiantis moksline literatūra nustatyta, kad yra daug matavimo klausimynų skirtų matuoti vidinių ir išorinių motyvavimo priemonių taikymui. Pastebėta, kad mokslinėje literatūroje atskirtų išorinių materialinių (tiesiogiai finansinių ir netiesiogiai finansinių priemonių) ir išorinių socialinių (kurie apimtų socialines ir pripažinimo priemones) matavimo klausimynų

nedaug. Visgi, vidinių motyvavimo priemonių naudojimą galima išmatuoti remiantis Fouché ir kt., (2017) klausimynu, išorinių materialinių motyvavimo priemonių remiantis Hom ir kt., (2009) klausimynu, o išorinių socialinių motyvavimo priemonių Malek ir kt., (2020) klausimynu. Emocinio išsekimo laipsnį galima matuoti dimensija iš universalių modelių, kuriuos naudoja autoriai, vienas iš dažnai naudojamų matavimo modelių yra MBI. Tuo tarpu, kalbant apie motyvacijos būsenos lygio matavimą, mokslinėje literatūroje yra ganėtinai sunku surasti universalius matavimo modelius ir apskritai sunku rasti klausimynus, kurie matuotų būseną. Visgi, motyvacijos būsenos lygį galima matuoti remiantis Mikkelsen ir kt., (2017) naudojamu klausimynu. Darbuotojų darbo atlikimą galima išmatuoti sudarytu matavimo instrumentu iš trijų dimensijų, kurios matuoja elgsenas: užduočių atlikimo, organizacinės pilietinės elgsenos ir inovatyvios elgsenos. Remiantis tuo, galima daryti išvadą, kad reikalinga tobulinti esamas matavimo priemones ir sukurti integruotus bei universalesnius metodus.

4. Atlikus duomenų aprašomosios statistikos analizę nustatyta, kad motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos vertinimas skiriasi Lietuvoje ir Norvegijoje. Norvegijoje matomi aukštesni vertinimai vidinių, išorinių materialinių, išorinių socialinių motyvavimo priemonių ir motyvacijos būsenos. Lietuvoje aukštesni vertinimai užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo. Tuo remiantis, galima daryti išvadą, kad skirtumai tarp šalių, susiję su darbo kultūra ir motyvavimo strategijomis, taikomomis skirtingose šalyse.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad netiesioginis motyvavimo priemonių poveikis ne vienodai veiksmingas ir reikšmingas užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai, inovatyviai elgsenai Lietuvoje ir Norvegijoje. Patvirtintos skirtingos hipotezės rodo, kad tam tikros motyvavimo priemonės turi skirtingą poveikį priklausomai nuo šalies. Taip pat, kad Lietuvoje emocinis išsekimas turi didesnę poveikį motyvavimo priemonių efektyvumui nei Norvegijoje. Tuo remiantis galima daryti išvadą, kad motyvavimo priemonių poveikis skiriasi priklausomai nuo šalių kultūrinių skirtumų, todėl reikia atsižvelgti į šiuos faktorius formuojant motyvavimo strategijas.
6. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad motyvacijos būseną beveik neturi tiesioginio poveikio užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai. Tuo remiantis, galima daryti išvadą, kad, kad motyvacijos būseną, nors ir svarbi, bet nėra pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojų darbo atlikimą. Tačiau, motyvacijos būseną atlieka tarpininkaujantį vaidmenį, didindama motyvavimo priemonių poveikį. Tai patvirtina teorijas, kad motyvavimo priemonės pirmiausia sukelia motyvacijos būseną, o tik vėliau darbuotojai

pradeda geriau atlikti darbą. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad motyvacijos būseną nėra tiesiogiai susijusi su darbo atlikimu, bet pirmiausia ją veikia kiti veiksniai, kaip vidinės, išorinės materialinės ir išorinės socialinės motyvavimo priemonės bei emocinis išsekimas. Šių veiksmų sąveika ir tarpininkavimo poveikis yra svarbesni nei tiesioginis poveikis. Tokie poveikiai reikšmingi ir turi realią įtaką darbo atlikimui.

7. Tyrimo analizės metu nustatyta, kad motyvacijos būseną kaip mediatorius Lietuvoje pilnai medijuoja išorinių materialinių ir išorinių socialinių motyvavimo priemonių poveikį užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai, o vidinių motyvavimo priemonių poveikį medijuoja dalinai - tik organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai. Norvegijoje motyvacijos būseną, mažiau atlieka tarpininkaujantį poveikį. Norvegijoje motyvacijos būseną didina tik išorinių materialinių ir išorinių socialinių motyvavimo priemonių poveikį užduočių atlikimui ir inovatyviai elgsenai. Tuo remiantis, galima daryti išvadą, kad motyvacijos būseną turi stipresnį mediacinį poveikį Lietuvoje, ypač taikant išorines motyvavimo priemones, o Norvegijoje jos poveikis yra silpnesnis.
8. Tyrimo rezultatai rodo, kad emocinis išsekimas turi reikšmingą moderuojantį poveikį kai kurių motyvavimo priemonių efektyvumui, tačiau jo poveikis skiriasi priklausomai nuo šalies. Lietuvoje emocinis išsekimas turi reikšmingesnę įtaką kai kurioms motyvavimo priemonėms Pvz. emocinis išsekimas didina tiesioginį motyvavimo priemonių poveikį, tačiau, kai darbuotojai yra pernelyg emociškai išsekę, medijuojant motyvacijos būsenai poveikis ima mažėti ir tampa neigiamu. Tuo remiantis, galima daryti išvadą, kad emocinis išsekimas yra svarbus veiksnys, kuris turi įtakos motyvavimo priemonių poveikiui. Tai patvirtina būtinybę organizacijoms įgyvendinti strategijas, kurios apimtų ne tik motyvavimo priemonių taikymą, bet ir rūpintis darbuotojų emocine gerove. Darbuotojų emocinio išsekimo laipsnio mažinimas ir įveikimas organizacijose yra svarbus dėl su juo susijusių neigiamų pasekmių: sumažėjusiu darbuotojų darbingumu, vidutiniu darbo atlikimu, sumažėjusia organizacine pilietine elgsena, prastesniu užduočių atlikimu, pesimistišku požiūriu į darbą, energijos trūkumu, dažnomis klaidomis, dažnesniais darbuotojų nebuvimo darbe atvejais, pravaikštomis.

Rekomendacijos:

1. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai organizacijose turėtų taikyti tiek vidines, tiek išorines materialines ir socialines motyvavimo priemones, kad pasiektų veiksmingą poveikį darbuotojų motyvacijos būsenai ir darbo atlikimui. Tyrimo rezultatai rodo, kad vidinės motyvavimo priemonės turi didesnę teigiamą poveikį motyvacijos būsenai, tačiau išorinės

materialinės ir socialinės priemonės taip pat turi svarbų vaidmenį. Visgi, norint užtikrinti, kad taikomos motyvavimo priemonės būtų veiksmingos, organizacijoms reikėtų toliau tirti tiek tiesioginį, tiek netiesioginį motyvavimo priemonių poveikį, kad suprasti, kaip jos veikia jų specifinėje darbo aplinkoje.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai organizacijose turėtų atlikti ilgalaikius tyrimus, stebėti darbuotojų motyvacijos būsenos lygį ir darbo atlikimą per tam tikrą laiką. Taip būtų galima įvertinti, kaip įvairios motyvavimo priemonės veikia darbuotojus per ilgą laikotarpį, ir padėtų organizacijoms geriau suprasti, kokios priemonės yra veiksmingos. Be to, tokiuose tyrimuose žmogiškųjų išteklių specialistai galėtų įvertinti emocinio išsekimo dinamiką, ir geriau suprastų, kaip šis veiksnys sąveikauja su motyvavimo priemonėmis.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai organizacijose, veikiančiose tarptautiniu mastu, turėtų kurti motyvavimo strategijas, atsižvelgdami į kultūrinius ir organizacinius skirtumus. Skirtingose šalyse reikalingi skirtingi motyvavimo metodai, priklausomai nuo darbuotojų lūkesčių, darbo aplinkos ir kultūrinių veiksnių. Svarbu adaptuoti motyvavimo strategijas pagal šalies ypatumus, kad jos būtų kuo veiksmingesnės. Rekomenduojama išsamiai analizuoti darbuotojų poreikius ir emocinę būseną, kad būtų galima pritaikyti motyvavimo priemones, atitinkančias esamą situaciją.
4. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai organizacijose turėtų pirmiausia kurti motyvavimo strategijas, kurios didintų darbuotojų motyvacijos būsenos lygį, nes motyvacijos būseną turi svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų darbo atlikimą. Todėl turėtų būti daugiau taikomos vidinės motyvavimo priemonės, kurios skatina darbuotojų realizacijos ir prasmės jausmą darbe. Tačiau, taip pat svarbu neužmiršti išorinių materialinių priemonių, kurios suteikia darbuotojams materialinį įvertinimą ir išorinių socialinių, kurios suteikia įvertinimą per pripažinimą ir asmeninį dėmesį. Kompleksinės motyvavimo strategijos, apimančios tiek vidines, tiek išorines (materialines, socialines) motyvavimo priemones padidintų darbuotojų motyvacijos būseną ir pagerintų darbo atlikimą.
5. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams rekomenduojama daugiau dėmesio skirti darbuotojų emocinei gerovei, kad darbuotojai jaustųsi palaikomi ir nesusidurtų su dideliu emociniu išsekimu. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas emocinio išsekimo prevencijai ir valdymui. Reikalinga užtikrinti darbuotojų psichologinės paramos iniciatyvas, reguliarias pertraukas darbo dienos metu, kad darbuotojai turėtų galimybes atsigauti ir išlaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Siekiant mažinti arba įveikti emocinį išsekimą

organizacijose, veiksmingiausia būtų apjungti individualius ir organizacinius intervencijos planus. Taikyti motyvavimo priemones strategiškai, nes emocinis išsekimas veikia darbuotojų atsaką į motyvavimo priemones ir neutralizuoja motyvacijos būsenos tarpininkaujantį poveikį.

6. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turėtų nuolat peržiūrėti ir tobulinti savo motyvavimo strategijas organizacijose, remdamiesi tiek darbuotojų atsiliepimais, tiek tyrimų rezultatais, nes motyvavimo priemonių efektyvumas laikui bėgant keičiasi. Tai užtikrintų, kad motyvavimo priemonės atitinka darbuotojų poreikius ir organizacijos tikslus, taip pat prisidėtų prie darbuotojų emocinės būsenos gerinimo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aboramadan, M. (2022). High-performance work systems in an Arab Middle Eastern context: analysis from multisource data. *Evidence-Based HRM*, 10(4), 403–422. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2021-0070>
- Adebayo, O. A., Adeogun, S. O., & Umunna, M. O. (2020). Motivation and Job Performance of Administrative Personnel in Agricultural Institutions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 83(1), 1–13. <https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0001>
- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2), 353–377. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149–160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Aima, H., Adam, R., & Ali, H. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). In *Quest Journals Journal of Research in Business and Management* (Vol. 4). www.questjournals.org
- Akerele, O. (2023). The Link between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 6(1), 27–37. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v6i1.118>
- Alajmi, B., & Alasousi, H. (2019). Understanding and motivating academic library employees: theoretical implications. *Library Management*, 40(3–4), 203–214. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2017-0111>
- Alase, G., & Akinbo, T. (2021). Employee Motivation and Job Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(2), 16–23. <https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i2.20>
- Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121–133. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1902121a>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2>
- Al-Qdudah, B. (2019). Effect of Using the Financial and Moral Incentive in Achieving Job Satisfaction for the Employees at Ministry of Environment. 11(2). <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2022). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 41(3), 1460–1471. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00673-9>
- Arefiev¹, S. (2017). Motivation model of stimulation of activity of enterprise employees. In *management Journal Issue* (Vol. 2, Issue 26).
- Ashrafi, Z., Ebrahimi, H., Khosravi, A., Navidian, A., & Ghajar, A. (2018). The Relationship Between Quality of Work Life and Burnout: A Linear Regression Structural-Equation Modeling. *Health Scope*, 7(1). <https://doi.org/10.5812/jhealthscope.68266>

- Astakhova, M. N. (2015). The Curvilinear Relationship between Work Passion and Organizational Citizenship Behavior. Source: *Journal of Business Ethics*, 130(2), 361–374. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2233-5>
- Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X., & Liu, W. (2009). Proactive personality and work performance in China: The moderating effects of emotional exhaustion and perceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(1), 23–37. <https://doi.org/10.1002/cjas.90>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. In *Journal of Management* (Vol. 41, Issue 5, pp. 1530–1554). Sage Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Beckett C, Eriksson L., Johansson E., & Wikström C. (2018). Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach. doi:10.1002/9781118895238
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 18(2), 187–201. <https://doi.org/10.1108/xjm-08-2020-0089>
- Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research*, 270, 901–905. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.015>
- Bojnec, Š., & Tomšič, N. (2021). Corporate sustainability and enterprise performance: The mediating effects of internationalization and networks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1), 21–39. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0226>
- Brown, T. (2015). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research Methodology in the Social Sciences. www.guilford.com/MSS
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons*, 62(5), 625–635. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.003>
- Cainarca, G. C., Delfino, F., & Ponta, L. (2019). The effect of monetary incentives on individual and organizational performance in an Italian public institution. *Administrative Sciences*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/admsci9030072>
- Candradewi, I., & Dewi, I. Gst. A. M. (2019). Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 134–143. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n5.711>
- Castillo Matthew, H. T. & M. D. (2021). Exploring the Effects of Performance Feedback on Motivational States. *Journal of Motivation, Emotion, and Personality: Reversal Theory Studies* *Journal of Motivation, Emotion, and Personality* Vol. 10 (2021), Pp.19–26, 10, 19–26. <https://doi.org/10.12689/jmep.2021.1003>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>

- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When Does Supervisor Support Encourage Innovative Behavior? Opposite Moderating Effects of General Self-efficacy and Internal Locus of Control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123–158. <https://doi.org/10.1111/peps.12104>
- Chesak, S. S., Khalsa, T. K., Bhagra, A., Jenkins, S. M., Bauer, B. A., & Sood, A. (2019). Stress Management and Resiliency Training for public school teachers and staff: A novel intervention to enhance resilience and positively impact student interactions. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 37, 32–38. <https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2019.08.001>
- Chipunza, C. and M. B. (2017). Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 148-161. www.businessperspectives.org
- Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: an empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader–member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/bs11120182>
- Conway, N., Clinton, M., Sturges, J., & Budjanovcanin, A. (2015). Using self-determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1114–1131. <https://doi.org/10.1002/job.2014>
- Coplan, C. B., McCall, T. C., Smith, N., Gellert, V. L., & Essary, A. C. (2018). Burnout, job satisfaction, and stress levels of PAs. *Journal of the American Academy of Physician Assistants*, 31(9), 42–46. <https://doi.org/10.1097/01.JAA.0000544305.38577.84>
- Cote, R. (2019). Motivating Multigenerational Employees: Is There a Difference? In *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* (Vol. 16, Issue 2).
- Dahwan A., A. A. and V. R. (2021). The Role of E-Readiness Rank on the Implementation of E-government in Military Institutions in Yemen. <https://www.researchgate.net/publication/350845939>
- De Leon, K. G., Reyes, J. P., Cecilia, M., & Martinez, O. (2020). Job Burnout and Performance of Staff Nurses in Selected Hospitals in Metro Manila. <https://doi.org/10.20319/lijhls.2020.7.82101>
- Deguchi, Y., Iwasaki, S., Ishimoto, H., Ogawa, K., Fukuda, Y., Nitta, T., Mitake, T., Nogi, Y., & Inoue, K. (2017). Relationships between temperaments, occupational stress, and insomnia among Japanese workers. *PLoS ONE*, 12(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0175346>
- Demircioglu, M. A., & Chen, C. A. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36(1), 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.008>
- Deng, J., Liu, J., Yang, T., & Duan, C. (2022). Behavioural and economic impacts of end-user computing satisfaction: Innovative work behaviour and job performance of employees. *Computers in Human Behavior*, 136. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107367>
- Dereje Muleta. (2020). Effect of employee motivation on job performance: in case of Fiche general hospital doi:10.7176/ejbm/12-7-06
- Diallo, A., Fonseca, L., & Holland, D. (2021). Preliminary evidence on combined cognitive behavioral therapy and motivational interviewing intervention efficacy to improve

- employment motivation for persons with intellectual disability. *Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 27(2), 102–109. <https://doi.org/10.1017/jrc.2021.8>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dinh Van Thang, & Nguyen Quoc Nghi. (2022). The effect of work motivation on employee performance: the case at Outska Japan company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(1), 404–412. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.13.1.0047>
- Dr. Kalirajan. (2022). To examine employees' motivation levels in an organization. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 03(02), 283–286. <https://doi.org/10.54660/anfo.2022.3.2.10>
- Durkin, M., Beaumont, E., Hollins Martin, C. J., & Carson, J. (2016). A pilot study exploring the relationship between self-compassion, self-judgement, self-kindness, compassion, professional quality of life and wellbeing among UK community nurses. *Nurse Education Today*, 46, 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.08.030>
- Dwivedula, R., & Info, A. (2023). Work Motivation Research in the Past Decade: What Do We Know, and Where Do We Go? *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, 4(1), 14–23. <https://doi.org/10.46988/IJIHRM.04.01.2023.003>
- Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.237>
- Fatima Mamdani, K., & Minhaj, S. (2016). Effects of motivational incentives on employees' performance: a case study of banks of karachi, pakistan. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 9(2).
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 4th Edition. ISBN 978-1-4462-4917-8
- Fouché, E., Rothmann, S., & Van Der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1398>
- Francisco, J., Cruz, J., Cruz, K., Resurreccion, L., Lopez, L., Torculas, A., Gumpal, M., Guillermo, N., & Tus, J. (2022). The Job Burnout and Its Impact on the Employee's Performance Amidst the COVID-19 Pandemic. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6569851>
- Furman, D., Shchokin, R., Kubitskyi, S., Chaplinskyi, V., Strochenko, N., & Dorosh, I. (2023). Motivation and incentives for employees of domestic enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3). <https://doi.org/10.55908/SDGS.V11I3.815>
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- George, D., & Mallery, P. (2018). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781351033909>
- Gordana, G., Karavidic Marija, C., & Drasko, P. (2020). Employee motivation and cultural influence. doi:10.5937/intrev2001082G
- Gribanova, S. (2021). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on IT professionals. Case of Latvia. *SHS Web of Conferences*, 92, 04008. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219204008>

- Grofcikova, J., & Musa, H. (2020). The impact of the board process on board and corporate performance: The case of Slovakia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 366–381. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.30](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.30)
- Hai, S., & Park, I. J. (2021). The accelerating effect of intrinsic motivation and trust toward supervisor on helping behavior based on the curvilinear model among hotel frontline employees in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.009>
- Haider, S., Bao, G., Larsen, G. L., & Draz, M. U. (2019). Harnessing sustainable motivation: A grounded theory exploration of public service motivation in local governments of the state of Oregon, United States. *Sustainability (Switzerland)*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/su11113105>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C., & Price, T. F. (2013). What is approach motivation? *Emotion Review*, 5(3), 291–295. <https://doi.org/10.1177/1754073913477509>
- Harvey, B., Milyavskaya, M., Hope, N., Powers, T. A., Saffran, M., & Koestner, R. (2015). Affect variation across days of the week: influences of perfectionism and academic motivation. *Motivation and Emotion*, 39(4), 521–530. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9480-3>
- Hemakumara, H. (2020). The Impact of Motivation on Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2). <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3>
- Hills, L. (2019). Podiatry Management. *Podiatry Management*. <https://podiatrym.com/pdf/2019/3/Hills319web.pdf>
- Hitka, M., Lizbetinova, L., Javorcikova, J., Lorincova, S., & Vanderkova, K. (2023). Managing Employee Motivation in Slovak Universities from the Perspectives of Time and Age. *Education Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/educsci13060556>
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining Employment Relationships With Social Exchange and Job Embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297. <https://doi.org/10.1037/a0013453>
- Huang, J., Yao, Y., Jiang, J., & Li, C. (2018). Effects of motivational methods on oral hygiene of orthodontic patients A systematic review and meta-analysis. In *Medicine (United States)* (Vol. 97, Issue 47). Lippincott Williams and Wilkins. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000013182>
- Hung, T. Van, & Mai, H. L. T. (2020). Factors affecting work motivation of officers and laborers at vietnam national university of forestry, southern campus. *The Euraseans: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2(21), 62–76. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.2\(21\).2020.62-76](https://doi.org/10.35678/2539-5645.2(21).2020.62-76)
- Hussein, B., Khachfe, H., Haj-Ali, A., & Aridi, M. (2016). Measuring the Motivating Potential Score of Academic Staff at the Lebanese International University. *Athens journal of mediterranean studies*, 2(2), 161–174. <https://doi.org/10.30958/ajms.2-2-3>
- Irfak, R. (2022). Literature review the effect of motivation and work environment on employee productivity & performance. 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i5>

- Ivanovic, T., Ivancevic, S., & Maricic, M. (2020). The relationship between recruiter burnout, work engagement and turnover intention: Evidence from Serbia. *Engineering Economics*, 31(2), 197–210. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24100>
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. 5, 36. www.managementjournal.info
- Jones-Bitton, A., Hagen, B., Fleming, S. J., & Hoy, S. (2019). Farmer burnout in Canada. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph16245074>
- Kajackaite, Agne and Sliwka, Dirk, (2020), Prosocial managers, employee motivation, and the creation of shareholder value, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 172, issue C, p. 217-235. doi:10.1016/j.jebo.2020.02.021
- Kanfer, Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Khdour, N. J., Durrah, O., & Harris, M. (2015). The Effect of Job Burnout on Employees' Satisfaction: A Comparison Study between Public Universities and Private Universities in Jordan. *Journal of Management Research*, 7(4), 54. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i4.7790>
- Kian Tan, S., Kian, T. S., Fauziah, W., Yusoff, W., & Rajah, S. (2014). Motivation for Generations Cohort: An Organizational Justice Perspective Motivation for Generations Cohorts: An Organizational Justice Perspective. In *International Journal of Management Sciences* (Vol. 2, Issue 11). <http://www.rassweb.com>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Publications. <https://doi.org/https://www.scribd.com/document/696236685/Kline-2023>
- Kongcharoen, J., Onmek, N., Jandang, P., & Wangyisen, S. (2020). Stress and work motivation of primary and secondary school teachers. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(4), 709–723. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2019-0088>
- Kotera, Y., Aledeh, M., Rushforth, A., Otoo, N., Colman, R., & Taylor, E. (2022). A Shorter Form of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Construction and Factorial Validation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph192113864>
- Kozłowski, W. (2020). Employee Motivation as an Element of the Development Process in an Enterprise. *Olsztyn Economic Journal*, 15(3), 205–213. <https://doi.org/10.31648/oiej.6539>
- Kumar, M., Jauhari, H., & Singh, S. (2016). Organizational Citizenship Behavior & Employee Well-being. In *Indian Journal of Industrial Relations* (Vol. 51, Issue 4).
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M. et al. Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motiv Emot* 40, 667–680 (2016). <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Lapa, T. A., Madeira, F. M., Viana, J. S., & Pinto-Gouveia, J. (2017). Burnout syndrome and wellbeing in anesthesiologists: The importance of emotion regulation strategies. In *Minerva Anestesiologica* (Vol. 83, Issue 2, pp. 191–199). Edizioni Minerva Medica. <https://doi.org/10.23736/S0375-9393.16.11379-3>

- Le Tan, T., Vu Tram Anh, P., Nguyen Phuong Nhu, P., Thi Anh Thu, T., Dinh Anh Tuan, V., & Ngoc Hung, H. (2021). Research Factors Affecting the Working Motivation of Employees at Accommodation Facilities in Danang. In *International Journal of Marketing & Human Resource Research* (Vol. 2, Issue 4).
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2021). Quality of work life and contribution to productivity: Assessing the moderator effects of burnout syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052425>
- Li, R., Liu, H., Chen, Z., & Wang, Y. (2023). Dynamic and cyclic relationships between employees' intrinsic and extrinsic motivation: Evidence from dynamic multilevel modeling analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 140. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103813>
- Liu, W., & Liu, Y. (2022). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Building a theory by induction: The example of goal setting theory. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 223–239. <https://doi.org/10.1177/2041386620921931>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7–15. <https://doi.org/10.32479/irmm.9398>
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38. <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Mamycheva, D. I., Melnichuk, A. V., Taranova, I. V., Chernykh, A. I., Gadzhieva, E. Y., & Ratiev, V. V. (2016). International Review of Management and Marketing Instrumentation Organizational and Economic Support of Labor Motivation of Employees. *International Review of Management and Marketing*, 6(S1), 142–147. <http://www.econjournals.com>
- Manjenje, M., & Muhanga, M. (2021). Financial and non-financial incentives best practices in work organisations: a critical review of literature. www.mocu.ac.tz
- Mansourian, Z. (2019). Faculty burnout: Does anyone think of that? *Future of Medical Education Journal*, 9(3), 42–48. <https://doi.org/10.22038/FMEJ.2019.36861.1241>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Encyclopedia of Mental Health: Second Edition* (pp. 222–227). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00149-X>

- McFarland, D. C., & Hlubocky, F. (2021). Therapeutic strategies to tackle burnout and emotional exhaustion in frontline medical staff: Narrative review. In *Psychology Research and Behavior Management* (Vol. 14, pp. 1429–1436). Dove Medical Press Ltd. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S256228>
- Mihai, L. S., & Birchi, F.-A. (2023). The Correlation Between Motivation and Employee Satisfaction in the Service Industry. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*, 319–326. <https://doi.org/10.24818/BASIQ/2023/09/012>
- Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2017). Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers' Enforcement Actions, Employee Perceptions, and Employee Intrinsic Motivation. *International Public Management Journal*, 20(2), 183–205. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043166>
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2019). How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation. *Current Psychology*, 38(2), 517–532. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9630-8>
- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., & Jočienė, E. (2023). „Visuomenės sveikata” darbo motyvacija: priklausomybės nuo darbo prevencijos priemonė ar rizikos veiksnys?
- Moulton, N. H., Syed Mohd Fuzi, S. F., Yussoff, N. E., Mohd Shazali, N., Mahmud, M. B., & Rahmat, N. H. (2022). Exploring Work Motivation and Work Burnout. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i9/11541>
- Muleta D. (2020). Effect of Employee Motivation on Job Performance: In Case of Fiche General Hospital. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-7-06>
- Munir, R., Ehsan Lodhi, M., Muhammad Sabir, H., & Khan, N. (2016). Impact of Rewards (Intrinsic and Extrinsic) on Employee Performance with Special Reference to Courier Companies of Faisalabad City. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 8, Issue 25). Online. www.iiste.org
- Nguyen-Duc, T., Nguyen, L. P., Phuong, T. T., Nguyen, H. T. H., & Cao, V. T. H. (2023). Validation of individual work performance questionnaire in a Vietnamese context. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2023-0034>
- Noviani, E. (2021). The importance of providing motivation to bring work spirit that impact on increasing performance. In *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 2). <https://doi.org/10.37481/jmeh.v1i2.219>
- Nyambegera, S. M., & Gicheru, C. N. (2016). Extrinsic and Intrinsic Factors Influencing Employee Motivation: Lessons from AMREF Health Africa in Kenya. <http://www.thejournalofbusiness.org/index.php/site>
- Ochola, G. O. (2018). Employee Motivation, An Organizational Performance Improvement Strategy (A Review on Influence of Employee Motivation on Organizational Performance). *JOJ Sciences*, 1(5). <https://doi.org/10.19080/JOJS.2018.01.555575>
- Oh, S. H., & Lee, M. (2009). Examining the psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory with a sample of child protective service workers in Korea. *Children and Youth Services Review*, 31(2), 206–210. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2008.07.012>

- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work. *Organization Science*, 26(3), 774–793. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>
- Organ, Dennis W., Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments (January 2018). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, Issue 1, pp. 295–306, 2018, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-Based HRM*, 7(1), 93–112. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas.
- Pan, G. (2017). The Effects of Burnout on Task Performance and Turnover Intention of New Generation of Skilled Workers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 05(03), 156–166. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2017.53015>
- Pandey, D. L., & Risal, N. (2023). Impact of Workplace Stressors on Employee Burnout: A Survey on Diversified Professionals. *Molung Educational Frontier*, 47–68. <https://doi.org/10.3126/mef.v13i01.56023>
- Pangastuti, R. L., & Desi Kristanti. (2021). Influence Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation on Job Performance of PT JNE Kota Kediri. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Jagaditha*, 8(1), 48–60. <https://doi.org/10.22225/jj.8.1.2786.48-60>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Pincus, J. D. (2023). The structure of human motivation. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01346-5>
- Pluut, H., Ilies, R., Curşeu, P. L., & Liu, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 146, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.02.001>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reddy, G. L., & Poornima, R. (2012). Occupational Stress and Professional Burnout of University Teachers in South India. In *International Journal of Educational Planning & Administration* (Vol. 2, Issue 2). <http://www.ripublication.com/ijepa.htm>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. In *Problems and*

- Perspectives in Management (Vol. 19, Issue 3, pp. 162–174). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance employee performance for increase work motivation on universitas pembangunan panca budi medan. In *Journal International Journal in Management and Social Science* (Vol. 07). <http://ijmr.net.in>,
- Robinson, M., & Farkas, M. (2021). The effect of monetary incentives on task attractiveness, effort and performance. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(5), 761–779. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2021-0018>
- Rohaida S, & Zainal M. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee Performance (EP) in Education Sector of Malaysia *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 14, No. 3s (2022). In *An International Journal* (Vol. 14, Issue 3s). <http://www.gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-70.pdf>
- Rosłón, J. (2020). Motivators and Demotivators for Employees. *Olsztyn Economic Journal*, 15(4), 327–338. <https://doi.org/10.31648/oje.6856>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science*, 5(4), 291–294. <https://doi.org/10.1037/mot0000128>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryu, G., & Hong, S. W. (2020). The Mediating Effect of Trust in Supervisors in the Relationship between Constructive Performance Feedback and Perceived Fairness of Performance Appraisal. *Public Performance and Management Review*, 43(4), 871–888. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676274>
- Sahija, D., & Anny Leema, A. (2022). Employee Performance Appraisal Process and Its Impact on Employee Satisfaction. *Doi:10.36647/TTEBS/01.02.Art005*
- Saleh, R. (2023). The Effect of Motivation Factors on Employee Performance: Performance Appraisal Using Data Mining. *Journal of Business Theory and Practice*, 11(1), p43. <https://doi.org/10.22158/jbtp.v11n1p43>
- Saputra, K., Putu, I., Permana Wistawan, I., Sri, L. G. P., & Jayanti, E. (n.d.). *THE* Moderating effect of motivation on the relationship between job burnout and job performance <https://doi.org/10.5281/zenodo.6552318>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout assessment tool (Bat)—development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Selma, A. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601–8609. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1086>
- Sever, S., & Malbašić, I. (2019). Managing employee motivation with the job characteristics model (Issue 1). <https://hrcak.srce.hr/file/332626>

- Sharma, S., & Aparicio, E. (2022). Organizational and team culture as antecedents of protection motivation among IT employees. *Computers & Security*, 120, 102774. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.102774>
- Sheldon, K. M. (2023). Motivation Is the State of Wanting Something... But Do We Want the Right Things? In *Motivation Science: Controversies and Insights* (pp. 35–39). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197662359.003.0006>
- Schult, T.M.; Mohr, D.C.; Osatuke, K. (2018) Examining burnout profiles in relation to health and well-being in the Veterans Health Administration employee population. *Stress Health*, 34, 490–499. doi: 10.1002/smi.2809
- Sihombing, Sahat & Astuti, Endang & Mussadieg, Mussadieg & Hamied, Djamhur & Rahardjo, Kusdi. (2018). The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance. *International Journal of Law and Management*. doi: 60. 00-00. 10.1108/IJLMA-12-2016-0174
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Sood, A. (2019). Measuring employee motivation levels in an educational organization. In *International Journal of Advance Research*. www.IJARIT.com
- Sotak, K. L., Spain, S. M., Dionne, S. D., & Yammarino, F. J. (2021). Weekly patterns of motivation in students in higher education: a time series spectral analysis. *Educational Psychology*, 41(4), 401–423. <https://doi.org/10.1080/01443410.2021.1881044>
- Sulayman, A. A. A., & Rahman, N. R. B. A. (2021). The impact of material and non-material rewards on quality of quality of strategic planning: The mediating role of individual factors in libyan technical institutions. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(10). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5971>
- Sureephong, P., & Dahlan, W. (2020). The effect of non-monetary rewards on employee performance in massive open online courses. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(1), 88–102. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i01.11470>
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P., & Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20997–21013. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/582>
- Svajonė Bekešienė. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai.
- Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2, pp. 583–603). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Thuy, T. T. P., & Nhung, T. T. B. (2018). Factors affecting work motivation of office workers – a study in ho chi minh city, vietnam. *Business & IT*, 8(2), 2–13. <https://doi.org/10.14311/bit.2018.02.01>
- Tosti-Kharas, J., & Lamm, E. (2023). What Really Motivates You? A Data-Driven Exercise and Discussion. *Management Teaching Review*, 8(2), 180–196. <https://doi.org/10.1177/23792981211041005>

- Tóth-Király, I., Morin, A. J. S., Bóthe, B., Rigó, A., & Orosz, G. (2021). Toward an Improved Understanding of Work Motivation Profiles. *Applied Psychology*, 70(3), 986–1017. <https://doi.org/10.1111/apps.12256>
- Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management and Marketing*, 16(3), 268–285. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>
- Van Der Vaart, L. (2021). *South African Journal of Economic and Management Sciences*. <https://doi.org/10.4102/sajems>
- Wahyudi. (2022). Five components of work motivation in the achievement of lecturer performance (Vol. 5, Issue 2). <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i2.528>
- Wang, P., Lu, Z., & Sun, J. (2018). Influential effects of intrinsic-extrinsic incentive factors on management performance in new energy enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph15020292>
- Wasserman, L., & Wasserman, T. (2020). Neural Network Model: Applications and Implications Motivation, Effort, and the Neural Network Model. https://doi.org/doi.org/10.1007/978-3-030-58724-6_8
- Weberova, D., Hitka, M., & Lizbetinova, L. (2017). International Review of Management and Marketing Age and Gender Motivating Differences of Slovak Workers. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 505–513. <http://www.econjournals.com>
- Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 7, Issue JAN). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02072>
- Wietrak, E., R. D. and B. E. (2021). Work motivation: an evidence review. Scientific summary. London: Chartered Institute of Personnel and Development. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/work-motivation-scientific-summary_tcm18-89562.pdf
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>
- Yang, N. (2023). The Causes, Effects, and Interventions of Workplace Emotional Exhaustion. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 6(1), 516–520. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/6/20220459>
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031631>
- Yulia, Najmi, I., & Iskandar, I. (2023). The influence of incentives and compensation on the employee performance of the education agency of nagan raya district: the role of work motivation as a mediating variable. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 08(01), 95–108. <https://doi.org/10.46609/ijsser.2023.v08i01.006>
- Yusuf, M., & Sriwijaya, P. N. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. In *Journal Management* (Vol. 20, Issue 1). Doi: 10.33557/mbiav20i1.1221

Zaid, W. M. A. Bin. (2019). The Impact of Job Burnout on the Performance of Staff Member at King Abdul-Aziz University. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n4p15>

**MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKymo ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO
ATLIKIMUI MEDIJUOJANT
DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS BŪSENOS LYGIUI IR MODERUOJANT EMOCINIO
IŠSEKIMO LAIPSNIUI**

GIEDRĖ ŠOBLINSKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo fakultetas

Darbo vadovas – asist. dr. D. Ruželė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

122 puslapiai, 40 lentelių, 6 paveikslai, 171 šaltinis.

Pagrindinis magistro baigiamojo darbo tikslas nustatyti motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo atlikimui, motyvacijos būsenos mediacinę įtaką minėtam ryšiui bei emocinio išsekimo moderacinę įtaką.

Magistro darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje autorė apžvelgia mokslinę literatūrą, antrojoje dalyje pateikia darbo metodologinę dalį, trečioje - tyrimo analizę, gautus rezultatus. Magistro darbo pabaigoje autorė pateikia išvadas ir rekomendacijas.

Pirmoje dalyje autorė analizuoja, lygina mokslinėje literatūroje, skirtingų autorių pateiktus teorinius aspektus, tyrimų rezultatus, išvalgas apie motyvavimo priemones, motyvavimo procesą, motyvacijos būseną, darbo atlikimą, emocinį išsekimą. Taip pat autorė pateikia nagrinėjamų kintamųjų sampratą ir reikšmes, klasifikacijas, dimensijas. Pateikia veiksnius, kurie daro įtaką motyvacijos būsenai, darbuotojų darbo atlikimui, emociniui išsekimui. Autorė sudaro galimą motyvavimo priemonių modelį darantį įtaką motyvacijos būsenai ir darbuotojų darbo atlikimui. Apžvelgia kitų autorių atliktus tyrimus, kurie nagrinėja darbe tiriamus kintamuosius, ir nustato sąsajas tarp motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, emocinio išsekimo ir darbuotojų darbo atlikimo. Antrojoje dalyje autorė pateikia empirinio tyrimo tikslą, uždavinius, tyrime keliamas hipotezes, detalų tyrimo modelį, pagal kurį atlikta statistinė analizė. Pateikia matuojamus konstruktus su teiginiais, tyrimo respondentų atranką ir imtį, tyrimo duomenų rinkimo metodą, tyrimo apribojimus, tyrimo duomenų analizės metodus, tyrimo duomenų bazės tvarkymą. Autorės tyrimo metu siekė nustatyti motyvavimo priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo atlikimui medijuojant motyvacijos būsenos lygiui ir moderuojant darbuotojų emocinio išsekimo laipsniui.

Autorė atliko kiekybinį tyrimą, kurio metu apklausti 369 Lietuvos ir 364 Norvegijos darbuotojai. Statistinė duomenų analizė atlikta su SPSS programine įranga. Autorė trečiojoje dalyje pateikia matuojamų konstrukto duomenų patikimumo įvertinimą, atlieka gautų tyrimo duomenų statistinę analizę. Pateikia demografinius duomenis, aprašomąją duomenų statistiką, tikrina duomenų pasiskirstymą, sudaro regresijos modelius ir analizuoja tiesioginius ryšius tarp motyvavimo priemonių, motyvacijos būsenos, darbuotojų darbo atlikimo ir emocinio išsekimo. Pagal sudarytą detalų tyrimo modelį autorė atlieka mediacijos ir moderacijos analizę. Remiantis tyrimo gautais rezultatais, autorė nustatė, kad ne visos motyvavimo priemonės veiksmingos ir jų tiesioginis poveikis darbuotojų darbo atlikimui nėra toks stiprus, kaip buvo tikimasi. Taip pat tyrimu autorė nustatė, kad Lietuvoje vidinės, išorinės materialinės, išorinės socialinės motyvavimo priemonės paaiškina motyvacijos būseną 34.7 %, o Norvegijoje 22.5%, ir kad visos motyvavimo priemonės turi skirtingą poveikį motyvacijos būsenai. Taip pat autorė nustatė, kad motyvacijos būseną turi per silpną tiesioginį poveikį užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai ir motyvacijos būseną, nėra pagrindinis veiksnys turintis įtaką darbo atlikimui. Autorė nustatė, kad motyvacijos būseną Lietuvoje pilnai medijuoja išorinių materialinių ir išorinių socialinių motyvavimo priemonių poveikį užduočių atlikimui, organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai, o vidinių motyvavimo priemonių poveikį medijuoja dalinai - tik organizacinei pilietinei elgsenai ir inovatyviai elgsenai, o Norvegijoje motyvacijos būseną, mažiau atlieka tarpininkaujantį poveikį. Autorė nustatė, kad emocinis išsekimas yra svarbus moderuojantis veiksnys Lietuvoje, tačiau Norvegijoje jo poveikis mažesnis. Trečios dalies pabaigoje autorė pateikia empirinio tyrimo rezultatus ir diskusiją. O darbo pabaigoje - išvadas ir rekomendacijas, naudotą literatūrą, priedus.

Autorė tikisi, kad atlikto tyrimo gauti rezultatai, nors ir silpni, bet rodantys tendencijas, užpildys mokslinėje literatūroje esančių tyrimų spragas. Suteiks organizacijų vadovams, organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams naudingų įžvalgų apie motyvavimo priemonių taikymo ir motyvacijos būsenos lygio svarbą bei ypatumus darbuotojų darbo atlikimui, esant skirtingam emociniam išsekimui.

Raktiniai žodžiai: motyvavimas, motyvavimo priemonės, motyvacijos būseną, darbuotojų darbo atlikimas, emocinis išsekimas, vidinis motyvavimas, išorinis motyvavimas, vidinės motyvavimo priemonės, išorinės motyvavimo priemonės, išorinės socialinės motyvavimo priemonės, išorinės materialinės motyvavimo priemonės, organizacija, užduočių atlikimas, inovatyvi elgsena, organizacinė pilietinė elgsena, tyrimas, analizė, duomenys.

**THE IMPACT OF MOTIVATIONAL TOOLS ON EMPLOYEES' PERFORMANCE,
MEDIATING THROUGH THE LEVEL OF MOTIVATION STATE AND
MODERATING THE DEGREE OF EMOTIONAL EXHAUSTION**

GIEDRĖ ŠOBLINSKAITĖ

Master thesis

Human Resource Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – assoc. dr. D. Ruželė

Vilnius, 2025

SUMMARY

122 pages, 40 tables, 6 figures, 171 references.

The primary aim of this master's thesis is to determine the impact of motivational tools on employee performance, the mediating effect of motivational state on this relationship and the moderating effect of emotional exhaustion.

The thesis is divided into three parts. The first part reviews the scientific literature, the second presents the methodological part, and the third provides the research analysis and results. The conclusion includes findings and recommendations.

In the first part the author analyzes and compares theoretical aspects, research results, and insights from various authors regarding motivational tools, the motivation process, motivational state, work performance and emotional exhaustion. The author also defines and discusses the concepts, classifications, and dimensions of the variables being examined. Factors influencing motivational state, employee work performance and emotional exhaustion are identified. The author constructs a possible model of motivational tools affecting motivational state and employee work performance. Additionally, the author reviews studies by other authors that examine the variables involved in the study, establishing links between motivational tools, motivational state, emotional exhaustion, and employee work performance.

In the second part the author outlines the objectives of the empirical research, the research tasks, the hypotheses tested and the detailed research model used for statistical analysis. The part describes the measurable constructs with their statements, the selection of study respondents, the sampling method, data collection methods, research limitations, data analysis techniques, and database management. The research aimed to assess the impact of motivational tools on employee

work performance, mediated by the level of motivational state and moderated by the degree of emotional exhaustion. The author conducted a quantitative study with 369 Lithuanian and 364 Norwegian employees, with statistical data analysis performed using SPSS software.

The third part evaluates the reliability of the measured constructs, performs statistical analysis on the research data, and presents demographic data, descriptive statistics, and distribution tests. The author creates regression models and analyzes the direct relationships between motivational measures, motivational state, employee work performance and emotional exhaustion. Based on the detailed research model, mediation and moderation analyses are conducted.

Based on the research results, the author found that not all motivational tools are effective, and their direct impact on employee work performance is not as strong as expected. Additionally, the study showed that internal, external material and external social motivational measures explained 34.7% of the motivational state in Lithuania and 22.5% in Norway, with each measure having a different impact on the motivational state. The author also found that the motivational state has a weak direct effect on task performance, organizational citizenship behavior, and innovative behavior, indicating that motivational state is not the main factor influencing work performance.

In Lithuania, the motivational state fully mediates the effect of external material and social motivational measures on task performance, organizational citizenship behavior, and innovative behavior, whereas the effect of internal motivational measures is partially mediated - only for organizational citizenship behavior and innovative behavior. In Norway, the motivational state plays a smaller mediating role. Emotional exhaustion is identified as an important moderating factor in Lithuania, but its impact is smaller in Norway.

At the end of the third part, the author presents the results and discussion of the empirical research. The thesis concludes with findings, recommendations, references, and appendices.

The author hopes that the results, though modest, will fill gaps in existing research in the scientific literature and provide useful insights for organizational leaders and human resource management professionals on the importance and nuances of applying motivational tools and assessing motivational state in employee work performance, especially in the context of emotional exhaustion.

Keywords: motivation, motivational measures, motivation state, employee task performance, emotional exhaustion, intrinsic motivation, extrinsic motivation, internal motivational measures, external motivational measures, external social motivational measures, external material motivational measures, organization, task performance, innovative behavior, organizational citizenship behavior, research, analysis, data.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas lietuvių/anglų kalbomis

Gerbiama (-as) Respondente, Esu Giedrė Šoblinskaitė, Vilniaus universiteto, žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantė. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kokia yra motyvavimo priemonių taikymo įtaka darbuotojų motyvacijos būsenai ir jų darbo atlikimui. Dalyvauti tyrime kviečiami visi darbuotojai, dirbantys Lietuvoje ir Norvegijoje. Garantuoju visų respondentų anonimiškumą. Tyrimo duomenys bus panaudoti tik moksliniais tikslais. Anketos pildymas užims apie 10 minučių. <i>Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!</i>	Dear Respondent, I'm Giedrė Šoblinskaitė a human resources management master's student at Vilnius University. I am conducting research to find out the impact of motivational tools on employee's motivational state and job performance. All employees working in Lithuania and Norway are invited to participate in the study. I guarantee the anonymity of all respondents. The research data will be used only for scientific purposes. To complete the questionnaire will take about 10 minutes. <i>Thank you for your answers and your time!</i>
--	---

1. Ar šiuo metu dirbate? / Do you work currently?

- Taip / Yes
- Ne / No

2. Motyvavimo priemonių taikymas / Application of motivational tools

Mano darbovietėje.../ At my workplace...		
1.	Darbas suteikia man galimybę panaudoti savo asmeninę iniciatyvą ir priimti sprendimus / The job gives me a chance to use my personal initiative and judgment in carrying out the work.	1 – Visiškai nesutinku / Strongly disagree 2 – Nesutinku / Disagree 3 – Iš dalies nesutinku / Partially disagree 4 - Nei sutinku, nei nesutinku / Neither agree nor disagree 5 – Iš dalies sutinku / Partially agree 6 - Sutinku / Agree 7 – Visiškai sutinku / Strongly agree
2.	Darbas organizuojamas taip, kad galėčiau atlikti visą darbą nuo pradžios iki galo / The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.	
3.	Darbas reikalauja kompleksinių, aukšto lygmens įgūdžių / The job requires me to use a number of complex or high-level skills.	
4.	Pats darbas yra labai reikšmingas ir svarbus platesniu mastu / The job itself is very significant and important in the broader scheme of things.	
5.	Baigęs (-usi) darbą, sužinau, ar atlikau jį gerai / After I finish a job, I know whether I performed well.	
Mano darbovietė darbuotojams už gerai atliekamą darbą... / My workplace to employees for a well done job...		
1.	Siūlo gerą sveikatos priežiūrą ir medicininį draudimą / Offer good health care and medical insurance.	
2.	Suteikia dosnias būsto subsidijas / Provides generous housing subsidies.	

3.	Darbuotojams, kurie nori būti paaukštinti, siūlo daugiau nei vieną potencialią aukštesnę pareigybę / Employees who desire promotion have more than one potential position to which they could be promoted.	1 - Visiškai nesutinku / Strongly disagree 2 - Iš dalies nesutinku / Partially disagree 3 - Nei sutinku, nei nesutinku / Neither agree nor disagree 4 – Iš dalies sutinku / Partially agree 5 – Visiškai sutinku / Strongly agree
4.	Suteikia konkurencingus atlyginimus / Provides employees with competitive salaries.	
5.	Suteikia konkurencingas premijas / Provides employees with competitive bonuses.	
6.	Suteikia užimtumo garantijas / Provides employees with employment security.	
7.	Suteikia galimybes likti organizacijoje tiek, kiek darbuotojai pageidauja / Employees can expect to stay in the organization for as long as they wish.	
8.	Nemažina gerai dirbančių darbuotojų etatų, jei susiduria su ekonominėmis problemomis / If the company faced economic problems, good employees would be the last to be cut.	
Mano darbovietėje darbuotojai, kurie dirba gerai.../ At my workplace, employees who work well...		
1.	Gauna didesnio žinomumo arba prestižiškesnes užduotis / Employees receives higher profile or more prestigious assignments.	1 - Visiškai nesutinku / Strongly disagree 2 - Iš dalies nesutinku / Partially disagree 3 - Nei sutinku, nei nesutinku / Neither agree nor disagree 4 – Iš dalies sutinku / Partially agree 5 – Visiškai sutinku / Strongly agree
2.	Gauna oficialų aukštesniųjų vadovų pripažinimą organizacijos ar padalinio renginiuose/susirinkimuose/ Employees receives formal recognition from upper management at organizational or divisional functions/forums.	
3.	Gauna įvairius nefinansinius apdovanojimus (pvz., apdovanojimai už inovacijas ir rezultatus) / Employee receives awards which do not include a financial component (such as innovation/performance awards).	
4.	Gauna neformalų / improvizuotą paskatinimą iš aukščiausios vadovybės / Employees receives informal/impromptu encouragement from upper management.	
5.	Kviečiami į specialius socialinius renginius pvz., vakarienės, iškylos, susitikimai ir pan. / Special social events organized for the employees like dinners, picnics, get-togethers etc.	
6.	Gauna „laisvą laiką” nuo pareigų, nesusijusių su jų darbu / Employees being given „release time” from responsibilities outside your work.	
7.	Gauna privilegijų, pvz., gali dirbti lanksčiu grafiku, nuotoliniu būdu ir t.t. / Employees receives perks like flexible hours of work, telecommuting etc.	
8.	Gauna ypatingą kolegų ar vadovų dėmesį / Employees receives being accorded special consideration from colleagues or superiors.	

3. Motyvacijos būseną / Motivational state

1.	Man labai patinka kasdienis darbas / I very much enjoy my daily work.	1 - Visiškai nesutinku / Strongly disagree 2 - Iš dalies nesutinku / Partially disagree
2.	Gana didelė dalis mano užduočių darbe yra nuobodžios (reversinis)/ A rather large part of my tasks at work are boring (reversed).	
3.	Visada džiaugiuosi eidamas (-a) į darbą rytais / I always look forward to going to work in the mornings.	

4.	Mano darbas yra labai įdomus/ My work is very exciting.	3 - Nei sutinku, nei nesutinku / Neither agree nor disagree 4 – Iš dalies sutinku / Partially agree 5 – Visiškai sutinku / Strongly agree
5.	Man patinka atlikti daugumą savo darbo procesų / I like performing most of my work processes.	
6.	Dirbdamas (-a) savo darbą jaučiu didelį asmeninį pasitenkinimą / Doing my job, I feel a great personal satisfaction.	
7.	Jei loterijoje laimėčiau 5 milijonus EUR, vis tiek pasilikčiau dirbti dabartinį darbą / If I won 5 million EUR in the lottery, I would still keep my present job.	

4. Emocinis išsekimas / Emotional exhaustion

Aš.../ I...		
1.	Dėl darbo jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) / I feel emotionally drained from my work.	0 – Niekada/Never 1 - Beveik niekada/ Almost never 2 - Retai (kartą per mėnesį)/Rarely (once a month) 3 - Kartais (kelis kartus per mėnesį)/Occasionally (a few times a month) 4 - Dažnai (kartą per savaitę)/Frequently (weekly) 5 - Labai dažnai (kelis kartus per savaitę)/ Very frequently (several times a week) 6 - Visada (kasdien)/ Always (daily)
2.	Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi pavargęs (-usi) / I feel used up at the end of the workday.	
3.	Atsikėlęs (-usi) ryte jaučiuosi pavargęs (-usi), nes laukia dar viena darbo diena / I feel fatigued when I get up in the morning because I have to face another day on the job.	
4.	Jaučiu, kad visą dieną dirbti su žmonėmis man tikrai yra įtampa / I feel that working with people all day is really a strain for me.	
5.	Jaučiuosi emociškai pervargęs (-usi) nuo savo darbo / I feel emotional out from my work.	
6.	Jaučiuosi nusivylęs (-usi) savo darbu / I feel frustrated by my job.	
7.	Jaučiu, kad savo darbe dirbu per sunkiai / I feel I am working too hard at my job.	
8.	Jaučiu, kad darbas tiesiogiai su žmonėmis, man kelia per didelį stresą / I feel that working directly with people puts too much stress on me.	
9.	Jaučiuosi visiškai praradęs (-usi) kantrybę / I feel like I am at the end of my rope.	

5. Darbo atlikimas / Work performance

Aš.../ I...		1 - Visiškai nesutinku / Strongly disagree
1.	Tinkamai įvykdu paskirtas pareigas / I'm adequately complete assigned duties.	2 - Iš dalies nesutinku / Partially disagree
2.	Įvykdu pareigybės aprašyme nurodytas pareigas / I fulfill responsibilities specified in job description.	3 - Nei sutinku, nei nesutinku / Neither agree nor disagree
3.	Atlieku užduotis, kurių iš manęs tikimasi / I perform tasks that are expected of me.	4 – Iš dalies sutinku / Partially agree
4.	Atitinku formalius darbo atlikimo reikalavimus / I meet formal performance requirements of the job.	5 – Visiškai sutinku / Strongly agree
5.	Dalyvauju veiklose, kurios turės tiesioginės įtakos mano veiklos vertinimui/ I engage in activities that will directly affect my performance evaluations.	
Aš.../I...		
1.	Padedu bendradarbiams, kai jiems tenka didelis darbo krūvis / I help my co-workers when their workload is heavy.	1 - Visiškai nesutinku / Strongly disagree

2.	Padedu nebuvusiems darbe bendradarbiams užbaigti jų darbus / I help my co-workers who have been absent to finish their work.	2 - Iš dalies nesutinku / Partially disagree 3 - Nei sutinku, nei nesutinku / Neither agree nor disagree 4 – Iš dalies sutinku / Partially agree 5 – Visiškai sutinku / Strongly agree
3.	Skiriu laiko išklausyti bendradarbių problemas ir rūpesčius / I take time to listen to my co-workers’ problems and worries.	
4.	Stengiuosi padėti naujiems bendradarbiams / I go out of my way to help new co-workers.	
5.	Domiuosi asmeniškai savo bendradarbiais / I take personal interest in my co-workers.	
6.	Perduodu savo bendradarbiams pranešimus ir naujienas / I pass along notices and news to my co-workers.	
Aš.../ I...		
1.	Generuoju kūrybines idėjas / I generate creative ideas.	1 - Visiškai nesutinku / Strongly disagree 2 - Iš dalies nesutinku / Partially disagree 3 - Nei sutinku, nei nesutinku / Neither agree nor disagree 4 – Iš dalies sutinku / Partially agree 5 – Visiškai sutinku / Strongly agree
2.	Ieškau naujų idėjų, metodų, technologijų ir procesų / I search out new ideas, techniques, processes and technologies.	
3.	Ieškau ir užsitikrinu lėšas, reikalingas naujoms idėjoms įgyvendinti / I investigate and secure the funds needed to implement new ideas.	
4.	Rengiu tinkamus planus ir tvarkaraščius naujų idėjų įgyvendinimui / I develop adequate plans and schedules for the implementation of new ideas.	
5.	Skatinu ir palaikau kitų bendradarbių idėjas / I promote and champion ideas of others.	
6.	Esu inovatyvus (-i) / I am innovative.	

6. Jūsų amžius? / Your age?

(įrašykite suėjusių metų skaičių) / (write the number of years)

7. Jūsų lytis? Your gender?

- Moteris / Female
- Vyras / Male

8. Jūsų išsilavinimas? Your education?

- Vidurinis / Secondary
- Vidurinis Profesinis / Secondary Vocational
- Aukštasis neuniversitetinis (koleginis aukštesnysis) / Higher non-university education (College)
- Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis) / Higher university (Bachelor's degree)
- Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis) / Higher university (Master's degree)
- Mokslų daktaro laipsnis / Doctorate of Science degree

9. Ar savo dabartinėje pozicijoje turite pavaldinių? / Do you have subordinates in your current position?

- Taip, turiu / Yes, I have
- Ne, neturiu / No, I haven't

10. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite metų skaičių) / How long are you working for this organization? (write the number of years)

11. Kurioje šalyje dirbate? / In which country do you work?

- Lietuvoje / In Lithuania
- Norvegijoje / In Norway

12. Jūsų organizacijos dydis? (įrašykite darbuotojų skaičių) / Size of your organization? (write the number of employees)

2 priedas. Klausimynas norvegų/anglų kalbomis

Kjære respondent, Jeg heter Giedrė Šoblinskaitė og er masterstudent ved universitetet i Vilnius. Jeg gjennomfører en undersøkelse for å finne ut hvordan motivasjonsverktøy påvirker de ansattes motivasjon og jobbprestasjoner. Alle ansatte i Litauen og Norge er invitert til å delta i studien. Jeg garanterer anonymitet for alle respondentene. Forskningsdataene vil kun bli brukt til vitenskapelige formål. Det tar ca. 10 minutter å fylle ut spørreskjemaet. <i>Tusen takk for svarene og tiden din!</i>	Dear Respondent, I'm Giedrė Šoblinskaitė a Master's student at Vilnius University. I am conducting research to find out the impact of motivational tools on employee's motivational state and job performance. All employees working in Lithuania and Norway are invited to participate in the study. I guarantee the anonymity of all respondents. The research data will be used only for scientific purposes. To complete the questionnaire will take about 10 minutes. <i>Thank you for your answers and your time!</i>
--	--

6. Jobber du for tiden? / Do you work currently?

- Ja / Yes
- Nei / No

7. Bruk av motivasjonsverktøy / Application of motivational tools

På arbeidsplassen min... / At my workplace...		
1.	Jobben gir meg mulighet til å bruke personlig initiativ og dømmekraft i utførelsen av arbeidet / The job gives me a chance to use my personal initiative and judgment in carrying out the work.	1 - Helt uenig Strongly disagree
2.	Jobben er planlagt slik at jeg kan utføre arbeid fra begynnelse til slutt / The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.	2 -Jeg er uenig / Disagree
3.	Jobben krever at jeg bruker en rekke komplekse ferdigheter på høyt nivå/ The job requires me to use a number of complex or high-level skills.	3 - Delvis uenig / Partially disagree
4.	Verket i seg selv er av stor betydning og har en videre betydning / The job itself is very significant and important in the broader scheme of things.	4 - Verken enig eller uenig / Neither agree nor disagree
5.	Når jeg er ferdig, vet jeg om jeg har gjort en god jobb / After I finish a job, I know whether I performed well.	5 - Delvis enig / Partially agree
		6 - Jeg er enig /Agree
		7 - Helt enig / Strongly agree
Arbeidsgiveren til ansatte for godt utført arbeid... / My workplace to employees for a well done job...		
1.	Tilby gode helsetjenester og sykeforsikringer / Offer good health care and medical insurance.	1 - Helt uenig / Strongly disagree
2.	Tilbyr generøse boligsubsidier / Provides generous housing subsidies.	2 - Delvis uenig / Partially disagree
3.	Ansatte som ønsker forfremmelse, har mer enn én potensiell stilling de kan forfremmes til / Employees who desire promotion have more than one potential position to which they could be promoted.	

4.	Gir de ansatte konkurransedyktige lønninger / Provides employees with competitive salaries.	3 - Verken enig eller uenig/ Neither agree nor disagree 4 - Delvis enig Partially agree 5 - Helt enig /Strongly agree
5.	Gir de ansatte konkurransedyktige bonuser / Provides employees with competitive bonuses.	
6.	Gir garantier for sysselsetting / Gir andre garantier / Provides employees with employment security.	
7	Gir mulighet til å bli i organisasjonen så lenge de ønsker det / Employees can expect to stay in the organization for as long as they wish.	
8.	Arbeidsgiveren ikke sagt opp ansatte på grunn av økonomiske situasjoner/ If the company faced economic problems, good employees would be the last to be cut.	
Ansatte som jobber godt... / At my workplace, employees who work well...		
1.	Medarbeiderne får mer profilerte eller prestisjefylte oppdrag / Employees receives higher profile or more prestigious assignments.	1 - Helt uenig / Strongly disagree 2 - Delvis uenig /Partially disagree 3 - Verken enig eller uenig/ Neither agree nor disagree 4 –Delvis enig Partially agree 5 –Helt enig /Strongly agree
2.	Motta formell anerkjennelse fra toppledelsen på møter i organisasjonen eller enheten / Employees receives formal recognition from upper management at organizational or divisional functions/forums.	
3.	Mottak av ulike ikke-finansielle gave (f.eks. innovasjons- og prestasjonsgave) / Employee receives awards which do not include a financial component (such as innovation/performance awards).	
4.	Medarbeiderne får en uformell (improvisert) oppmuntring fra toppledelsen / Employees receives informal/impromptu encouragement from upper management.	
5.	Inviteres til spesielle sosiale arrangementer som middager, piknik, møter osv. / Special social events organized for the employees like dinners, picnics, get-togethers etc.	
6.	Ansatte som får „frikjøp" fra ansvar utenfor arbeidet / Employees being given „release time” from responsibilities outside your work.	
7.	Fordeler som fleksibel arbeidstid, hjemmekontor osv / Employees receives perks like flexible hours of work, telecommuting etc.	
8.	Få spesiell oppmerksomhet fra kolleger eller ledere / Employees receives being accorded special consideration from colleagues or superiors.	

4. Motivasjonstilstand / Motivational state

1.	Jeg trives veldig godt med det daglige arbeidet mitt / I very much enjoy my daily work.	1 - Helt uenig / Strongly disagree 2 - Delvis uenig /Partially disagree 3 - Verken enig eller uenig/ Neither agree nor disagree
2.	Ganske stor del av arbeidsoppgavene mine er kjedelige (omvendt) /A rather large part of my tasks at work are boring (reversed).	
3.	Jeg er alltid glad for å gå på jobb om morgenen / I always look forward to going to work in the mornings.	
4.	Arbeidet mitt er veldig interessant / My work is very exciting.	

5.	Jeg liker å utføre de fleste av arbeidsprosessene mine / I like performing most of my work processes.	4 - Delvis enig / Partially agree 5 – Helt enig / Strongly agree
6.	Når jeg gjør jobben min, føler jeg stor personlig tilfredsstillelse / Doing my job, I feel a great personal satisfaction.	
7.	Selv om jeg vant 50 millioner kroner i lotto, ville jeg beholdt jobben jeg har i dag / If I won 5 million EUR in the lottery I would still keep my present job.	

5. Følelsesmessig utmattelse / Emotional exhaustion

Jeg... / I...		
1.	Jeg føler meg følelsesmessig tappet av arbeidet mitt / I feel emotionally drained from my work.	0 - Aldri / Never 1 - Nesten aldri / Almost never 2 - Sjelden (en gang i måneden) / Rarely (once a month) 3 - Av og til (noen få ganger i måneden) / Occasionally (a few times a month) 4 - Ofte (en gang i uken) / Frequently (weekly) 5 - Svært ofte (flere ganger i uken) / Very frequently (several times a week) 6 - Alltid (daglig) / Always (daily)
2.	Jeg føler meg slitten etter arbeidsdag / I feel used up at the end of the workday.	
3.	Jeg føler meg trøtt når jeg står opp om morgenen fordi jeg må gå på jobben / I feel fatigued when I get up in the morning because I have to face another day on the job.	
4.	Jeg føler jobbe med mennesker hele dagen er en stor påkjenning for meg / Working with people all day is really a strain for me.	
5.	Jeg føler meg slitten fra arbeidet mitt / I feel emotional out from my work.	
6.	Jeg føler meg frustrert over jobben min / I feel frustrated by my job.	
7.	Jeg føler meg at jeg jobber for hardt / I feel I am working too hard at my job.	
8.	Jeg føler meg at jobben direkte med mennesker er for stressende for meg / Working directly with people puts too much stress on me.	
9.	Jeg føler meg at jeg har mistet tålmodigheten / I feel like I am at the end of my rope.	

6. Arbeidsoppgaver / Work performance

Ja... / I...		1 - Helt uenig / Strongly disagree 2 - Delvis uenig / Partially disagree 3 - Verken enig eller uenig / Neither agree nor disagree 4 - Delvis enig / Partially agree 5 - Helt enig / Strongly agree
1.	Jeg utfører oppgavene mine på riktig måte / I'm adequately complete assigned duties.	
2.	Jeg oppfyller oppgaver som er spesifisert i stillingsbeskrivelsen / I fulfill responsibilities specified in job description.	
3.	Jeg utfører de oppgavene som er forventes fra meg / I perform tasks that are expected of me.	
4.	Jeg oppfyller de formelle prestasjonskravene i jobben / I meet formal performance requirements of the job.	
5.	Jeg engasjerer meg i aktiviteter som kan påvirke evalueringene mine / I engage in activities that will directly affect my performance evaluations.	
Ja... / I...		1 - Helt uenig / Strongly disagree
1.	Jeg hjelper medarbeiderne mine når de har mye å gjøre / I help my co-workers when their workload is heavy.	

2.	Jeg hjelper medarbeidere som har vært fraværende, med å bli ferdige med arbeidet sitt / I help my co-workers who have been absent to finish their work.	2 - Delvis uenig /Partially disagree 3 - Verken enig eller uenig/ Neither agree nor disagree 4 - Delvis enig Partially agree 5 -Helt enig /Strongly agree
3.	Jeg tar meg tid til å lytte til medarbeidernes problemer og bekymringer / I take time to listen to my co-workers' problems and worries.	
4.	Jeg strekker meg langt for å hjelpe nye medarbeidere / I go out of my way to help new co-workers.	
5.	Jeg viser personlig interesse for medarbeiderne mine / I take personal interest in my co-workers.	
6.	Jeg videreformidler beskjeder og nyheter til medarbeiderne mine / I pass along notices and news to my co-workers.	
Jeg.../ I...		
1.	Jeg lager kreative ideer / I generate creative ideas.	1 - Helt uenig / Strongly disagree 2 - Delvis uenig /Partially disagree 3 - Verken enig eller uenig/ Neither agree nor disagree 4 - Delvis enig Partially agree 5 - Helt enig /Strongly agree
2.	Jeg søker etter nye rutiner, prosesser, teknikker og ideer / I search out new technologies, processes, techniques and ideas.	
3.	Jeg søker og sikrer de midlene som trengs for å implementere nye ideer / I investigate and secure the funds needed to implement new ideas.	
4.	Jeg lager adekvate planer og tidsplaner for nye ideer / I develop adequate plans and schedules for the implementation of new ideas.	
5.	Jeg fremmer og støtter andres ideer / I promote and champion ideas of others.	
6.	Jeg er innovativ / I am innovative.	

6. Alder? / Your age?

(angi antall år som har gått) / (write the number of years)

7. Kjønn? Your gender?

- Mann/ Male

8. Utdannelsen din? Your education?

- Videregående / Secondary
- Høyere fra høyskole/ Higher non-university education (College)
- Høyere universitet (Bachelorgrad) / Higher university (Bachelor's degree)
- Høyere universitet (mastergrad) / Higher university (Master's degree)
- Doktorgrad / Doctorate of Science degree

9. Har du underordnede i din nåværende stilling? / Do you have subordinates in your current position?

- Ja, det har jeg / Yes, I have
- Nei, det har jeg ikke / No, I haven't

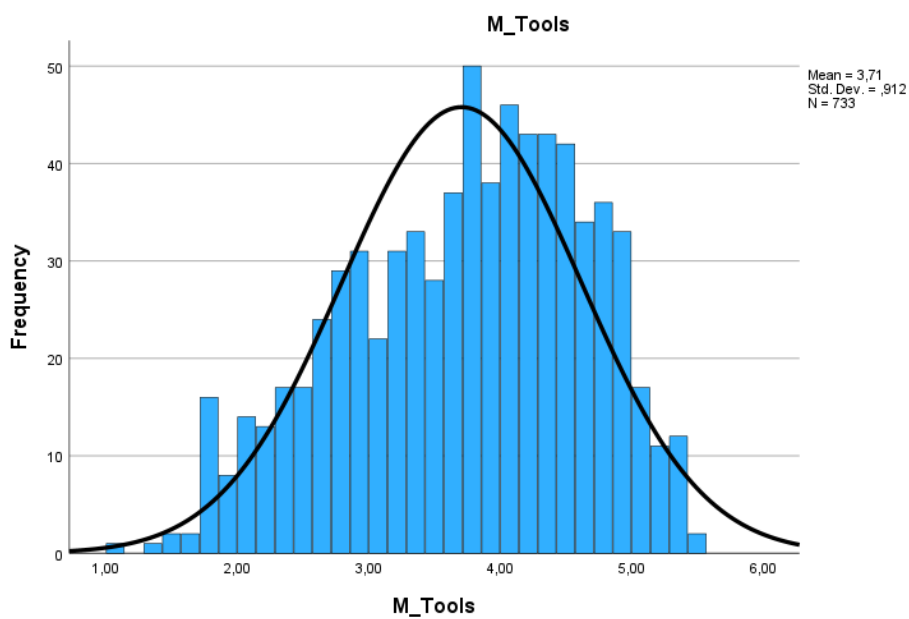
10. Hvor lenge har du jobbet i denne organisasjonen? (sett inn antall år) / How long are you working for this organization? (write the number of years)

11. Hvilket land jobber du i? In which country do you work?

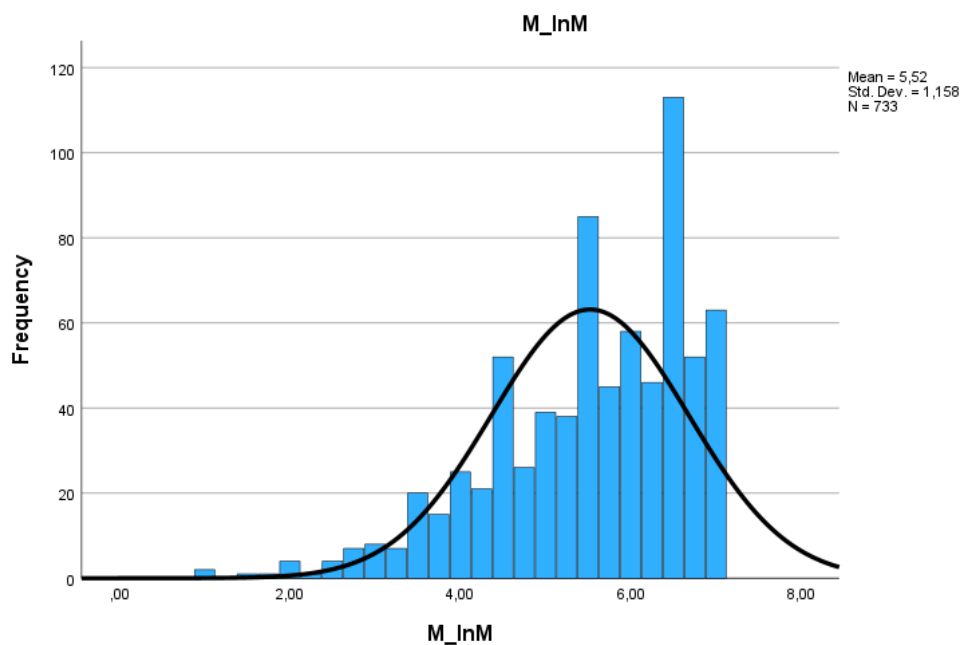
- Lietuvoje / Litauen /In Lithuania
- Norvegijoje / Norge / In Norway

12. Hvor stor er organisasjonen din? (skriv antall ansatte) / Size of your organization? (write the number of employees)

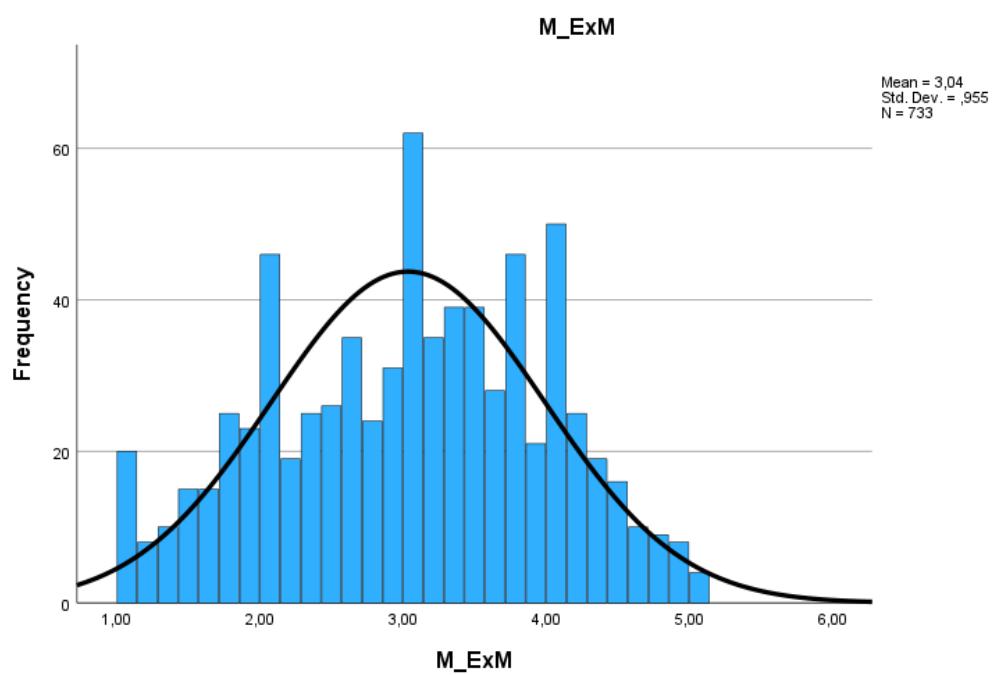
Motyvavimo priemonės



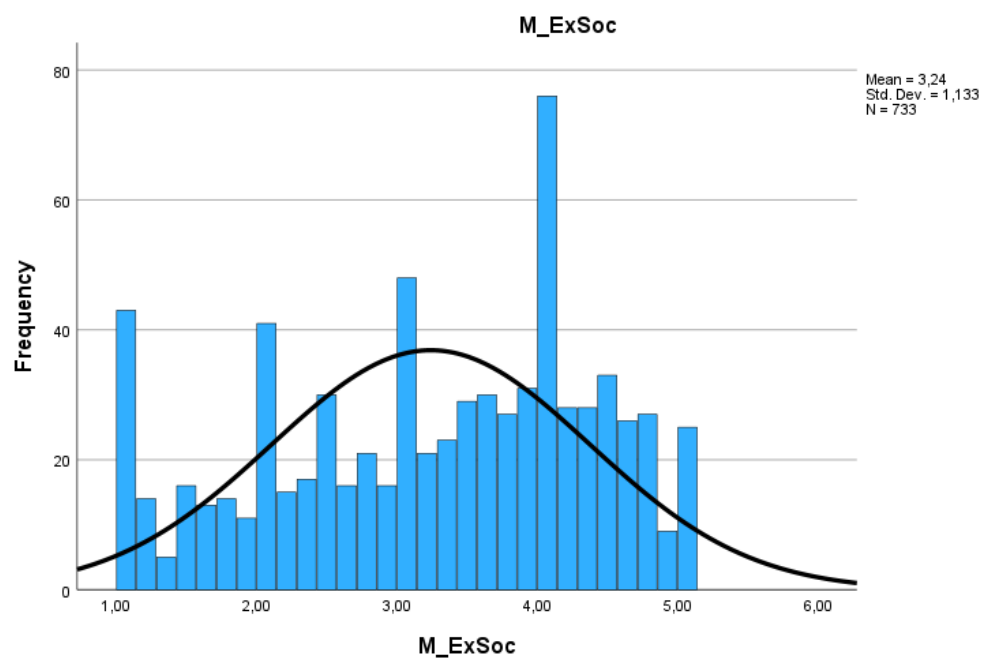
Vidinės motyvavimo priemonės (latentinis veiksnys)



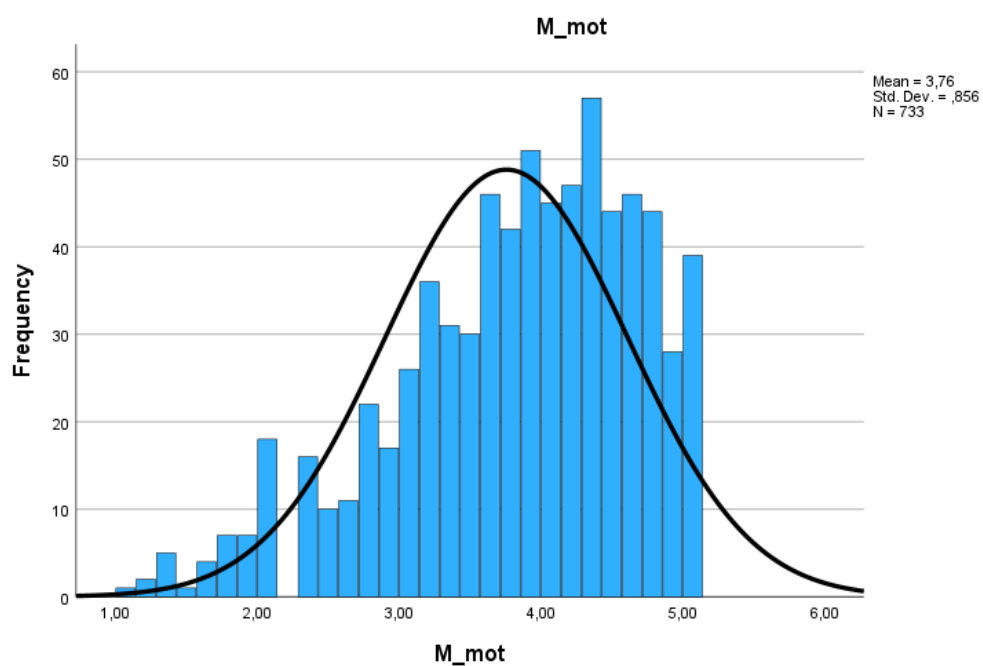
Išorinės materialinės motyvavimo priemonės (latentinis veiksnys)



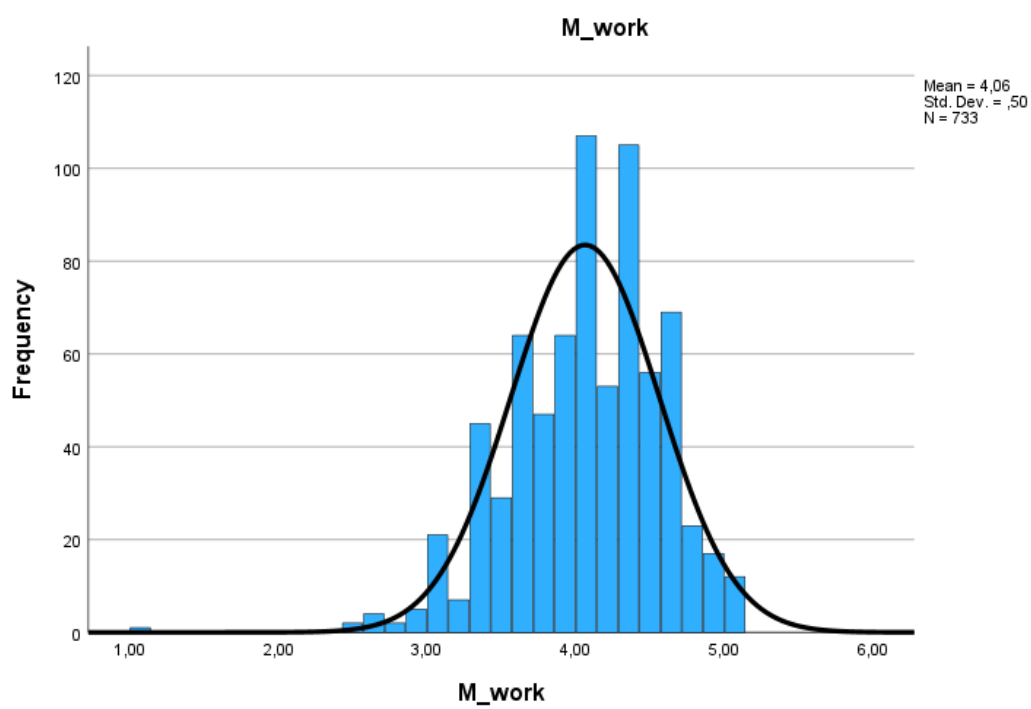
Išorinės socialinės motyvavimo priemonės (latentinis veiksnys)



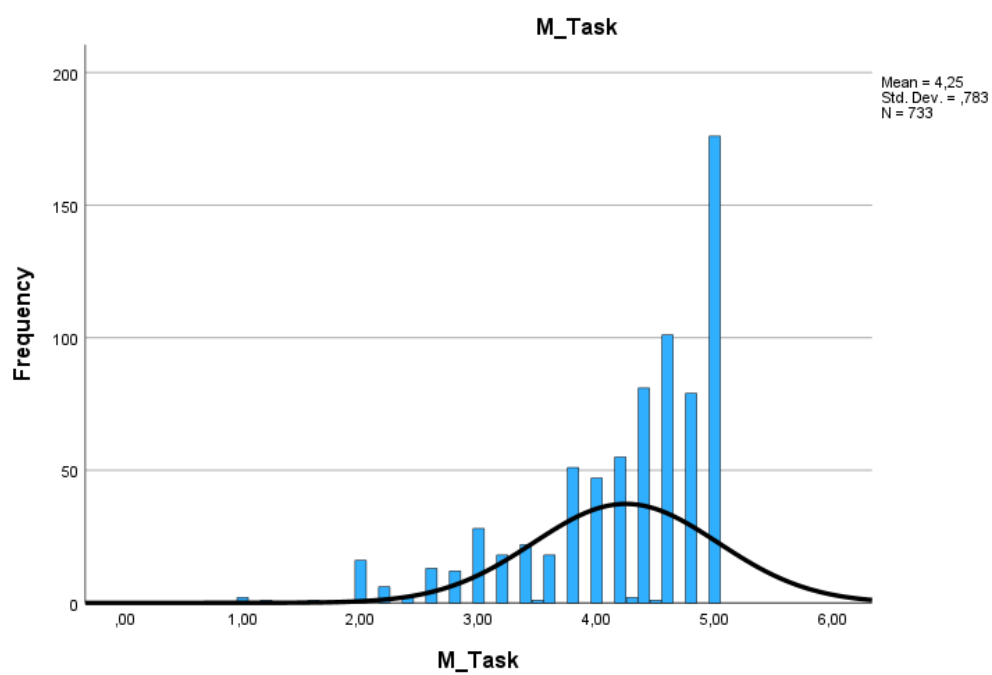
Motivācijas būsena



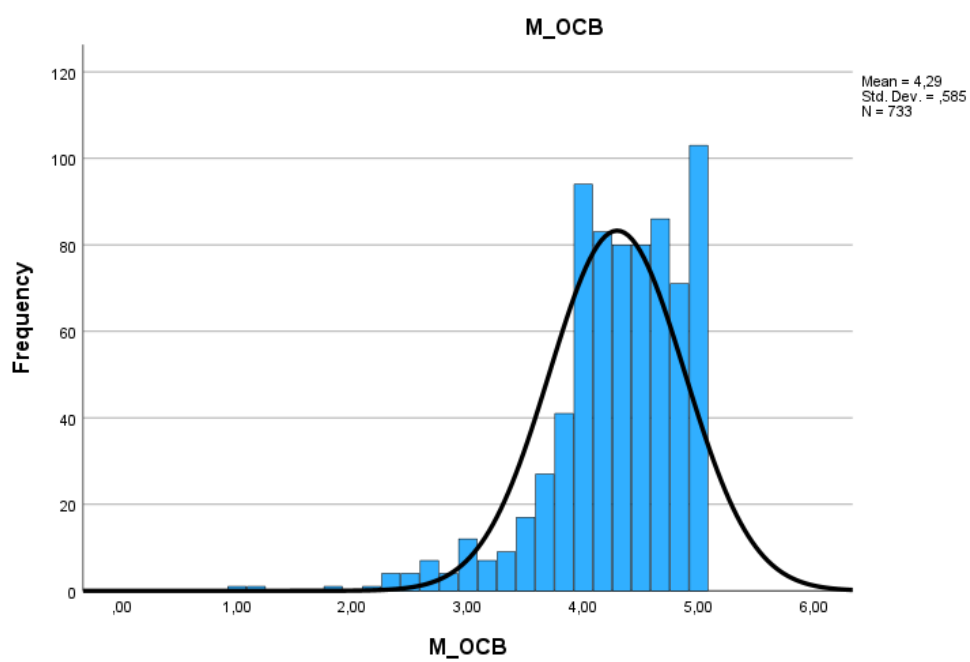
Darbo atlikimas

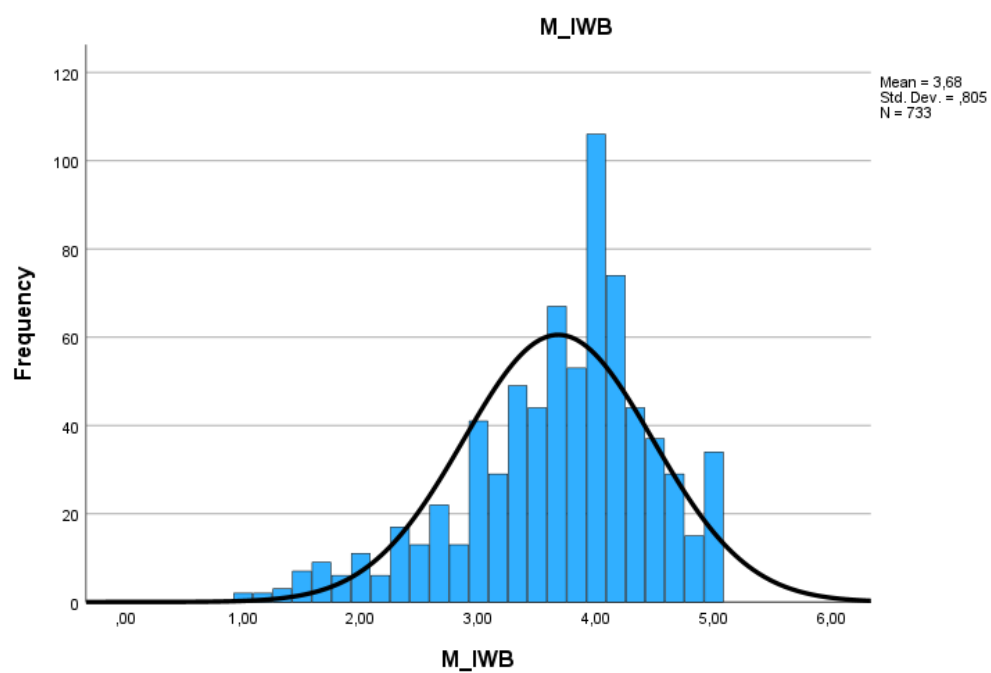


Užduočių atlikimas



Organizacinė pilietinė elgsena





4 priedas. Klausimyno teiginių vertinimas (bendras, Lietuvos ir Norvegijos)

	Kintamieji	M (LT ir NO)	SD (LT ir NO)	M (LT)	SD (LT)	M (NO)	SD (NO)
	Vidinės motyvavimo priemonės (5 teiginiai); $\alpha=0.772$;	5.22	1.157	5.12	1.166	5.93	0.993
1.	Darbas suteikia man galimybę panaudoti savo asmeninę iniciatyvą ir priimti sprendimus	5.41	1.641	5.02	1.690	5.81	1.488
2.	Darbas organizuojamas taip, kad galėčiau atlikti visą darbą nuo pradžios iki galo	5.62	1.633	5.22	1.685	6.02	1.473
3.	Darbas reikalauja kompleksiskų, aukšto lygmens įgūdžių	5.60	1.542	5.20	1.587	6.00	1.383
4.	Pats darbas yra labai reikšmingas ir svarbus platesniu mastu	5.68	1.491	5.29	1.549	6.07	1.319
5.	Baigęs (-usi) darbą, sužinau, ar atlikau jį gerai	5.32	1.665	4.89	1.685	5.75	1.529
	Išorinės motyvavimo priemonės (8 teiginiai); $\alpha=0.87$;	3.03	0.955	2.49	0.877	3.58	0.682
1.	Siūlo gerą sveikatos priežiūrą ir medicininių draudimų	3.04	1.514	2.52	1.616	3.57	1.187
2.	Suteikia dosnias būsto subsidijas	2.01	1.061	1.30	0.806	2.74	0.762
3.	Darbuotojams, kurie nori būti paaukštinti, siūlo daugiau nei vieną potencialią aukštesnę pareigybę	2.61	1.306	1.99	1.267	3.23	1.025
4.	Suteikia konkurencingus atlyginimus	2.93	1.355	2.37	1.380	3.50	1.067
5.	Suteikia konkurencingas premijas	2.80	1.349	2.21	1.335	3.41	1.068
6.	Suteikia užimtumo garantijas	3.30	1.371	2.81	1.431	3.79	1.108
7.	Suteikia galimybes likti organizacijoje tiek, kiek darbuotojai pageidauja	3.79	1.267	3.37	1.372	4.21	0.982
8.	Nemažina gerai dirbančių darbuotojų etatų, jei susiduria su ekonominėmis problemomis	3.81	1.278	3.40	1.373	4.22	1.018
	Socialinės motyvavimo priemonės (8 teiginiai); $\alpha=0.92$;	3.24	1.133	2.57	1.02	3.92	0.772
1.	Gauna didesnio žinomumo arba prestižiškesnes užduotis	3.45	1.337	2.84	1.353	4.07	0.993
2.	Gauna oficialų aukštesniųjų vadovų pripažinimą organizacijos ar padalinio renginiuose/susirinkimuose	3.42	1.349	2.80	1.371	4.04	0.988
3.	Gauna įvairius nefinansinius apdovanojimus (pvz., apdovanojimai už inovacijas ir rezultatus)	3.07	1.426	2.38	1.397	3.78	1.063
4.	Gauna neformalų / improvizuotą paskatinimą iš aukščiausios vadovybės	3.15	1.376	2.46	1.331	3.85	1.019
5.	Kviečiami į specialius socialinius renginius pvz., vakarienės, iškylos, susitikimai ir pan.	3.21	1.479	2.55	1.496	3.88	1.120
6.	Gauna „laisvą laiką“ nuo pareigų, nesusijusių su jų darbu	3.01	1.490	2.25	1.440	3.79	1.091
7.	Gauna privilegijų, pvz., gali dirbti lanksčiu grafiku, nuotoliniu būdu ir t.t.	3.29	1.476	2.61	1.513	3.98	1.061
8.	Gauna ypatingą kolegų ar vadovų dėmesį	3.34	1.316	2.70	1.297	3.99	0.976
	Motyvacijos būseną (7 teiginiai); $\alpha=0.86$;	3.75	1.133	3.50	0.928	4.01	0.682
1.	Man labai patinka kasdienis darbas	4.12	1.026	3.74	1.066	4.51	0.820
2.	Gana didelė dalis mano užduočių darbe yra nuobodžios (reversinis)	3.53	1.118	3.33	1.255	3.69	0.954
3.	Visada džiaugiuosi eidamas (-a) į darbą rytais	3.81	1.172	3.40	1.199	4.22	0.987
4.	Mano darbas yra labai įdomus	4.05	1.077	3.69	1.126	4.42	0.883
5.	Man patinka atlikti daugumą savo darbo procesų	4.25	0.924	3.89	0.968	4.62	0.711
6.	Dirbdamas (-a) savo darbą jaučiu didelį asmeninį pasitenkinimą	3.64	1.119	3.54	1.172	3.76	1.052
7.	Jei loterijoje laimėčiau 5 milijonus EUR, vis tiek pasilikčiau dirbti dabartinį darbą	2.92	1.572	2.92	1.573	2.92	1.570
	Emocinis išsekimas	2.24	1.009	2.45	1.187	2.02	0.728

	(9 teiginiai); $\alpha=0.92$;						
1.	Dėl darbo jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi)	2.71	1.198	3.00	1.417	2.43	0.830
2.	Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi pavargęs (-usi)	3.03	1.171	3.45	1.378	2.60	0.690
3.	Atsikėlęs (-usi) ryte jaučiuosi pavargęs (-usi), nes laukia dar viena darbo diena	2.35	1.299	2.57	1.527	2.11	0.964
4.	Jaučiu, kad visą dieną dirbti su žmonėmis man tikrai yra įtampa	2.14	1.346	2.33	1.565	1.94	1.044
5.	Jaučiuosi emociškai pervargęs (-usi) nuo savo darbo	2.29	1.287	2.50	1.502	2.08	0.980
6.	Jaučiuosi nusivylęs (-usi) savo darbu	1.92	1.351	2.09	1.554	1.76	1.084
7.	Jaučiu, kad savo darbe dirbu per sunkiai	2.14	1.354	2.34	1.573	1.93	1.055
8.	Jaučiu, kad darbas tiesiogiai su žmonėmis, man kelia per didelį stresą	1.92	1.292	2.05	1.465	1.79	1.074
9.	Jaučiuosi visiškai praradęs (-usi) kantrybę	1.70	1.239	1.79	1.382	1.62	1.070
	Užduočių atlikimas (5 teiginiai); $\alpha=0.79$;	4.24	0.783	4.42	0.625	4.06	0.880
1.	Tinkamai įvykdu paskirtas pareigas	4.27	1.051	4.49	0.764	4.06	1.242
2.	Įvykdu pareigybės aprašyme nurodytas pareigas	4.42	0.983	4.58	0.746	4.26	1.153
3.	Atlieku užduotis, kurių iš manęs tikimasi	4.39	1.006	4.59	0.682	4.18	1.217
4.	Atitinku formalius darbo atlikimo reikalavimus	4.39	1.006	4.55	0.773	4.22	1.175
5.	Dalyvauju veiklose, kurios turės tiesioginės įtakos mano veiklos vertinimui	3.77	1.250	3.93	1.217	3.60	1.262
	Organizacinė pilietinė elgsena (6 teiginiai); $\alpha=0.82$;	4.29	0.585	4.15	0.704	4.43	0.386
1.	Padedu bendradarbiams, kai jiems tenka didelis darbo krūvis	4.44	0.719	4.36	0.861	4.53	0.527
2.	Padedu nebuvusiams darbe bendradarbiams užbaigti jų darbus	4.09	0.970	3.89	1.194	4.30	0.607
3.	Skiriu laiko išklausti bendradarbių problemas ir rūpesčius	4.35	0.744	4.25	0.895	4.46	0.531
4.	Stengiuosi padėti naujiems bendradarbiams	4.61	0.637	4.56	0.750	4.66	0.490
5.	Domiuosi asmeniškai savo bendradarbiais	3.90	0.933	3.63	1.140	4.18	0.538
6.	Perduodu savo bendradarbiams pranešimus ir naujienas	4.36	0.783	4.25	0.952	4.48	0.538
	Inovatyvi elgsena (6 teiginiai); $\alpha=0.87$;	3.67	0.805	3.44	0.897	3.91	0.616
1.	Generuoju kūrybines idėjas	3.79	1.012	3.59	1.148	3.99	0.806
2.	Ieškau naujų idėjų, metodų, technologijų ir procesų	3.81	1.048	3.61	1.199	4.01	0.820
3.	Ieškau ir užsitikrinu lėšas, reikalingas naujoms idėjoms įgyvendinti	3.11	1.213	2.73	1.321	3.50	0.947
4.	Rengiu tinkamus planus ir tvarkaraščius naujų idėjų įgyvendinimui	3.28	1.179	2.94	1.314	3.62	0.907
5.	Skatinu ir palaikau kitų bendradarbių idėjas	4.13	0.832	4.02	0.955	4.25	0.666
6.	Esu inovatyvus (-i)	3.95	0.854	3.78	0.976	4.11	0.671