MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

DEIMANTĖ ADOMAVIČĖ

DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJA COVID-19 PANDEMIJOS METU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS
2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
ĮVADAS 7
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI 10
1.1 Motyvacijos ir motyvavimo samprata 10
1.2 Darbo motyvacijos skirtumai viešajame ir privačiajame sektoriuose 12
1.3 Darbuotojų motyvavimo priemonės 14
1.4 Darbuotojų motyvavimo modeliai 16
1.5 Motyvacijos teorijų apžvalga 21
1.5.1 Turinio motyvacijos teorijos. 22
1.5.2 Proceso motyvacijos teorijos 25
2. COVID-19 PANDEMIJOS ĮTAKA ORGANIZACIJOMS IR DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIU ASPEKTU 27
2.1 Darbo COVID-19 pandemijos metu organizavimas ir motyvacijos palaikymas 29
2.2 Nuotolinis darbas pandemijos metu 32
3.2 Karjeros šokas 35
3.3 Profesinis stresas 36
3. TYRIMO METODOLOGIJA 38
3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai 38
3.2. Tyrimo metodo teorinis pagrindimas 38
3.3. Tyrimo planas ir metodas 41
3.4. Tyrimo instrumentas 42
3.5. Tyrimo populiacija ir imtis 42
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ 44
4.1 Tiriamųjų demografiniai duomenys 44
4.2 Darbo organizavimas Covid-19 pandemijos metu 47
4.3 Darbuotojų motyvacija Covid-19 pandemijos metu 51
4.3 Diskusija 61
IŠVADOS 66
PASIŪLYMAI 69
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 71
SANTRAUKA 77
SUMMARY 78

PRIEDAI 79

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos 11
2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija..... 15
3 lentelė. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus..... 16
4 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modeliai..... 18
5 lentelė. Darbuotojų motyvavimas žaidybinėmis priemonėmis 19
6 lentelė. Asmeninių savybių ir darbo motyvacijos lygio sąsajos..... 20
7 lentelė. F.Herzberg teorijos higieniniai ir motyvaciniai veiksniai 24
8 lentelė. Covid-19 pandemijos įtaka moterų nedarbui..... 28
9 lentelė. Poreikių pasikeitimas Covid-19 pandemijos metu remiantis Maslow teorija 30
10 lentelė. Rekomendacijos, kaip palaikyti personalo gerą savijautą bei motyvaciją, esant paskelbtai Covid-19 viruso pandemijai..... 31
11 lentelė. Tyrimo metodo teorinis pagrindimas 38
12 lentelė. Reikšmingi respondentų atsakymai apie įmonėms būdingus veiksmus Covid-19 pandemijos metu pagal Kruskal – Wallis testo rezultatus..... 49
13 lentelė. Respondentų savimotyvacijos ir energijos imtis darbo pandemijos rezultatai (proc.) 52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbo viešajame ir privačiajame sektoriuose motyvai 13
2 pav. Kompleksinis darbo motyvavimo modelis 17
3 pav. Motyvacijos teorija pagal F. Herzbergą 23
4 pav. Covid-19 pandemijos metu darbuotojų darbo motyvacijos tyrimo modelis 40
5 pav. Respondentų lytis (proc.) 44
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.) 44
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.) 45
8 pav. Respondentų dirbančiųjų privačiajame ir viešajame sektoriuje pasiskirstymas (proc.) 45
9 pav. Respondentų pagal įmonės veiklos pobūdį pasiskirstymas (proc.) 46
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį (proc.) 46
11 pav. Darbo organizavimas pandemijos metu (proc.) 47
12 pav. Įmonių veiksmai Covid-19 pandemijos metu (proc.) 48
13 pav. Respondentų santykiai su vadovais (pavaldiniais) pandemijos metu (proc.) 51
14 pav. Respondentų motyvacija darbui pandemijos metu pagal amžių (proc.) 52
15 pav. Respondentų atsakymai „darbo užmokestis“ priklausomai nuo amžiaus (proc.) 53
16 pav. Respondentų veiksmai Covid-19 pandemijos metu, kad išliktų motyvuoti ir nusiteikę darbui (proc.) 54
17 pav. Respondentų nuomonė kaip Covid-19 laikotarpis įtakojo jų požiūrį į darbą (proc.) 55
18 pav. Respondentų nuomonė apie Covid-19 pandemijos įtaką jų karjeros ilgalaikėms pasekmėms (proc.) 55
19 pav. Respondentų atsakymai „ar Covid-19 pandemija turės ilgalaikių pasekmių“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.) 56
20 pav. Respondentų atsakymai „ar pandemijos metu susimąstė apie darbo keitimą“ priklausomai nuo amžiaus (proc.) 56
21 pav. Respondentų nuomonė apie profesijos keitimą (proc.) 57
22 pav. Respondentų nuomonė apie streso lygį Covid-19 pandemijos metu (proc.) 57
23 pav. Respondentų nuomonė apie padidėjusį perdegimą, nerimą ir kt.požymius Covid-19 pandemijos metu (proc.) 58
24 pav. Respondentus motyvuojantys ir efektyviau dirbti skatinantys veiksniai pandemijos metu (proc.) 59

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Anketa 80
2 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai. Darbo rutina Covid-19 pandemijos metu ir išsilavinimas 85
3 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai. Organizacijos veiksmai COVID-19 pandemijos metu ir amžius, išsilavinimas, sektorius, lytis 86
4 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai Kas suteikė energijos imtis darbo ir likti motyvuotiems Covid-19 pandemijos metu ir amžius, sektorius, išsilavinimas 92
5 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai. Kokie veiksniai motyvuoja ir skatina efektyviau dirbti ir amžius, išsilavinimas ir sektorius 97
6 PRIEDAS Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą 113

ĮVADAS

2020 m. sausio 30 d. Pasaulio sveikatos organizacijai („International Labour Organization“ 2021) dėl Covid-19 ligos plitimo paskelbus pasaulinę ekstremalią situaciją pirmuosius pokyčius pajuto viešbučių, restoranų, kelionių agentūrų atstovai, o 2020 m. kovo 14 dieną Lietuvos Respublikoje paskelbus karantiną (”LRV nutarimas dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo 2020/Nr.5466“) pandemija pakeitė ne tik visų šalies piliečių įpročius ir rutiną bet ir perversmą ir sujudimą darbo rinkoje. Statistikos departamento duomenimis (“Oficialiosios statistikos portalas” 2021) 2020 m. sausio 1 d. neturintys darbo asmenys sudarė 9,2 proc. visų šalies darbingo amžiaus gyventojų, o 2021 m. sausio 1 d. pasiektas 16,1 proc. nedarbo lygis Lietuvoje. Tarptautinė darbo organizacija („International Labour Organization“, 2021), taip pat užsienio mokslininkai (Restubog, Ocampo ir Wang 2020, 1-2; Rummel ir kt. 2019, 1-2) plačiai kalba, kad ekonominis nuosmukis, susijęs su Covid-19 pandemija greičiausiai lems atleidimus, etatų mažinimą ir priverstinį nedarbą), keliantį grėsmę darbuotojų darbo saugumui įvairiais karjeros etapais ir skirtinguose versluose (paslaugų, maisto paslaugų, gamybos, mažmeninės prekybos, kelionių ir prekybos sektoriuose), keisis darbo rinkos sąlygos, atsirandančios dėl Covid-19, taip pat gali iš esmės keistis karjeros tendencijos.

Visuose sektoriuose tarp darbuotojų jaučiamas akivaizdus profesinis stresas, kurį sukelia Covid-19 ir su juo susiję padariniai, tiesiogiai veikiantys darbuotojų motyvaciją ir psichologinę gerovę (Prasad, Rajesh, ir Vaidya 2020, 235). Nuo Covid-19 nukentėjusių organizacijų darbuotojai išleidžiami į prastovas, dalis atleidžiama, ženkliai sumažėję darbo pasiūlymai ir išaugęs darbo ieškančių asmenų skaičiaus kelia nerimą daugumai ir vis plačiau kalbama apie užsitęsiančią situaciją skatina labiausiai paveiktuose sektoriuose dirbančių darbuotojų perkvalifikavimą. Šiuo laikotarpiu itin svarbus organizacijos veiksnys - jos sąveika ir santykis su aplinka ir jos kontrole (Žukovskis ir Marcinkevičiūtė 2012, 191), tad pandemijos metu žmogiškųjų išteklių specialistų patirtis yra labai svarbi siekiant išlaikyti pasaulinę ekonomiką gyvybingą ir padėti darbuotojams ir jų šeimoms išgyventi persiorientuojant prie nuotolinio darbo, kuris buvo vis paklausesnis ir prieš Covid-19 (Yawson 2020, 409), daugumai netikėtai perėjus prie nuotolinio darbo įsivyravo autonomija, suvokiama kaip poreikis vadovauti savo darbui, o tai tiesiogiai įtakoja motyvaciją (Whitfield ir kt. 2020, 2-3).

Temos aktualumas. Covid-19 pandemija įvardijama kaip pasaulinė sveikatos krizė, nepavykstant sustabdyti viruso, jo plitimo mažinimo priemonės sukėlė didelių iššūkių dabartiniam žmonių darbui ir karjerai (Restubog, Ocampo ir Wang 2020, 1). Užsienio mokslininkai Akkermansa, Richardsonb ir Kraimer (2020, 1-2) drąsiai įvardina, kad Covid-19 pandemija tapo karjeros šoku daugeliui žmonių visame pasaulyje sukėlusi tiek trumpalaikes, tiek ilgalaikes pasekmes karjeroje ir daranti tiesioginį poveikį individualios karjeros galimybėms ir tolimesnės profesijos pasirinkimams. Pandemija atnešė iššūkius ne tik valstybėms, organizacijoms, bei ir kiekvienam piliečiui, kurie nepriklauso nuo

asmeninės laisvės, tokie kaip izoliaciją, asmeninio ryšio, komunikacijos apribojimai, netikrumas ir finansiniai bei darbo saugumo klausimai, taip galimai neigiamai paveikiantys vidinę motyvaciją. Pandemija gali sukelti didžiulį pesimizmo jausmą ir taip pakenkti psichologinei atmosferai (Restubogab, Ocampoc ir Wangc 2020), ko pasekoje susidariusi situacija tiesiogiai įtakos motyvaciją darbe, jau atliekami tyrimai atskleidžia (Baert ir kt. 2020) kad daugiau nei vienas iš keturių apklaustųjų nurodo bijantys prarasti darbą dėl šios krizės.

Temos ištirtumas. Covid-19 pandemijos viruso suvaldymui staiga įvesti apribojimai tiesiogiai paveikė darbuotojus ir verslininkus visoje Lietuvoje ir pasaulyje, tai sąlygoja naujų mokslinių tyrimų pradžią tiriant tiesioginį šios pandemijos poveikį darbo rinkai ir darbiniam gyvenimui (Ūsė ir Ramanauskas 2020, 10; Norkienė ir kt 2020, 28-32; Stefanie 2020). Pandemijai įsivyravus ir valstybėms įvedus sugriežtinimus mokslininkai pradėjo tirti Covid-19 įtaką organizacijų žmogiškiesiems ištekliams: pandemijos įtaką darbingo amžiaus vyrams ir moterims (Rakauskienė, Krinickienė ir Servetkienė 2020, Šneiderienė ir kt. 2020), dirbančiuosius pandemijos metu skirtingose organizacijose (Didvalė ir kt. 2020, Norkienė ir kt., 2020), galimus karjeros pokyčius (Akkermans ir kt. 2018), staiga įsivyravusio nuotolinio darbo poveikį (Grincevičienė, 2020, Bick ir kt. 2020) bei darbuotojų motyvavimą pandemijos metu (Inčiūraitė ir kt. 2020, Ertel 202).

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvacija Covid-19 pandemijos metu.

Problema. Kaip Covid-19 pandemija įtakojo darbuotojų darbo motyvaciją?

Darbo tikslas. Nustatyti darbuotojų motyvaciją Covid-19 pandemijos metu.

Darbo uždaviniai.

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo priemones bei motyvavimo modelius.
2. Apžvelgti Covid-19 pandemijos įtaką organizacijų darbui ir darbuotojų motyvacijai.
3. Nustatyti darbo organizavimą Covid-19 pandemijos metu.
4. Ištirti darbuotojų motyvaciją Covid-19 pandemijos metu.

Darbo metodika. Nagrinėjant, pirmąjį ir antrąjį uždavinius, teorines darbuotojų motyvavimo priemones bei motyvavimo modelius, Covid-19 pandemijos įtaką organizacijų darbui ir darbuotojams aspektus naudoti teoriniai metodai: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, sintezės metodas, interpretacijos ir apibendrinimo metodas. Trečias ir ketvirtas uždaviniai ištirti atlikus kiekybinį tyrimą, kuriuo nustatytas organizacijų darbo organizavimas ir darbuotojų motyvacija Covid-19 pandemijos metu. Atliekant tyrimą naudoti empiriniai metodai: anketinė apklausa, SPSS statistinė duomenų analizė, turinio analizė,

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys:

1. Teorinė dalis. Analizuojama mokslinė literatūra ir atlikti moksliniai tyrimai nagrinėjama tema.

2. Tyrimo metodologija. Pateikiama empirinio tyrimo metodologija, tyrimo metodo teorinis pagrindimas.
3. Tyrimo rezultatai. Rezultatų aptarimas ir analizė, diskusijoje aptarti atlikto empirinio tyrimo rezultatai ir išanalizuotos mokslinės literatūros teorinis kontekstas.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: turinys, įvadas, 4 skyriai, 18 poskyrių, 2 skyreliai, išvados, 12 lentelių, 24 paveikslai, 6 priedai, panaudoti 56 moksliniai šaltiniai. Magistro baigiamojo darbo apimtis 78 psl., be priedų.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Motyvacijos ir motyvavimo samprata

Kasdieniame kontekste vis dažniau girdime žodį motyvacija, jau tapo įprasta kad aplinka supanti mus įvardijama kaip motyvuojanti arba demotyvuojanti ir mes vis laukiame motyvų skatinančių mus veikti. Siekiant teisingai suvokti žodžio ***motyvacija*** bazinę prasmę, apžvelkime Lietuvių kalbos žodyno („Lietuvių kalbos žodynas“ 2020) motyvacijos išaiškinimą per psichologinę prizmę, apibrėžiant kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma, veikiantys per vidinius veiksnius, nesąmoningus troškimus ar nerealizuotus tikslus, kurie ir lemia žmogaus elgesį ir veiklą. Bendrinis žodžio motyvacija aiškinimas žodyne puikiai atspindi koks sudėtingas yra žmogaus motyvacijos supratimas darbe, kai susipina darbuotojo vidinė ir išorinė motyvacija, kai asmens motyvai jam pačiam gali būti aiškūs, bet keblūs kitiems (kolegoms, vadovams), ar situacijos kai asmuo patyręs stresą, gali ir nesuprasti savo veiklos motyvų, tuo tarpu apmokytam stebėtojui jie suprantami (Marcinkevičiūtė 2006, 13).

Motyvacija dar kitaip patatinama su žmogaus suvokimu (Anthony ir Weide 2015), kitaip tariant motyvacija veikia kaip impulsas bet kokiam žmogaus elgesiui (Yuhyung ir kt. 2019), todėl darbo motyvavimas neatsiejamas nuo klausimo, kodėl žmonės kažką daro (arba nedaro)? (Marcinkevičiūtė 2006, 13), kas motyvuoja? kuo motyvuoja? kas verčia veikti? (Adomaitytė, Girdvainytė ir Martinkienė 2016, 32). Personalo motyvacijos skatinimas ir tikslingi skatinimo veiksniai dažnai tampa vienintelėmis pagalbinės priemonės išsaugoti darbuotojus, kai nėra galimybės suteikti tam tikrų finansinių sąlygų kurių jie tikisi (Jaselskytė ir Sauliūnė 2014). Tad motyvavimo procesas apima gilinimąsi į darbuotojų lūkesčius, asmenines savybes, gebėjimus, organizacijos tikslus sukurdamas alternatyvių veiksmų pasirinkimą siekiant norimo rezultato, o motyvavimo esmė – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.

Motyvacija sustiprėja, kai gebama ją kontroliuoti (Whitfield ir kt. 2020, 1), todėl moksliniuose šaltiniuose *motyvacijos* sąvoka tapatinama su asmens poreikiais ir motyvais, o motyvavimas tiriamas kaip procesas (Viningienė 2014, 162) susiejantis individo interesus ir organizacijos galimybes, keliant teorinę prielaidą, kad motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, t.y. jie yra tiesiogiai priklausomi. D.Viningienė (2014, 162) taip pat pažymi, kad, motyvacijos stiprumą rodo pasekmės, jeigu darbuotojas jaučia nepasitenkinimą darbu, neįvertintas, susimąsto apie kitas darbo galimybes, darbo vietos keitimą – skatinimas neveiksmingas arba jo nėra, motyvuotas darbuotojas priešingai - jaučia pasitenkinimą darbu, didesnę atsakomybę įmonei ir klientams.

Motyvacijos sąvokos apibrėžimas priklausomai nuo laikotarpio ar atliktų tyrimu pateikiamas skirtingai, tačiau beveik visi motyvaciją nagrinėjantys mokslininkai sutinka, kad žmogų skatina veikti tam tikrų jo poreikių visuma.

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos

Autorius, metai	Motyvacijos sąvoka	Pagrindiniai aspektai
Carrigan (2009)	Tai vidinė arba išorinė jėga, kuri skatina entuziazmą, atkaklumą siekti atitinkamos veiklos.	Savirealizacija
Žaptorius (2007, 105)	Motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama, pasitelkiant ją kaip priemonę kuri skatinama galima priversti žmones „tiksėti“.	Žmogaus valia, noras veikti
Kumpikaitė ir Kalinauskienė (2011)	Motyvacija yra tam tikros žmogaus raidos pasekmė, kuria galima pasinaudoti, tačiau negalima jos paveikti.	Siekis tobulėti, išmokti, įrodyti
Damij ir kt.(2015)	Motyvacija apskritai yra labai plati asmeninių ar socialinių veiksnių visuma, tokių kaip finansinė kompensacija (atlyginimas), kolektyvo pripažinimo lygis ar vadovų (prestižas), ar pasitenkinimas dėl asmeninių pasiekimų.	Siekiamybė įvertinimo, pripažinimo
Hanafi, Bahri ir Majid (2019)	Motyvacija yra sąlyga, dėl kurios darbuotojai atlieka darbą siekiant patenkinti poreikius ir daro įtaką organizacijos tikslų pasiekimui.	Poreikių patenkinimas
Whitfield, Dresser, Magoffin ir Wilby (2020, 1)	Motyvacija apibrėžiama kaip noras ką nors padaryti ir apima veiklos inicijavimo ir palaikymo veiksmą.	Tikslas

Sudaryta darbo autorės pagal Carrigan (2009), Žaptorius (2007), Kumpikaitė ir Kalinauskienė (2011), Damij ir k t. (2015), Hanafi, Bahriir Majid (2019), Whitfield ir kt. (2020)

Motyvacijos iš esmės pagrindinė funkcija yra efektyvinti darbuotojų veiklą per poreikių spektrą, užtikrinant poreikius kurių yra tikimasi (Kumpikaitė ir Kalinauskienė 2011). Motyvacijos motyvai yra keičiami, pritaikomi, adaptuojami identifikavus personalo poreikius (Inčiūraitė ir Žilinskas 2010). G. Adomaitytė, V. Girdvainytė ir J.Martinikienė (2016, 33) motyvaciją traktuoja kaip priemonę ar veiksnį išskiriant vidines ir išorines motyvacijos rūšis:

1. Vidinė motyvacija - noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos.
2. Išorinė motyvacija - siekis išorinio atlygio arba siekimas išvengti bausmės.

Motyvavimo esmė – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme (Marcinkevičiūtė 2006, 13). Užsienio mokslininkai (Shin ir kt. 2019) taip pat pritaria šiai nuomonei, kad išorinės motyvacijos impulsas yra noras stengtis, kad įgytų paties darbo išorinių rezultatų (pvz. atlygio ir pripažinimo), o vidinė motyvacija išreiškia norą dėti pastangas dėl susidomėjimo ir malonumo pačiu darbu. Autorių atliktų tyrimų metu buvo prieita metaanalizės išvados, kad vidinė motyvacija yra stipresnė ir tvirčiau numato veiklos rezultatus nepaisant išorinio atlygio.

Efektyviausias motyvavimas pasiekiamas veikiant kontrastu – veikiant vidinei motyvacijai prieš išorinį spaudimą (Ryan ir Deci 2020). Išorinė motyvacija dažnai skatina atlikti užduotis, kurios gali būti neįdomios, tad ji veikia kaip priemonė veiksmams pabaigti kurių jau ėmėsi, o jai sustiprinti motyvacija diferencijuojama naudojant suvokiamus autonomijos lygius išdėstant nuo mažiausiai iki autonomiškiausio (Whitfield ir kt. 2020, 2):

• Išorinis reguliavimas: lemiantis išorines bausmės ar atlygio pasekmes;

•Introjektuotas reguliavimas: lemiantys išoriniai vidiniai veiksniai (pvz. savigarba ar socialinis priimtinumas);

• Identifikuotas reguliavimas: skatinamas įsitikinimo, kad veiksmas turi vertę;

• Integruotas reguliavimas: skatinamas įsitikinimo, kad veiksmas turi vertę ir atitinka asmens vertybes ir yra suvokiamas kaip reikalingas asmeninei gerovei.

Tuo tarpu vidinė motyvacija veikia savarankiškai skatindama atlikti veiklą ir gauti pasitenkinimą sėkmingai atlikus užduotį, kitaip tariant pagrindinį dėmesį sutelkiant dėmesį į vidinės motyvacijos stiprinimą (Whitfield ir kt. 2020, 2).

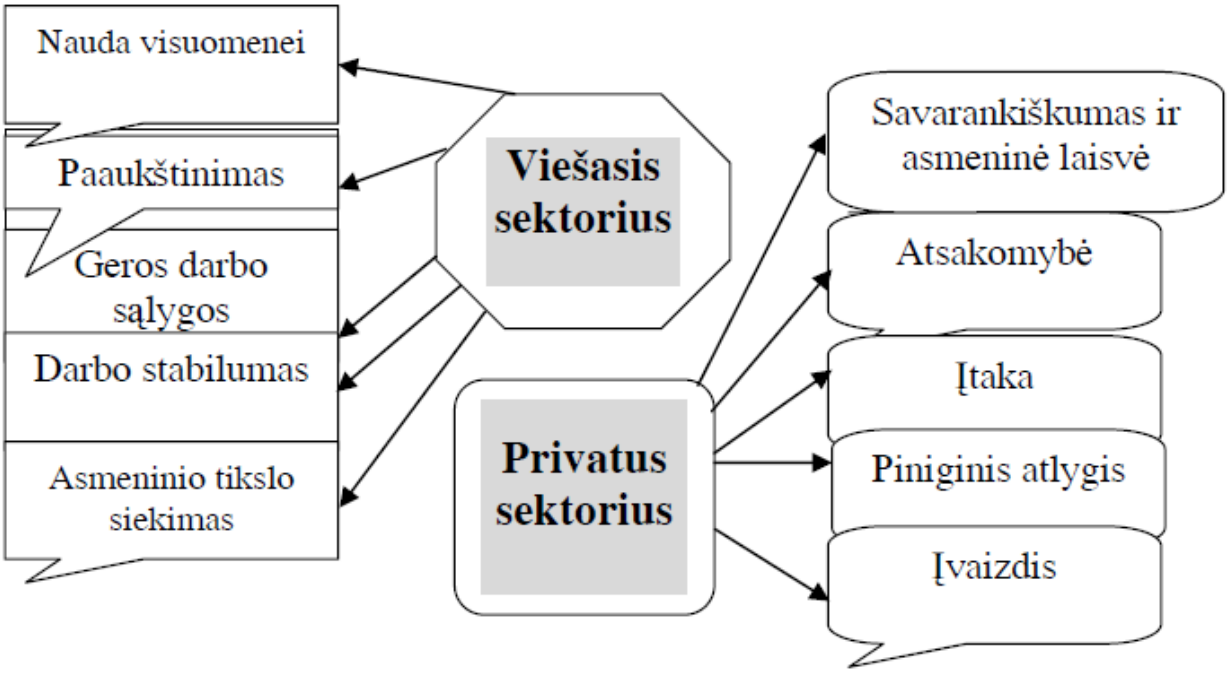
Apibendrinant motyvacijos sampratos teorinę analizę, teigtina kad darbuotojo motyvacija yra tiesiogiai susijusi su darbuotojo asmeniniu noru būti veiksmingam ir suvokimu kodėl jis kažką daro. Išskiriama darbuotojo vidinė motyvacija - noras būti veiksmingam, noras stengtis ir gauti pasitenkinimą, bei išorinė motyvacija – siekis išorinio atlygio ar pripažinimo.

1.2 Darbo motyvacijos skirtumai viešajame ir privačiajame sektoriuose

Visuomenėje vyrauja skirtingos nuomonės dėl darbo privačiame ir viešajame sektoriuje, darbuotojai pasiskirsto tarp šių sektorių ir dažnas jų nenoriai arba taip ir neišbando savęs abiejuose iš jų, tad ar sektorių veiklos specifika yra pagrindinis argumentas? „Dažnai teigiama, kad privačiojo sektoriaus darbuotojus dirbti labiau motyvuoja finansinė ir kitokia asmeninė nauda (savanaudiškos paskatos), o viešojo sektoriaus – prasmingas darbas, nauda ir tarnavimas visuomenei (altruistinės paskatos)“ (Morkevičius 2013, 425). Autorius pabrėžia, kad esminis kriterijus, skiriantis viešojo ir privačiojo sektoriaus organizacijas, yra jų savininkai, jei privačiųjų įmonių savininkai yra privatūs verslininkai ar akcininkai, tai viešųjų įstaigų nuosavybė kolektyviai priklauso politinių bendruomenių

nariams. Diržytė, Patapas ir Mikelionytė (2010) analizavę kodėl vieni vadovai renkasi viešąjį sektorių, kiti privatų išskiria šiuos pagrindinius motyvus:

1. Viešajame sektoriuje darbuotojams reikia leisti pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo, kadangi juos labiausiai motyvuoja polinkis dalyvauti nustatant ir įgyvendinant viešąją politiką, atsidavimas viešajam interesui, pagarba. Ne mažiau svarbu stabilumas, kurį suteikia viešojo sektoriaus atsparumas greitiems organizacijų pokyčiams, tai suteikia stabilias, geras darbo sąlygas, pastovų darbą ir darbo užmokestį.
2. Privačiame sektoriuje darbo pasirinkimą labiausiai motyvuoja didelis atlyginimas, darbo savarankiškumo laisvė, įmonės įvaizdis, atsakomybė.



1 pav. Darbo viešajame ir privačiajame sektoriuose motyvai (Cituota iš Diržytė, Patapas ir Mikelionytė 2010, 127)

Kaip viena iš viešojo sektoriaus silpnybių yra tai, kad jį reglamentuoja įvairūs įstatymai, kurie įformina darbuotojo veiklą ir trukdo kūrybiniam potencialui, tam kliudo nepakankama ir nelanksti darbo motyvacija, kuri nepadeda ir organizacijos veiksmingumui, efektyvumui ir kokybei gerinti (Marcinkevičiūtė ir Žukovskis 2012, 195). Šią nuomonę papildo ir Diskienė (2008) teigdama, kad viešajame sektoriuje atliekamos valstybinės funkcijos, įgyvendinamos valstybės, o ne asmeniniai interesai, motyvaciją darbui apsunkina ir ribotos papildomo uždarbio galimybės, karjeros ribotumas, kai darbuotojas vertinamas labai gerai, o išlaiko tą pačią kvalifikacijos klasę.

Viešajame sektoriuje darbuotojų skatinimui turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys išorinės motyvacijos veiksniams, kadangi vidiniai motyvaciniai veiksniai yra pakankamai stiprūs, ten dirbantys asmenys yra labiau linkę į altruizmą, labiau būdingas pasiaukojimas (angl. self-sacrifice)

bei stipresni jų vidiniai motyvaciniai veiksniai darbui (Jaselskytė ir Sauliūnė 2014). Darbo stažas ir amžius taip pat gali būti siejami tarpusavyje, tai svarbus motyvacinis veiksnys viešajame sektoriuje.

Žukovskis ir Marcinkevičiūtė (2012, 195) atlikto tyrimo duomenų išvadomis teigia, kad darbas viešajame sektoriuje nėra įvairus ir kartais tai primena rutiną, kurioje būtina dirbti laikantis teisinių aktų, administracinių procedūrų, taisyklių ir kitų reglamentų, tarp darbuotojų vyrauja nepatenkintų per daug „biurokratinių - formalių“ procedūrų, reguliavimų, o savivaldybių administracijų darbuotojai yra nepatenkinti taikomomis motyvacijos priemonėmis, darbuotojų motyvacijoje nėra sistemos, kai tuo tarpu privačiame sektoriuje darbuotojams suteikiama laisvė ir skatinama iniciatyva atlikti užduotis, siūlyti naujoves. Valiūnas ir Drejeris (2019) taip pat pažymi, kad kuriant šiuolaikišką, novatorišką bei konkurencingą organizaciją svarbu, kad joje dirbantys asmenys suprastų galimas savo karjeros galimybes, gebėtų įvertinti gaunamą atlygį ir motyvavimo sistemas. Tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai patenkinti dėl esamų sąlygų ar pateisintų lūkesčių mėgaujasi savo darbu, ko pasekoje pasitenkinimą kelianti darbinė veikla didina produktyvumą ir lemia teigiamas dirbančiųjų emocijas.

Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvaciją dirbant privačiame ar viešajame sektoriuje lemia asmeniniai motyvai, ateities planai ir savęs matymas “sistemoje”. Lyginant šiuos sektorius išryškėjo, kad viešajame sektoriuje kaip pagrindiniai motyvuojantys veiksniai išskiriami stabilumas išlaikant savo darbo vietą, galimybė dalyvauti vykdant viešąją politiką ir tvarką, bei darbo prasmės - naudos visuomenei svarba, tad šio sektoriaus darbuotojai dažnai priskiriami altruistinių paskatų žmonių grupei, o privačiajame sektoriuje priešingai - labiau išryškėja “savanaudiškumas” - motyvuoja didesnis darbo užmokestis, savarankiško darbo laisvė, svarbus įmonės įvaizdis, asmeninių interesų įgyvendinimas.

1.3 Darbuotojų motyvavimo priemonės

Norint suvokti motyvacijos veikimo principus, reikia žinoti jų kilmės šaltinį, t.y. tinkamas motyvavimo priemones reikia atpažinti žmonėse ir tikslingai panaudoti sėkmingai darbinei veiklai (Kumpikaitė ir Kalinauskienė 2011). Dabartiniu laikotarpiu dažnoje kompanijoje galime sutikti skirtingų kartų atstovų, tad darbuotojai ne tik skiriasi savo požiūriu, darbo patirtimi, siekiais, ambicijomis, bet ir asmenybe kurią veikia skirtinga motyvacija. Įtakos motyvacijai gali turėti asmens amžius, profesija, kultūrinė aplinka, vieta organizacijoje, ekonominė situacija šalyje.

Nepaisant atliktų tyrimų, vydomų seminarų, mokymų ir organizacijose vykdomų motyvavimo politikų, nemaža dalis įmonių vis dar žino gana mažai apie tai, kaip potencialiai skirtingi įvairių kartų motyvaciniai poreikiai gali paveikti motyvacines strategijas ir organizacijos veiklą (Heyns

ir Kerr 2018). Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011, 184) pateikiant tikslesnį motyvacijos priemonių sugrupavimą išskirstė į materialines (išreikštas finansiniu ir nefinansiniu atlygiu) ir psichologines (išreikštas dėmesiu ir gerove asmeniui):

2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		**Psichologinės**
Piniginės	**Nepiniginės**	
Dalyvavimas pelno pasidalinime Darbo užmokestis Premijos Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dovanos Draudimas Fizinės darbo sąlygos Įmonės akcijos Įmonės automobilis Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis Papildomos atostogos	Dalyvavimas valdyme Darbo įvertinimas Darbo pobūdis, režimas Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas Įmonės prestižas, užimtumo garantijos Informacija ir komunikacija Konfliktų valdymas Kvalifikacijos tobulinimo galimybės Palankus psichologinis ir socialinis klimatas Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Cituota iš Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė 2011, 184

Kadangi "ne visiems darbuotojams materialinės piniginės ar nepiniginės priemonės suteikia motyvacijos, tam yra ir trečioji motyvavimo priemonė – psichologija" (G. Adomaitytė, V. Girdvaintė ir J. Martinkienė 2016, 35). Remiantis mokslininkų T. M. Manas ir M. D. Graham, atliktų tyrimų duomenimis teigiama, kad šiuolaikinis darbuotojas daugiau suinteresuotas didinti savo galimybes: realizuoti save jam patinkančioje aplinkoje, suinteresuotas mokytis ir tobulėti, tad materialinės priemonės darbuotojus skatina ir motyvuoja tik iki jų esminių, t. y. jų fiziologinių ir saugumo poreikių. Tai patvirtina ir Žaptorius (2007, 13), remiantis atliktu žurnalistės K. Whitehorn tyrimu, kad pinigai žmonėms svarbu tik iki tam tikro laipsnio, o vis tik efektyviausios paskatos yra darbuotojų savigarbos, bendrumo, gero mikroklimato užtikrinimo ir savirealizacijos galimybės.

Darbo rezultatai yra privaloma organizacijose kartu su išoriniais atlygiais (pvz., atlyginimas ir kitos piniginės paskatos) (Shin ir kt. 2019). Kiekvienas žmogus atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą vertina subjektyviai, tačiau galutinis rezultatas kiekvienam jų gali suteikti emocinį ir finansinį pasitenkinimą (Malašauskaitė, Vaškelytė ir Jarienė 2019), kitaip tariant motyvacija didėja, kai darbuotojai mano, kad tam tikras elgesys lemia tam tikrą atlygį (Brown-Crowder 2017).

Tačiau vien motyvacijos nepakanka - neadekvatus žmonių išteklių planavimas bei specialistų trūkumas gali būti pagrindinė nesukomplektuoto personalo ir darbo vietų neužpildymo priežastis (Inčiūraitė ir Žilinskas 2010).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad siekiant efektyvaus darbo ir suinteresuoto rezultatų pasiekimo pasitelkiant motyvavimo priemones svarbu, kad darbuotojas sulaukęs motyvacinių paskatų suvoktų, jog papildomos naudos yra skiriamos už atitinkamas jo pastangas. Taikant motyvacines priemones darbuotojams svarbu ne jų gausa, o darbuotojų asmeniniai poreikiai, todėl

atsižvelgiant į juos taikomos materialinės (piniginės ir nepiniginės) ir psichologinės priemonės motyvacijai skatinti.

1.4 Darbuotojų motyvavimo modeliai

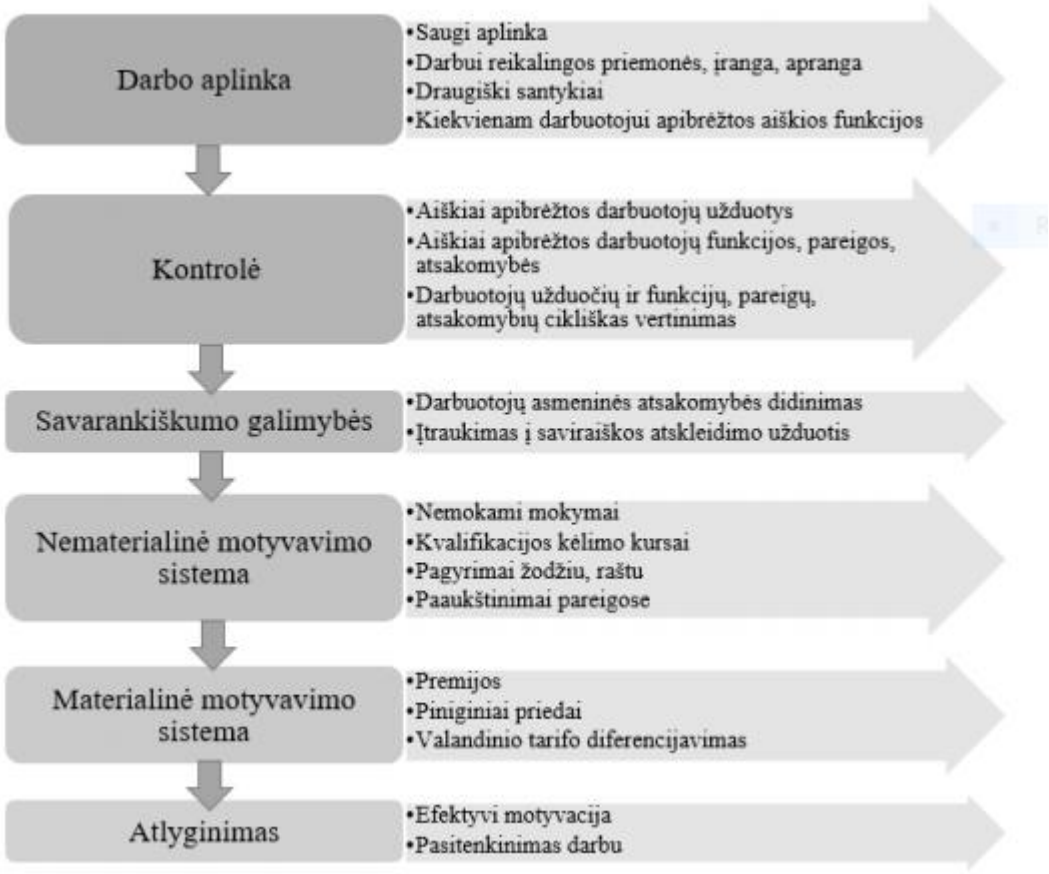
Motyvavimo modelių pagalba aiškiai ir suprantamai, kryptingai sumodeliuojami veiklos procesai apjungiantys iškeltus tikslus darbuotojams, taip užkertamas kelias problemoms, darbuotojams lengviau pasiekti pasitenkinimą darbu (Marcinkevičiūtė 2006, 12).

3 lentelė. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus

Modeliavimo principai	**Principo esmė**	**Taikymas motyvuojant darbuotojus**
1. Sistemingumas	Susieti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius, siekiant bendro tikslo	Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvaciją
2. Visuotinumas	Siekti sinergijos, susiejant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną jų	Siekti sinergijos, siejant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus
3. Hierarchija	Nustatomi sistemos ir jos posistemių ryšiai	Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų radimas ir parinkimo posistemis
4. Veiksmingumas	Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai, jiems priskiriamos atitinkamos funkcijos	Pagrindinės funkcijos: problemos nustatymo, įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo
5. Tikslas	Siekti ekonominių, kiekybinių, kokybinių ir strateginių tikslų	Reikmės patenkinamos suderinus vykdančiojo ir vadovaujančiojo personalo motyvus
6. Valdymas	Nustatyti sistemos valdymo posistemius	Darbuotojų motyvavimo modelis yra veiksmų ir sprendimų visuma, ieškant įmonės vidinės ir išorinės informacijos, ją nagrinėjant ir paskleidžiant
7. Adekvatumas	Galimybė kurti teorinius modelius, remiantis praktiškai taikomais atitinkamų sistemų modeliais	Galimybė taikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus teoriškai modeliuojant darbuotojų motyvavimą
8. Alternatyvumas	Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti iš sprendimų alternatyvų	Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų, reikmių struktūrą
9. Išraiškingumas	Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis	Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, atskirus elementus išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais
10. Kompleksiškumas	Nurodyti išorinius ryšius su aplinka	Darbuotojų motyvavimas yra įmonės veiklos valdymo sistemos dalis

Cituota iš Marcinkevičiūtė 2006, 12

Būtent modeliavimo principai leidžia atskleisti sąsajas tarp darbuotojų motyvų ir tarpusavio priklausomybės, tarp asmeninio indėlio ir bendro rezultato. Malašauskaitė, Vaškelytė ir Jarienė (2019) išanalizavus akušerių motyvavimą siekiant pasitenkinimo darbu remiantis F.Herzbergo teorija ir L.W.Portelio – E.E.Lawlwrio modeliu pateikia apjungiamąjį (kompleksinį) F. Herzebergo ir Edwardo E. Lawlerio -Lymano W. Porterio motyvatorių modelį:



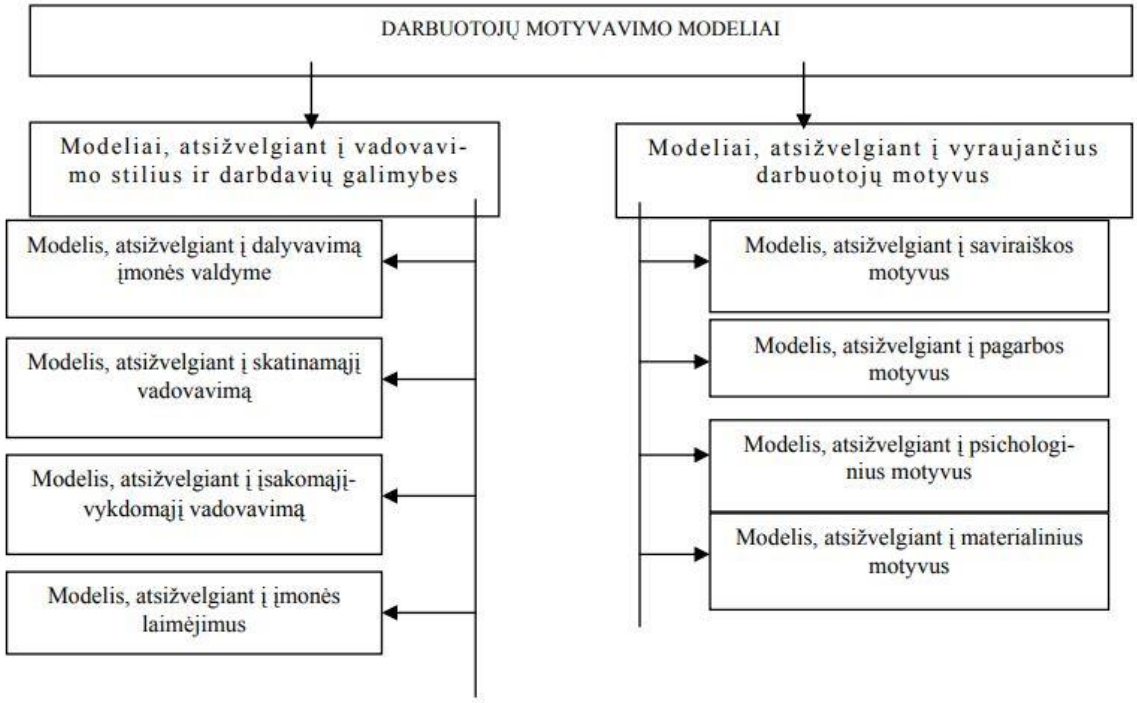
2 pav. Kompleksinis darbo motyvavimo modelis (Cituota iš Malašauskaitė, Vaškelytė ir Jarienė 2019, 35)

Remiantis autorių kompleksiniu motyvavimo modeliu pirmiausia turėtų būti siekiamybė teigiama psichologinė darbuotojų savijauta darbe užtikrinant saugią darbo aplinką, aiškiai apibrėžtos kiekvieno darbuotojo funkcijos, apibrėžtos veiklos sritis, kuriose turi vadovautis bendromis nuostatomis, o kuriose, vadovaujantis profesinėmis žiniomis bei etika, gali priimti savarankiškus sprendimus, svarbu suteikti pasitikėjimą bei komandinio darbo jausmą apjungiant kolegas draugiškiems tarpusavio santykiams.

Nepaisant to, kad F. Herzbergo motyvavimo teorijoje teigiama, kad pinigai darbuotojų nemotyvuoja, autorės pabrėžia, kad svarbus kompleksinis - materialus bei nematerialus – skatinimas, nes tik kompleksiškas psichologinis pasitenkinimas (žodinės padėkos, mokymai ir kt.) ir finansinis skatinimas įtakos atsakingiau ir efektyviau įgyvendinti ankstesnius modelio elementus. Darbinės veiklos motyvacijos proceso esmė yra darbinio elgesio varomųjų jėgų (vidinių ir išorinių) formavimas,

taigi, galima sakyti, kad veiklos rodikliai (pajėgumas / kokybė) priklauso ne tik nuo pastangų, bet ir nuo objektyvių veiksnių (Marcinkevičiūtė ir Žukovskis 2014, 179).

4 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modeliai



Cituota iš Marcinkevičiūtė 2006, 14

Pažvelgus į autorės L. Marcinkevičiūtės (2006, 14) motyvavimo modelių elementus matome, kad išskiriamos 2 pagrindinės grupės:

1. Modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes. Tai modeliai įtraukiantys pavaldinius – organizuojami bendri susitikimai, išklausoma jų nuomonė ir pasiūlymai,taip skatinamos diskusijos, jiems dalyvaujant priimant sprendimai. Skatinama lyderystė, narių vaidmenų pasidalinimas, profesiniai laimėjimai. Modelių veikimas pagrįstas darbuotojų asmeninių ir įmonės tikslų formulavimu ir derinimu.

2. Modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus. Tai modeliai grįsti atliktais praktiniais darbo motyvacijos tyrimais įmonėje. Tad pirmiausia įmonėje nustatomi būdingi darbo ir elgesio motyvai darbuotojams (saviraiškos, pagarbos, moraliniai ar materialiniai) bei motyvavimo priemonės (darbo užmokestis ar tikras atpildas už savarankišką darbą). Pagal gautus tyrimo rezultatus įmonėje formuojama motyvavimo modelio pakraipa. Modelio veikimas gali būti pagrįstas partnerystės, vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo santykių kūrimu, darbuotojų skatinimu per finansinius priedus už gerus darbo rezultatus.

Mokslininkams nagrinėjant pasaulinių motyvavimo modelių sandarą nustatytas bendrumas, kad kiekvienas minėtų modelių svarbiausiu išskiria vieną iš motyvavimo elementų: darbuotojų santykius, išteklius ar reikmes, todėl suskuriamas modelio centras kurį supa artimi motyvai įtakojantys

ir nelemiantys žmogaus elgesį, šiuo pavyzdžiu J. Kostecka ir V. Davidavičienė (2015, 264-265) sudarė darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelį sudarytą iš elementų, kuris skatina tam tikrą žmogaus elgseną arba ją koreguoja remiantis darbuotojų poreikiais ir monotoniškais pasikartojančiais darbe veiksmais:

5 lentelė. Darbuotojų motyvavimas žaidybinėmis priemonėmis

Motyvavimo elementas	**Motyvaciją skatinantys veiksniai**
Bendravimas	Personalo komunikacijos, bendravimo kultūros sukūrimas, tikslas – apjungti, suburti komandiniam darbui, su darbu susijusių problemų sprendimui ne individualiai, o grupėmis. Iniciatyvai ir skatinimui galimi pagyrimai, viešas dėmesys, padėka.
Pripažinimas	Vieša matoma pagarba poreikio patenkinimui - lyderių lentos, statuso darbovietėje suteikimas, papildomos naudos ir kt. priemonės asmens pasitenkinimui ir motyvacijos tarpusavio konkurencijai sukūrimui.
Savęs aktualizavimas	Suteikti darbuotojui reikalingumo ir svarbumo organizacijai jausmą, kad įvykdyta užduotis yra reikšminga ir naudinga. Svarbu grįžtamasis ryšys iš karto darbuotojui pasiekus tikslą. Motyvacijai stiprinti ir atlikti užduotis padeda vizualus darbų eigos stebėjimas sistemoje ar kitoje platformoje.

Sudaryta darbo autorės pagal J.Kostecka ir V. Davidavičienė 2015, 264-265

Motyvacija apima ne tik apie darbo grupių ar bendrų organizacijos motyvavimo priemonių daugumai pritaikymą, bet priklausomai nuo organizacijos struktūros ir personalo sudėties, dažnai svarbus tampa dėmesys individualiam motyvavimui per motyvacinį klimatą, skatinantį savarankiškai motyvuotą elgesį, taip konfentruojantis į individualias motyvavimo nuostatas, kurios gali egzistuoti grupėse (Heyns ir Kerr 2018, 1), kadangi darbui grupėse motyvacijai įtakos turi ir darbuotojo tikėjimas savo darbo efektyvumu (Genavičiūtė - Janonienė ir Endriulaitiene 2008).

Genavičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2008, 101-103) išskiria darbo motyvaciją sudarančią visuma veiksnių / jėgų, kylančių tiek iš individo vidaus, tiek iš išorės, kurios remiasi darbuotojo labiau išreikštomis asmenybės savybėmis imtis veiklos su tikslu gauti atlygį:

6 lentelė. Asmeninių savybių ir darbo motyvacijos lygio sąsajos

Asmeninės savybės	Savybės bruožai	Darbo motyvacijos lygio sąsajos teoriniu aspektu
Ekstraversija	Pasižymi aktyvesne išorine veikla, socialiniais santykiais ar optimizmu, troškimu pralenkti, siekti apdovanojimų, kelti tikslus, daryti įtaką kitiems ar gauti materialinį apdovanojimą..	Skatinti išoriniai motyvai, t.y. finansiniai atlygiai už darbą. Pasižymi aukštesniu bendru darbo motyvacijos lygiu.
Sutariamumas	Būdingas atlaidumas, noras padėti, pasitikėjimas, siekiamybė bendrauti su kitais.	Skatina tiek vidiniai – juntama atliekamo darbo nauda visuomenei, tiek išoriniai – palaikomi draugiški santykiai su kolegomis, skatina atlygis už darbą.
Sąmoningumas	Siekiantys grįžtamojo ryšio, nusistatantys ilgalaikius planus, noriai remiasi taisyklėmis, deda pastangas jų siekdami.	Motyvuoja užduoties įvykdymo jausmas arba laimėjimų siekimas. Vertina grįžtamąjį ryšį, laimėjimus bei pasiekimus darbe ir pasitikėjimą (t. y. vidinius atlygius už darbą).
Neurotizmas	Dažniau patiriantys neigiamus jausmus, todėl siekia stabilumo ir pastovumo darbinėje aplinkoje, renkasi tokį darbą, kuriame mažai streso. Pirmenybę teikia tinkamai fizinei darbo aplinkai (pvz.: nekenksmingos darbo sąlygos, ne per didelis darbo krūvis).	Skatina su išoriniais motyvai dirbti.
Atvirumas patyrimui	Siekiantys asmeninio augimo, kūrybinio ir įdomaus darbo, bandys save išreikšti įvairiais būdais.	Skatina vidiniai atlygiai už darbą, vertina įdomų darbą, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybę, asmeninį augimą bei tobulėjimą ar saviraiškos galimybes, siekti pritaikyti savo žinias bei gebėjimus ir jaustis kompetentingi (t. y. siekti vidinių atlygių už darbą).

Sudaryta darbo autorės pagal Genavičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė 2008, 101-103

Užsienio mokslininkai (Alcover ir Topa 2018, 1-24) analizavę vyresnių 45–65 metų ir vyresnių darbuotojų motyvacijos tyrimus pabrėžia, kad organizacijoms yra nepaprastai svarbu kurti ir

įgyvendinti lanksčiai kvalifikuotų ir motyvuotų vyresnio amžiaus darbuotojų išlaikymo strategijas, taip pat įdarbinimo politiką ir procesus, skirtus pritaikyti būtent vyresnę darbo jėgą. Autoriai taip pat pabrėžia, kad nei viename paskelbtame tyrime nenurodyta reikšmingų motyvacijos skirtumų tarp skirtingo amžiaus tai reiškia, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra ne mažiau motyvuoti nei jų jaunesni kolegos, nepaisant to, kokią nuomonę galima susidaryti dėl amžiaus stereotipų. Vis tik skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingus lūkesčius, ką jie vertina darbo vietoje, todėl požiūris į darbą skiriasi (Brown-Crowder 2017), šią nuomonę patvirtino mokslininkai (Alcover ir Topa 2018, 7-18) tyrimu apklausus 171 vyresnio amžiaus dirbančiuosius respondentus, kurio metu nustatyti pagrindiniai aspektai:

- išryškėja svarbūs žinių, patirties, asmeninio meistriškumo bruožai;
- paskirtos užduotys atlieka svarbų vaidmenį siekiant išlaikant vyresnio amžiaus darbuotojų suvokimą apie darbingumą ir profesinę gerovę;
- vyresni darbuotojai paprastai mažiau skiria dėmesio išoriniams veiksniams, tokiems kaip statusas;
- vyresnio amžiaus darbuotojams mažiau svarbūs vidiniai veiksniai, tokie kaip savarankiškumas, savarankiškas darbas ir užduoties savarankiškumas;
- vyresnio amžiaus darbuotojams motyvacinė orientacija yra stipresnė nei vidutinio amžiaus.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo modeliai apjungia įmonės darbuotojus ir įmonės veiklos procesus, problemas bei elementus sukuriant darbuotojų motyvų ryšius ir tarpusavio priklausomybę. Darbuotojų motyvavimo modeliai kuriami ryšiumi su darbuotojų motyvais, jų asmeninėmis savybėmis ir organizacijos galimybėmis bei siekiais. Svarbu, kad modeliai užtikrintų ne tik įmonės naudos gavimą, bet sukurtų darbuotojams saugią, patikimą aplinką, užtikrintų skaidrią naudą už atitinkamas pastangas.

1.5 Motyvacijos teorijų apžvalga

Keičiantis visuomenei, laikotarpiams kartu keitėsi ir motyvacijos teorijos papildančios, prieštaraujančios ar paneigiančios viena kitą (Adomaitytė, Girdvainytė ir ir Martinkienė 2016, 33**)**. “Vadybos literatūroje egzistuoja labiausiai pripažintos motyvavimo teorijos, tokių mokslininkų kaip A. Maslow (1943), F. Herzberg (1955), D. McGregor (1960), D. McClelland’s (1960), C. Alderfer (1972)” (Bakanauskienė ir Brazaitytė 2014, 7). Remiantis V. Adomavičiūte (2018, 94-95) šios pagrindinės motyvacijos teorijos išskirtos į 2 grupes:

1. Motyvacijos ***turinį analizuojančios teorijos*** (poreikio teorijos), kuriomis keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“ Atsakymai atspindi žmogaus pagrindinius fiziologinius

ir materialinius išgyvenimo poreikius: Tai įrodančios teorijos: *A. Maslow poreikių hierarchijos modelis, D. MacClelland pasiekimų motyvacijos teorija ir F. Hercberg dviejų veiksnių teorija.*

2. Motyvacijos ***procesą analizuojančios teorijos*** (proceso teorijos), kurios analizuojamos iškeliant klausimą : „Kokie veiksniai daro įtaką žmonių ryžtui ir atkaklumui siekiant darbo (veiklos) rezultatų ir pasitenkinimo darbo (veiklos) procese?“. Tai procesą, jo eigą ir darbuotojų pasitenkinimą nagrinėjančios teorijos: V. Vroom lūkesčių teorija, L. Porter ir E. Lawler motyvacijos modelis, J. Adams socialinio teisingumo teorija, E. A. Lock tikslų iškėlimo teorija, B. F. Skinner paramos teorija ir kt.

Šiai dienai egzistuoja daugybė naujų, šiuolaikinių motyvacijos teorijų, išsiskiriančių ir sutampančių tarpusavyje, motyvuojantys žmones veiksniai įvairesni, sudėtingesni, ne retai peržengiantys finansinius ar pasiekimo poreikius (Whitfield ir kt. 2020, 1).

Apžvelgus motyvacijos teorijų klasifikavimą galima teigti, kad poreikių motyvacijos teorijos pagrindžia hierarchinius esminius žmogaus poreikius, o proceso teorijoms priskiriamos teorijos kurios motyvaciją grindžia per veiksnius įtakojančius darbuotojų ryžtą.

1.5.1 Turinio motyvacijos teorijos

Turinio (poreikių) teorijos leidžia nustatyti konkrečių poreikių prigimtį, poreikių išsivystymo lygį, tarpusavio sąsajas ir poreikių seką (Bakanauskienė ir Ubartas 2009, 7).

A.Maslow poreikių hierarchijos teorija.

Analizuojant motyvacines teorijas A.Maslow teorija yra viena labiausiai aptarinėjamų ir aiškinančių teorijų apie žmogaus poreikius ir jų dėsningumą motyvacijos aspektu. A. Maslow sudaryta poreikių piramidė auga nuo svarbiausių pirminių poreikių (fiziologinių, saugumo, socialinių) link antrinių poreikių (pagarbos ir saviraiškos), svarbiausia užkrinti pirminius poreikius, kad individas siektų didesnių galimybių (Bakauskienė, Brazaitytė 2014, 9). Anot J. Suyono ir S. Mudjanark (2017, 28-29) teorija grįsta tuo, kad svarbus žmogaus patenkinimo lygio poreikis, jam užtikrinus vienus poreikius, jis siekia kitų, nepamiršti, kad badaujančiam žmogus maistas yra svarbiausias tikslas. Brown-Crowder (2017, 10) teigia, kad ši teorija leidžia suvokti, kad žmogus yra viena visuma, o ne atskirų dalių derinys.

D. C. McClelland pasiekimų motyvacijos teorija.

Anot J.Palidauskaitės (2017, 34) teorija teigia, žmonių pirminiai poreikiai jau yra patenkinti, tad elgseną lemia trys svarbiausi poreikiai:

1. Pasiekimų (sėkmės) poreikis. Siekiantys daryti viską geriau, siekiantys geriausių savo rezutatų, nenorintys, kad jų rezulatatai priklausytų nuo kitų.

2. Priklausymo poreikis. Pasireiškiantis individo pastangomis inicijuojamo bendradarbiavimo, komandiškumo, nuolatinio supratingumo, noro palaikyti gerus santykius.

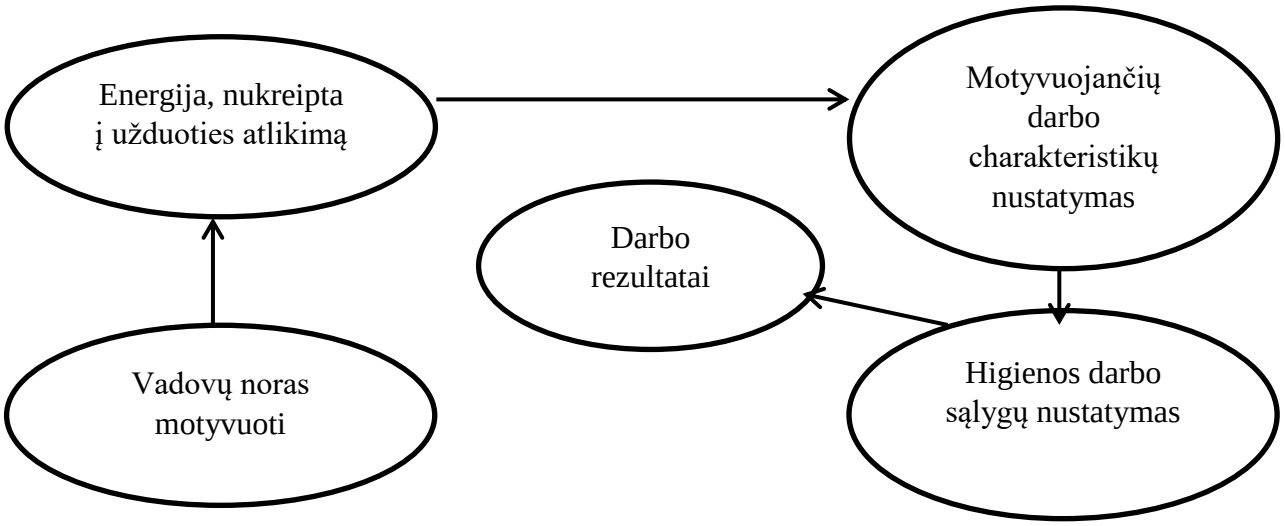
3. Valdžios poreikis. Išreiškiamas siekiu įtakoti, vadovauti, kontroliuoti aplinkinių veiksmus, tai jiems yra kur kas svarbiau nei efektyvus darbas.

Dubauskas (2006, 116) pateikė kaip testo pagalba nustatoma kurį poreikį turi individas: pirmiausia pasitekiamas nuotraukų rinkinys ir jis parodomas asmeniui, apžvelgęs nuotraukas jis parašo pasakojimą, kuris toliau vertinamas pagal kiekvieną iš motyvų.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija.

F.Herzberg teorija apima ir motyvaciją ir pasitenkinimą darbu priklausomai nuo dviejų veiksnių grupių (Dubauskas 2006, 103-104):

1. Nepasitenkinimo veiksniai (higieniniai) – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika, kontrolė darbe ir bendradarbių santykiai – visa tai, kas lemia darbo aplinką.
2. Pasitenkinimo veiksniai (motyvavimo veiksniai) – darbo esmė, pripažinimas, tobulėjimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu.



3 pav. Motyvacijos teorija pagal F. Herzbergą (Cituota iš Malašauskaitė, Vaškelytė ir Jarienė 2019, 33)

Pagrindiniai F.Herzberg teorijos privalumai šiandieniniams vadovams, kad analizuodami higieninių ir motyvacinių veiksnių grupes vadovai atlieka „higieninių“ veiksnių analizę, dažnai leidžiančią užkirsti kelią darbuotojų nepasitenkinimui darbu, kartu išsiaiškina ar jų naudojamos skatinimo priemonės tikrai užtikrina geresnį darbuotojų darbą (Bakanauskienė ir Ubartas 2009, 7-10):

7 lentelė. F.Herzberg teorijos higieniniai ir motyvaciniai veiksniai

Veiksnys	Apibūdinimas	Veiksnio pavadinimas	Veiksnių įtaka
Higieniniai veiksniai	Skirti ***išorinei motyvacijai***, darbo aplinkai, kuri savaime neskatina žmogaus geriau dirbti, o tiesiog pašalina jo nepasitenkinimą darbu. *Vertinant higienos veiksnius, pagrindinis klausimas kyla „Kodėl dirbti čia?*	Bendrovės vykdoma vidaus politika Veiklos kontrolė Darbo sąlygos, darbo saugumas Darbo užmokestis Asmeninio gyvenimo įtaka darbui Santykiai su pavaldiniais Statusas bendrovėje Saugumas (fizinis, finansini) Darbiniai santykiai (santykiai su vadovais, pavaldiniais, kolegomis) darbo kontrole, tiesioginiu kontrolės lygiu, administracijos elgesiu.	Šių veiksnių nebuvimas ar nepakankamas įgyvendinimas kelia neigiamus jausmus ir emocijas. Jei minėti veiksmai nesukelia darbuotojui papildomų problemų, jis dažniausiai jų nevertina ir nepastebi, t.y šie veiksniai jam kelia neutralius jausmus ir emocijas, tačiau veikiant neigiamai gali lemti naujas darbo paieškas.
Motyvaciniai veiksniai	Skirti ***vidinei motyvacijai***, kuri yra viena pagrindinių žmogaus tobulėjimo veiksnių atsispindinčių darbo kokybėje. *Vertinant motyvacinius veiksnius, pagrindinis klausimas kyla „Kodėl dirbti geriau?“*	Asmeniniai laimėjimai darbe Pripažinimas darbe Atliekamas darbas Atsakomybės laipsnis Asmeninis tobulėjimas Pats darbas, darbo procesas Paaukštinimas Saviraiška Karjeros, profesinio tobulėjimo galimybės	Noras, pastangos geresnių rezultatų.

Parengta darbo autoriaus pagal Bakanauskienė ir Ubartas (2009, 7-17), Malašauskaitė, Vaškelytė ir Jarienė (2019)

Organizacijose Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos pagrindu kuriamos „vertikalaus darbo praturtinimo” programos, t.y. darbo funkcijų, darbo pobūdžio keitimas, taip sudarant sąlygas personalo tobulėjimui, karjeros galimybėms, atsakomybės didinimui (Dubauskas 2006, 114).

C. Alderfer poreikių hierarchijos teorija.

Alderfer pateikė Maslow modifikuotą poreikių hierarchijos teoriją, dar kitaip žinomas kaip ERG (existence – relatedness – growth)modelį, lietuviškai: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo poreikiai) – sąveikos (socialiniai ir tarpusavio santykių poreikiai) – augimo (socialiniai ir tarpusavio santykiai)

teorija, kuri nuo Maslow teorijos skiriasi tuo, kad yra 3 lygių, jais remiantis nepatenkinus aukštesnio lygio poreikių vėl grįžtama prie žemesnių, nepaisant to, kad jie buvo pasiekti (Žaptorius 2007, 110).

Apibendrinant galima teigti, kad poreikių teorijos neatsiejamos nuo hierarchinio žmogaus poreikių patenkinimo teorijos, pradedant nuo svarbiausių pirminių egzistencinių – fiziologinių saugumo ir priklausomumo poreikių, pereinant prie pagarbos ir saviraiškos poreikių. Poreikių motyvacijos teorijos pagrindžia, kad žmogaus motyvacija silpsta jam jau patenkinus pradinius poreikius ir stiprėja siekiant aukštesnių poreikių užpildymo. Poreikių motyvacijai sustiprinti taip pat svarbus asmeninis žmogaus pasitenkinimas darbu, darbuotojo suvokimas kodėl jam dirbti būtent čia ir kodėl dirbti geriau.

1.5.2 Proceso motyvacijos teorijos

V. Vroom lūkesčių teorija.

Pagrindinė teorijos esmė tai, kad žmonės vedami lūkesčių patys inicijuoja ir keičia savo elgesį tikėdamiesi laimėti, todėl labai svarbu organizacijoms nustatyti darbuotojų nuomone vertinamą naudą ir galimą pasiekti rezultatą, taip susieti rezultatus ir atlygį už tam tikras pastangas (Dubauskas, 2006, 95).

D. Adams teisingumo teorija.

Kaip teigia G. Dubauskas (2006, 106-107) teorija remiasi asmens tikėjimo atlygiu už jo idėtą indėlį, kuris priklausomai nuo darbo pobūdžio gali būti išsilavinimo lygis, kompetencijos, pradirbtas laikas. Darbuotojo indėlis matuojamas ne tik pinigais, bet ir kitomis išraiškomis, patirtis – dėmesiu, amžius – galimybe tobulėti, lojalumas – malonia darbo atmosfera, pastangos – pripažinimu ir kt.

Tai teorija leidžianti išspręsti organizacijų vadovams labiausiai aktualias darbo atlygio problemas, kadangi remiantis teisingumo teorija, žmogų motyvuoja patiriamas pasitenkinimas tuo, kad gauna atlygį, proporcingą jo įdėtoms pastangoms (Bakanauskienė ir Ubartas 2009, 8), ko pasekoje jeigu gaunamas atlygis darbuotojui atrodo neteisingas, jis keičia savo elgesį, dažniausiai įdėdamas mažiau pastangų, kreipiasi į vadovą arba ieško kito darbo.

B. F. Skinner paramos teorija.

Teorija dar įvardinama kaip pastiprinimo teorija, kuri anot J.Žaptoriaus rodo (2007, 111), kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą: Paskata–Atsakas–Pasekmės–Būsimas atsakas. Teorija teigia, kad žmogaus elgsena, kurią inicijuoja tam tikra paskata yra priežastis tam tikrų pasekmių, todėl tikėtina, kad žmogus susidūręs su teigiamomis ar neigiamomis pasekmėmis žvelgiant į ateities perspektyvą savo elgesį koreaguos, kad išvengtų neigiamų pasekmių.

Galima teigti, kad proceso teorijos paremtos žmogaus pastangų ir atlygio motyvavimu, kad žmogaus ryžtas ir atkaklumas darbui, darbo rezultatams yra įtakojamas atlygio už darbą. Žmogaus

atiduotos pastagos yra siekiamybė vieno ar kito atlygio, tad motyvacijai būtinas ciklišKumas – paskatinimas, vertinimas, graža darbuotojui. Teigiamos pasekmės ir grįžtamasis ryšys skatina žmones veikti.

2. COVID-19 PANDEMIJOS ĮTAKA ORGANIZACIJOMS IR DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIU ASPEKTU

Covid-19 pandemijos protrūkis ir socialinis atsiribojimas sukėlė precendento neturintį dalyką: užimtumo praradimą, taip pat darbo ir kasdienių kelionių įpročių sutrikimą (Bick, Blandin ir Mertens 2020). Frone (2018) remiantis nacionalinių tyrimų išvadomis, kurios buvo atliktos prieš ir po ankstesnių ekonomikos nuosmukių pabrėžia, kad tiems, kurie lieka ir toliau įsidarbinę, gali labai sumažėti darbo užmokestis, sutrumpėti darbo valandos ir vėluoti darbo užmokestis, tai iššaukia susirūpinimą, nerimą, nestabilumo ir nepasitikėjimo jausmą. Šiandieninė darbo jėga yra unikali, nes yra keturios atskiros, skirtingos kartos dirbančios kartu (Brown-Crowder 2017, 6), o kartu ir kiekvienas jų turi skirtingą požiūrį į savo įmonę, savo bendradarbius, skirtingą reakciją į pokyčius.

„Iki Covid-19 pandemijos daugiausia daugumos organizacijų dėmesio buvo skirta pelno ir turto maksimizavimui, o ne verslo tęstinumui“ (Tripathi, Baga 2020, 19). Vadybos ir ekonomikos universiteto (2020) atliktas tyrimas nustatyti pandemijos poveikį Lietuvos verslui, buvo apklausti 343 respondentai, iš kurių 85 procentai aukščiausios grandies vadovai (generaliniai direktoriai, padalinio/funkcinės srities vadovai ir pan.) bei įmonių savininkai, akcininkai. Tyrimo metu aiškinantis, kokį neigiamą Covid-19 poveikį pajuto verslų savininkai ir vadovai buvo nustatyta, kad:

- net 61 proc. respondentų kaip neigiamą koronaviruso krizės padarinį įvardijo darbą nuotoliniu būdu,
- darbuotojų skaičių mažino 34 proc. įmonių (sumažėjimas siekia vidutiniškai 19 proc.), 63 proc. įmonių darbuotojų skaičius nekito (išleidimai į prastovas, atostogas ar pan.), 4 proc. įmonių darbuotojų skaičius išaugo (vidutiniškai 5 proc.).

„EVERFI“ bendrovės atlikta apklausa atskleidė, kad net 59 procentai darbuotojų kaip pagrindinę streso priežastį nurodo finansinius iššūkius pandemijos metu ir tik 4 iš 10 respondentų gali padengti netikėtai išaugusias išlaidas (Šneiderienė,Zonienė ir Nutautienė 2020). Tuo pagrindu mokslininkai atliko tyrimą tikslu išanalizuoti Klaipėdos miesto ir Klaipėdos rajono namų ūkių finansinių įpročių pokyčius Covid-19 karantino metu. Tyrime dalyvavo 399 respondentai iš Klaipėdos miesto ir rajono. Tyrimo metu paaiškėjo, kad kas trečias namų ūkis nesijaučia finansiškai saugus, tad ypač svarbu tampa išsaugoti darbo vietas. Tyrimu nustatyta, kad statistiškai reikšminga priklausomybė sieja namų ūkius, kuriuose yra aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų, su finansinių įsipareigojimų turėjimu.

Lietuvos Statistikos departamento duomenys (2021) atskleidė, kad privalomo karantino metu, per 2020 m. II ketv., apie 33 proc. užimtų gyventojų nedirbo arba dirbo mažiau valandų nei įprastai, iš kurių apie 60 proc. visų dirbusiųjų mažiau valandų sudarė moterys. Išaugusį moterų ir

jaunimo registruotą nedarbą labiausiai veikia tai, kad dauguma šių grupių asmenų dirba prekybos, paslaugų ir aptarnavimo sektoriuose dalis jų iš dalies arba visai buvo uždaryti karantino laikotarpiu:

- Lietuvoje 2019 m. apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų srityje dirbo 28,5 tūkst. moterų, jos sudarė 73 proc. darbuotojų;
- Lietuvoje 2019 m. žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srityje dirbo 85,4 tūkst. moterų, sudarydamos 86 proc. visų šios srities darbuotojų.

Rakauskienė, Krinickienė ir Servetkienė (2020) analizuojant moterų ir vyrų pajamų atotrūkį, moteris išskiria kaip labiau pažeidžiamą socialinę grupę krizės laikotarpiu. Neigiamas Covid-19 poveikis yra didesnis moterims ir mergaitėms nei vyrams paprasčiausiai dėl jų lyties, nes:

8 lentelė. Covid-19 pandemijos įtaka moterų nedarbui

Covid-19 pasekmės	**Priežastys**
Smarkiai padidėjo moterų neatlyginamo šeimos priežiūros darbo apimtys	Uždarius mokyklas, darželius, neįgalių žmonių, pagyvenusių asmenų ir vaikų dienos bei užimtumo centrus, padidėja priežiūros, namų ruošos, maisto gaminimo našta, kuri dažniausiai gula ant moterų pečių.
Moterys patiria nuolatinę riziką užsikrėsti virusu savo darbovietės aplinkoje	Dažniau nei vyrai dirba slaugėmis, socialinėmis darbuotojomis, vaistininkėmis, parduotuvių kasininkėmis.
Nemažai darboviečių atsiradus nuotolinio darbo tvarkai darbuotojai patiria didesnį darbo krūvį	Moterys padidėjusį namų, vaikų ir pagyvenusių asmenų priežiūros krūvį turi derinti su įprastinėmis darbo valandomis.
Didesnis atleidimų skaičius	Moterys dominuoja tuose sektoriuose, kuriuose dėl pandemijos teko mažinti darbuotojų ar juos išleisti į prastovas.

Parengta darbo autoriaus pagal Rakauskienė, Krinickienė ir Servetkienė 2020, 177-191

„Pripažįstama, kad savimotyvacija gali būti paveikta sudėtingais laikais, įskaitant krizės laikotarpius, tokius kaip Covid-19 pandemija“ (Whitfield ir kt. 2020, 2). Vidinę motyvaciją neigiamai veikiantys išoriniai veiksniai skatina ieškoti sąlygų, kurios skatina, o ne kenkia žmogaus potencialui turi tiek teorinę, tiek praktinę reikšmę, nes jie gali padėti ne tik formalizuoti žinias apie žmogaus elgesio priežastis, bet ir kurti socialinę aplinką, optimizuojančią žmonių raidą, našumą ir gerovę (Ryan ir Deci 2020).

Galima teigti, kad netikėtas pandemijos protrūkis palietė tiek viešąjį, tiek privatųjį sektorių. Covid-19 viruso plitimui sustabdyti organizacijos buvo priverstos perorganizuoti darbo

tvarką, numatyti nuotolinio darbo galimybes, jeigu tik jos buvo įmanomos, imtis visų atstumo laikymosi priemonių. Priverstinai sustabdytų įmonių darbuotojų išleidimas į neplanuotas prastovas, atostogų suteikimas ar etatų mažinimas tiesiogiai palietė darbuotojus nepriklausomai nei nuo darbo stažo nei užimamų pareigų. Vis tik atliktų tyrimų analizės leidžia teigti moterys labiau nei vyrai nukentėjo įvedus karantiną, kadangi daugiau moterų nei vyrų dirbo aptarnavimo, grožio, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančiose bendrovėse.

2.1 Darbo Covid-19 pandemijos metu organizavimas ir motyvacijos palaikymas

Anot I.Norkienės ir kt. (2020, 30-31) svarbiausias Covid-19 pandemijos uždavinys - stresorių ir darbo pokyčių valdymas - darbo veiklos organizavimas atsižvelgiant į personalo fizines ir emocines galimybes bei emociškai sveikos darbo aplinkos kūrimas, jiems įgyvendinti išskiriamos pagalbinės priemonės personalo valdymui:

1. Laiku atliekamas, dažnas ir tinkamas personalo informavimas, nes tik didėjant darbuotojų supratimui apie pokyčius ir darbuotojams keliamus tikslus bei lūkesčius, didėja tolerancija ir pasiryžimas laikiniems pereinamiesiems sunkumams.
2. Personalo saugumo jausmo didinimas bei dalinių baimių išsklaidymas rengiant personalo mokymus bei pagalbą įgyjant naujų su Covid-19 pandemija susijusių praktinių įgūdžių.
3. Komandos tarpusavio paramos įgūdžių formavimas. Palaikančios bei darbo pastangas įvertinančios darbo aplinkos kūrimas yra vienas svarbiausių vadovų uždavinių Covid-19 pandemijos kontekste. Nuomonės išklausymas, darbuotojų įtraukimo didinimas į sprendimų priėmimą, palaikymas, kalbėjimasis, teigiamas, nuoširdus ir atviras darbuotojų tarpusavio bendravimas, grįžtamojo ryšio kūrimas.
4. Psichologinio klimato gerinimas įstaigoje siekiant streso reakcijų vertinimui skirtų įrankių įdiegimas, psichologinės gerovės skatinimas. Darbuotojų patiriamos psichologinės įtampos vertinimai gali padėti nustatyti jau egzistuojančias problemas bei ieškoti sprendimų, kaip padidinti personalo atsparumą įveikiant nerimą ir baimę kritinėse situacijose.
5. Reguliarūs pokalbiai su darbuotojais apie Covid-19 metu patiriamą įtampą. Išklausyti darbuotojus ir dalyvauti jiems sprendžiant su Covid-19 susijusias problemas šeimoje ir jų aplinkoje. Svarbu aptarti, kaip organizacija galėtų padėti darbuotojams, kurie susiduria su problemomis už darbo ribų.

Neatmetama, kad darbuotojų motyvacijai ir ypač vidinei motyvacijai iššūkių metu gali būti daromas neigiamas poveikis, tam K.M.Whitfield ir kt. (2020, 3-5) išskiria praktines motyvacijos

palaikymo strategijas kaip galima išlaikyti ir apibrėžti vidinę motyvaciją sutelkiant dėmesį į palaikymo mechanizmus, esančius autonomijos, meistriškumo ir ryšio elementuose:

1. Realus tikslo nustatymas - laikas skirtas apmąstyti pokyčius, kurie būtų naudingi ateityje.
2. Atidėliojimo vengimas - darbas namuose ir prisitaikymas prie naujų aplinkybių skatina atidėliojimą trikdant įprasta aplinka, skatinanti produktyvumą.
3. Teigiami ryšiai - verta dirbti su panašia mintimi, pozityviais, entuziastingais ir palaikančiais žmonėmis (kolegomis, studentais, mentoriais) palaikyti ir plėtoti motyvaciją. Kurti ir kurti stipriai.

Ligos protrūkiai ne tik sutrikdo pagrindinę gyvenimo veiklą ir trukdo ekonomikos augimui, bet ir keičia asmeninius poreikius, prioritetus. Ertel (2020, 3) remiantis poreikiais pagrįstą Maslow teoriją išskyrė tų pačių poreikių pasikeitimą Covid-19 pandemijos metu:

9 lentelė. Poreikių pasikeitimas Covid-19 pandemijos metu remiantis Maslow teorija

Poreikių hierarchija	Pagrindiniai poreikiai	Po COVID-19
Fiziologiniai	Maistas, vanduo ir pastogė	Maistas, tualetinis popierius, atlyginimų uždelsimas ar atleidimai
Saugumas	Asmens saugumas, darbas ir sveikata	Darbas (ar galiu tai padaryti iš namų), sveikata ir sveika išvaizda bei saugumas nepriklausomai nuo tautybės. Saugumas – svarbus veiksnys tapo ne tik sveikatos sauga, bet ir sveika išvaizda tiek darbuotojams tiek ir klientams.
Meilė ir priklausomybė	Draugystė ir ryšio jausmas	Ryšys (artimas ar tolimas, fizinis ar virtualus) ir pripažinimas
Pagarba	Pagarba, statusas ir laisvė	Pakanka būsenos, statuso kuris nesikeis su besikeičiančia aplinka ir laisvės sau bei tiems kurie dirba kartu
Savirealizacija	Troškimas tapti daugiausia kuo gali būti, būvimas kūrybingu, įtakojančiu, ir (arba) pilnu iššūkių	Saviugdai nesvarbi vieta ir aplinka su konkrečiais tikslais iš vadovo

Parengta darbo autoriaus pagal Ertel (2020, 3)

Tyrimuose, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama sveikatos priežiūros darbuotojams (Didvalė, Asipauskienė, Jurkevičienė ir kt. 2020), jie dažnai praneša apie susirūpinimą dėl asmens (ne)

prieinamumo apsaugos priemonių (AAP), nežinomybės, didėjančiais reikalavimais, išskiriami asmens saugumo, rūpestingumo namų aplinka ir šeimos narių gerovės prioritetai, kaip skatinančius darbo veiksnius išskiria palaikymo, komandinio darbo, psichologinės atmosfera darbe būtinybę. I. Norkienė ir kt. (2020, 29) remiantis atliktų tyrimų kitose šalyse informacija teigia, kad medicinos personalui, dirbančiam su Covid-19 pacientais, suteikus psichologinės pagalbos priemonių, padidėja personalo atsparumas stresui ir sumažėja nerimo lygis.

10 lentelė. Rekomendacijos, kaip palaikyti personalo gerą savijautą bei motyvaciją, esant paskelbtai Covid-19 viruso pandemijai

Pandemijos fazės	**Kylančios problemos ir tikėtinas poveikis**	**Rekomenduojami veiksniai**
ĮŽANGINĖ FAZĖ: Įstaigoje susirgimų dar nėra	Nerimas laukiant kas bus. Negebėjimas aiškiai mąstyti, planuoti, didelio sukrėtimo pojūtis. Komunikacijos klaidos. Įtampa darbo santykiuose. Perdegimas, nerimas dėl „parengties režimo“ arba priešingai,- pavojaus požymių ar rekomendacijų ignoravimas.	Sustiprinti pojūtį, kad situacija kontroliuojama, komanda yra patikimose rankose. Planuoti ir reguliariai pasidalinti planais su komanda. Būtina dalintis naujausiais duomenimis (jūs galite galvoti į priekį, jie galvoja dabar)/ Planas situacijos pablogėjimo atvejui – numatyti žingsnį į priekį. Parama vadovams, kurie planuoja ir valdo stresines situacijas.
PRADINĖ FAZĖ: Įstaigoje keli atvejai	Pradedama atlikinėti užduotis, daug bandymų ir klaidų, prarandamas brangus laikas. Nusivylimas esamu planu bei pasirengimu. Nerimas dėl ateities. Pyktis dėl esamos situacijos.	Vadovai yra matomi ir prieinami. Reguliarūs komunikacijos skelbimai ir atviri forumai – galimybė išsakyti sumažina nerimą. Atsakingų asmenų buvimas individualios saugos priemonių zonoje. Kolegų paramos skatinimas. Nieko blogo pasakyti „man blogai“ – vyresnieji kolegos rodo pavyzdį. Darbuotojų, atliekančių su dideliu stresu susijusias užduotis, rotacija ne tokių stresinių užduočių atlikimu. Kasdieniniai trumpi aptarimai bei apklausa apie jų įvykdymą. Organizuoti mažiau patyrusių darbuotojų darbą poroje su labiau patyrusiais kolegomis. Pirmoji psichologinė pagalba – trumpos sesijos personalui siekiant juos išklausyti ir palaikyti. Pagrindinių poreikių užtikrinimas: pertraukos, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas.
PAGRINDINĖ FAZĖ: Infekcija plinta pilnu mastu – daugybiniai atvejai	Didžiausios rizikos periodas. Infekcijos baimė ir poveikis šeimoms. Staiga nepaprastai padidėjęs darbo bei biurokratijos krūvis. Veiksmas vyksta pilnu tempu – adrenalinas ir veikimas „autopilotu“. Išsekimo, klaidų rizika. Moralinis stresas dėl būtinybės skirstyti ribotus išteklius. Distresas pačiam arba šeimos nariams užsikrėtus COVID-19. Baimės ar stigmos pojūtis, būnant viešoje vietoje.	

		Apmokėjimas.
GALUTINĖ FAZĖ: Iškart krizei pasibaigus	Išsekimas ir atsigavimas po potrauminio streso. Kaltės jausmas neišgelbėjus pacientų. Sunkumai sugrįžtant į normalų režimą.	Apklausa. Individualūs ir grupiniai personalo susitikimai. Individualus kiekvieno dalyvio, ne tik vadovų, įvertinimas. Mokymasis ir pasiruošimas ateičiai. Padėkų ir apdovanojimų numatymas. Stebėti, ar darbuotojams nepasireiškia PTSS požymiai: • nervingumas ir padidėjęs susijaudinimas, sutrikęs miegas; • prisiminimai ar patirtų įvykių išgyvenimas iš naujo; • vengimas to, kas gali priminti apie išgyventus įvykius.
ILGALAIKĖ FAZĖ	Daliai personalo išliks PTSD. Dalis personalo ignoruos savo simptomus, nenorės pripažinti problemos bijodami stigmatizacijos.	

Cituota iš Ūsė ir Ramanauskas 2020, 10

Pandemijos sukeltas poveikis personalo darbui priklauso nuo valstybės nustatytų reikalavimų ir užsikrėtimų skaičiaus. Organizacijos atstovų tinkamas reagavimas į epidemijos situaciją įmonėje padeda kontroliuoti užtikrinti darbuotojų saugumą bei tinkamą darbo atmosferą veikiančią kaip susivienijimas ir bendra motyvacija komandiniam darbui ir bendram tikslui pasiekti. Pagal lentelėje pateiktus reikalavimus svarbus pasitikėjimo ir informacijos dalinimosi užtikrinimas, veiksmų ciklišKumas ir atoveiksmis pandemijai pasibaigus, įvertinimas, atsidėkojimas už pastangas ir reikiamos pagalbos suteikimas.

Apibendrinant galima teigti, kad staiga pasikeitusios aplinkos poveikis dėl Covid-19 pandemijos darbuotojams sukėlė nesaugumo, nežinomybės ir nestabilumo jausmą. Įmonėse tapo svarbi nefinansinių vidinių ir išorinių motyvacinių priemonių svarba, asmeninis dėmesys ir pagalba kiekvienam darbuotojui pereinant prie naujos tvarkos ir darbo sąlygų.

2.2 Nuotolinis darbas pandemijos metu

Beveik trečdaliui pasaulio užsidarius Pasaulio sveikatos organizacija rekomendavo vienintelį galimą saugaus ligos plitimo sumažinimo sprendimo būdą - izoliuotis ir likti namuose. Dėl šios priežasties pasaulis sustojo ir verslas turėjo pereiti prie nuotolinio darbo ir „Darbas iš namų" darbuotojus paveikė labai skirtingai- nuo labai patenkintų iki beviltiškų (Dubey ir Thiphadi 2020).

Nuotolinis darbas pandemijos metu tapo kaip viena iš galimybių verslo tęstinumui (Tripathi, Baga 2020, 22). "Eurofund" (2017) duomenimis iki pandemijos Europos Sąjungai priklausančiose valstybėse nuotoliniu būdu dirbo apie 17 proc. visų dirbančiųjų, o didžiausiais

dirbančiųjų nuotoliniu būdu darbuotojų skaičius fiksuojamos Danijoje (37 proc.), kai tuo tarpu Lietuvoje buvo tik apie 13 proc. darbo jėgos dirbančios nuotoliniu būdu, didžiausią tokių darbuotojų dalį sudarė dirbantys telekomunikacijų ir informacinių technologijų paslaugų sektoriuje. Tačiau COVID-19 sukelta pandemija įnešė permainas kone pernakt. "Swedbank" ekonomistė Greta Ilekytė pranešime spaudai „Swedbank" (2021) atkreipia dėmesį, kad Covid-19 pandemijos kontekste darbuotojus galima suskirstyti į kelias kategorijas pagal jų veiklos pobūdį ir galimybes atlikti savo darbą:

1. I-oji grupė yra tie darbuotojai ir sektoriai, kurie dėl karantino įvestų apribojimų savo veiklos apskritai vykdyti neturi galimybių.

2. II –oji grupė - „būtiniausių darbuotojų" grupė – tai sveikatos priežiūros, maisto parduotuvių darbuotojai, kurjeriai.

3. III- oji grupė − nuotoliniai darbuotojai, kurie gali savo veiklą vykdyti nebūdami darbo vietoje, tai yra, nuotoliniu būdu.

Bendrovė „Snapshots" "Swedbank" (2020) užsakymu atliko tyrimus ir apklausė 703 respondentus Lietuvoje, 700 respondentų Latvijoje ir 704 respondentus Estijoje. Tyrimo rezultatai reprezentuojantys 18 metų ir vyresnių dirbančių gyventojų nuomones ir vertinimus atskleidė, kad Lietuvos gyventojai nurodo jaučiantys didžiausią neigiamą nuotolinio darbo įtaką, pozityviausi išlieka Estijos gyventojai. Lietuvoje ilgesnes valandas nurodė dirbantys net 44 proc. respondentų, Latvijoje ši darbuotojų dalis siekia 41 proc. Estijoje, kur mokyklos ir darželiai veikė, darbuotojai žymiai rečiau nurodė sunkumus derinant darbą bei vaikų ir namų priežiūrą. Kito atlikto tyrimu metu išryškėjo produktyvumo praradimo priežastys - bendradarbiavimo su kolegomis nebuvimas, blaškymasis tarp buities ir darbinių įsipareigojimų bei reikalingos technologinės įrangos trūkumas, motyvacijos trūkumas bei vaikų priežiūra, tačiau 19 proc. nurodė priešingai – jų produktyvumas išaugo, dėl tylesnės bei mažiau blaškančios darbo aplinkos, svarbus laiko veiksnys, kai fiziškai nevykstama į darbo vietą, atsiranda galimybė dirbti lankstesnėmis darbo valandomis.

Darbuotojų įsitraukimas yra svarbus verslo sėkmei ir tvarumui, įsipareigojimas tiesiogiai veikia darbą ir turi tiesioginės įtakos verslui. Darbo rezultatams didelę įtaką daro tam tikros užduoties atlikimo efektyvumas darbo vietoje ar kitur, priklausomai nuo to kiek motyvuoti yra asmenys (Damij, Levnajic, Skrt ir Suklan 2015). Fizinei darbo vietai pavirtus virtualia darbo iškilo vietai nauji iššūkius žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimams, nerimaujama apie tai, ar darbuotojai prisideda prie organizacijos tikslų ir uždavinių, ir kaip tęsti įdarbinimą ir atrankos procesus, darbuotojų įsitraukimą ir mokymo bei tobulinimo veiklą.

Reikėtų pabrėžti, kad „nuotolinis darbas nėra tik naujas užduočių pateikimo ir vykdymo būdas" (N.Grincevičienė 2020, 2). Fizinis darbuotojo buvimas darbe lyg ir sąlygiškai patvirtina jo tiesioginį darbą ir darbo intensyvumą, tačiau dirbant nuotoliniu dažnai darbo specifika neleidžia

išmatuoti įdėtą indėlį ir galutinį darbo rezultatą, taigi kaip įvertinti kad darbuotojas sąžiningai dirbo be galimybės jį fiziškai stebėti ir pamatuoti darbo procesą bei kaip neperkrauti darbuotojo? Grincevičienė (2020, 1-10) remiantis užsienio mokslininkų atliktais tyrimais atkreipia dėmesį į nuotolinio darbo intensyvumo vertinimą:

1. Intensyvumas yra matuojamas atsižvelgiant į nuotoliniu būdu išdirbtų valandų arba dienų per savaitę skaičių arba procentine nuotolinio darbo dalimi.
2. Matuojant tik pagal namuose išdirbtų valandų arba dienų per savaitę skaičių, apsiribodami tik viena nuotolinio darbo vieta – namais (pvz. kai 8 val. nuotolinio darbo arba mažiau per savaitę laikoma žemu nuotolinio darbo intensyvumu, tuo tarpu 8 val. per savaitę ir daugiau reiškia aukštą nuotolinio darbo intensyvumą.
3. Apsibrėžiant pagal tai, kiek proporcingai (kiek procentų) per savaitę darbuotojai dirba nuotoliniu būdu (išskirdami pastovų nuotolinį darbą (angl. full-time telework), dalinį ir/arba kintantį nuotolinį darbą (angl. partial telework) ir atsitiktinį nuotolinį darbą (angl. ad hoc telework).

Darbo intensyvumo vertinimas svarbus ir darbuotojui ir darbdaviui, nes nuotolinis darbas ir su juo ateinanti galimybė darbuotoją pasiekti 24 val. per parą, 7 dienas per savaitę gali lemti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą, pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo sričių nebuvimą, kas tampa rimtu iššūkiu visai nuotoliniu būdu dirbančiai darbo jėgai (Grincevičienė 2020, 1).

Dalis organzicijų ir jų darbuotojai perėjo prie nuotolinio darbo palyginti lengvai (Bick, Blandin ir Mertens 2020), tačiau Russell, Connell ir McGinnity (2009) nuotolinį darbą sieja su ilgesnėmis darbo valandomis, darbą viršvalandžiais, didesniu darbo dienų per savaitė skaičiumi, atsirandančius darbo ir gyvenimo konfliktus turinčius galimai žalingą poveikį produktyvumui, asmeniniam efektyvumui, santuokai, santykiams, vaiko ir tėvų santykiams ir netgi vaiko vystymuisi.

Šiuos teiginius patvirtina ir anksčiau aptarti „Swedbank“ (2020) atlikti tyrimai, kad darbuotojams perėjus prie darbo iš namų turėtų pandemija lyg pasijausti mažiausiai, jie išsaugo savo darbo vietas, išlieka stabilumas karjeros ir finansine prasme, tačiau kaip rodo atliktų tyrimų rezultatai staiga, perėjus prie nuotolinio darbo asmenims, kuriems neteko anksčiau dirbti tokiomis sąlygomis ar jų asmenybėms šis darbo pobūdis nėra priimtinas susiduria su asmeninės gerovės bei produktyvumo iššūkiais, ko pasekoje rezultatams pasiekti dirbamos ilgesnės darbo valandos, nes darbo laikas persipina su namų ruošos ir namiškių priežiūra.

Apibendrinant, galime teigti, kad Covid-19 pandemija stipriai pakeitė įmonėse nusistovėjusią darbo tvarką, darbų organizavimą ir darbuotojų darbo kasdienybę, tikėtina kad pasikeis tolimesnis darbdavių požiūris į fizinę darbo vietą nustatytu laiku suteikiant nuotolinio darbo galimybes, lankstesnes darbo sąlygas, pakeis fizinių susitikimų bei susirinkimų organizavimą pereinant prie nuotolinių taip sutaupant laiko ir kitų resursų.

3.2 Karjeros šokas

Kruopščiai planuojamą karjerą, pareigų siekimo tikslą staiga visiškai nuo asmens nepriklausomų aplinkybių pakeitusi Covid-19 pandemija sukėlė daliai darbuotojų trikdantį ir nepaprastą įvykį - karjeros šoką (Akkermans, Seibert ir Mol 2020). Kad tai ilgalaikis rinkos atsigavimo procesas daugumai kompanijų, darbuotojai priversti susimastyti apie darbo tipo pakeitimus, kitaip tariant karjeros pasikeitimus arba „įžengimu į naują profesiją", o tai reiškia iš esmės naujus įgūdžius, naują darbo aplinką, mokymasi iš naujo (Alkover ir Topa 2018).

Karjeros sukrėtimus galima apibūdinti kaip „trikdančius ir nepaprastus įvykius, kurie bent jau yra tam tikru aspektu, sukelti veiksnių, nepriklausančių nuo asmens, ir kurie sukelia apgalvotas mintis apie savo karjerą "(Akkermans, Seibert ir Mol. 2018, 4). Svarbu tai, kad karjeros šokas sukelia neapgalvotas mintis apie karjeros galimybes bet tai nebūtinai turi lemti karjeros pokyčius ir netgi gali sukelti asmeninį ryžtą siekti savo tolimesnės karjeros.

Specifinis karjeros šokas žvelgiant trumpalaike ir ilgalaike perspektyva ne visada reiškia pesimistines permainas. Tikėtina, kad trumpuoju laikotarpiu sukels neigiamų karjeros ir psichologinių padarinių, tokių kaip nedarbas, mažesnis darbo užmokestis, mažesnis darbo valandų skaičius, tačiau net ir šiuo laikotarpiu asmenys gali būti užsiėmę prisitaikius prie pandeminių socialinio ir fizinio atsiribojimo reikalavimų, taip pandemijos šoko poveikis atitinkamiems karjeros rezultatams trumpuoju laikotarpiu gali būti neutralus ar netgi neigiamas (Akkermansa, Richardsonb ir Kraimer, 2020).

Žvelgiant ilgalaike perspektyva tyrimai atskleidė, kad tai, kas iš pradžių atrodė kaip neigiama patirtis galiausiai leido jiems daryti teigiamus karjeros pokyčius, didinant jų pasitenkinimą darbu ir praplėtė gyvenimo pusiausvyros galimybes. Šią teoriją patvirtina ir kiti tyrėjai (Akkermans, Seibert ir Mol 2018, 2-4; Akkermansa, Richardsonb ir Kraimer 2020, 1) remiantis atliktais tyrimais papildydami, kad pokyčiai darbo rinkoje ir su tuo susijęs pasitraukimas daugumai mokslininkų, vadovų privertė ieškoti naujų būdų galvoti apie karjerą ir nemaža dalis jų įgyvendino savo verslo idėją patys įkurdami kompanijas.

Atsižvelgiant į mokslininkų teiginius galima teigti, kad labiausiai nuo pandemijos nukentėjusių sektorių darbuotojai bijodami ilgo rinkos atsigavimo rinksis persikvalifikavimą ar alternatyvias darbo galimybes kitose nei iki pandemijos darbo pozicijose. Taip pat tikėtina, kad pandemijos metu išaugus iki šiol nepopuliarioms ar neatrastoms verslo nišoms, jos atvers galimybes kurtis naujiems verslams, pereiti nuo samdomo darbo prie individualių verslų kūrimo.

3.3 Profesinis stresas

Kad ir kaip stengiamasi išlaikyti verslus ir "išlikti" pandemijos sugniaužytu laikotarpiu perkeliant darbo vietas į namus, mažinant darbo valandas ar taikant kitas priemones yra nemaža dalis darbų kurių neįmanoma atlikti įprastai dirbant namuose, tai privertė daugelį darbuotojų tapti neaktyviais ar ieškoti kitų darbo pasiūlymų (Bick, Blandin ir Mertens 2020), kurių karantino metu su kiekviena diena tik mažėjo.

Profesinis stresas arba darbo stresas yra darbuotojų spaudimas, kurį sukelia veiksniai susiję su darbu, dažniausiai darbuotojas patiria stresą, kai turimų išteklių yra mažiau, palyginti su jam keliamais reikalavimais. Mokslininkai (Prasad ir Vaidya 2020, 239), išskyrė Covid-19 metu profesinį stresą keliančius parametrus:

1. Darbo vietos izoliacija: darbuotojas patiria stresą dėl kolegų nebuvimo, bendravimo rutinos, linksmybių, pokalbių ir pan., priskiriami izoliacijai darbo vietoje.
2. Kolegų patarimų trūkumas. Darbuotojai įprastai priima kolegų siūlymus, kaip atlikti savo užduotis, kolegų patirtis laikoma vertinga. Darbuotojas jaučia stresą, kai trūksta kolegų patarimų kai jis negali judėti į priekį vykdydamas savo užduotis.
3. Bendravimo trūkumas: Nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams komunikacija yra svarbi. Kartais gali patirti stresą dėl to, kad nėra bendravimo su kolegomis nors yra naujų technologijų, tokių kaip „zoom", „Microsoft Team", „Blujeans" ir kt
4. Šeimos blaškymas: dirbant namuose susiduriama su blaškymusi šeimoje dėl staigių ligų, šeimos lankytojų ir kt. kas sutrukdo darbui ir sukelia stresą.
5. Vaidmenų perkrova: darbuotojas patiria stresą dėl vaidmenų perkrovos - keli vaidmenys vienu metu namuose dirbantis tėvas, vyras ir kt.

Vaidmenų perkrovos problemą bene įtempčiausioje pandemijos metu vietoje, tyrė Valasavičienė, Razbadauskas ir Skarbalienė (2020), slaugytojais dirbančių tėvų perdegimą Covid-19 pandemijos laikotarpiu. Kiekybinio tyrimo metu (anketavimo būdu) buvo apklausta 200 dalyvių – slaugytojai. Nustatytas žemas tėvų perdegimo lygmuo (24,92 balai iš 132). Tai gali būti aiškinama tuo, kad slaugytojų tiesioginis darbas negali būti atliktas iš namų, todėl nelieka būtinybės gretinti karantino sąlygoto darbo iš namų ir vaikų mokymosi veiklų. Visgi tyrimas atskleidė kai kurias tėvų perdegimo sąsajas su tyrimo dalyvių sociodemografinėmis charakteristikomis. Didesnį perdegimą lemia jaunesnis tėvų amžius, aukštesnis išsilavinimas, didesnis kartu gyvenančių vaikų skaičius bei laikas, skiriamas padėti vaikams mokytis. Stipresnį perdegimą tėvystės veikloje patiria asmenys, iki karantino besinaudoję auklių ar vaikų užimtumo centrų/būrelių paslaugomis.

Apibendrinant galima teigti, kad tikėtina jog pandemija iššaukė padidėjusį stresą net ir tose kompanijose kurioms iki pandemijos šie požymiai nebuvo būdingi. Pagrindiniai profesinio streso sukelėjai karantino metu yra staiga, vienu metu: išaugusių atleidimų skaičius (žvelgiant šalies mastu), pakitęs darbo krūvis, saviizoliacijos, apsaugos priemonių ir atstumų laikymosi taisyklės, pasikeitusio kasdienio bendravimo su kolegomis ir namų aplinkoje, išaugusių skirtingų pareigų ir atsakomybių apgultis vienu metu.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo objektas:

Lietuvos Respublikos privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojai ir vadovai.

Empirinio tyrimo tikslas:

Ištirti darbuotojų motyvaciją Covid-19 pandemijos metu**.**

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti darbo organizavimą Covid-19 pandemijos metu.
- Atskleisti vidinę darbuotojų motyvaciją Covid-19 pandemijos metu ir juos motyvuojančias išorines motyvacines priemones.

Tyrimo tipas:

Kiekybinis tyrimas.

Tyrimo metodas:

Anketinė apklausa.

3.2. Tyrimo metodo teorinis pagrindimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę darbuotojų motyvacijos ir Covid-19 pandemijos įtakos aspektu kiekybiniu tyrimu siekiama apklausti skirtingų amžių ir specialybių respondentus ir išsiaiškinti Covid-19 pandemijos sukeltus pokyčius darbo organizavimui ir darbuotojų motyvacijai. Pagrindiniai teoriniai tyrimo pagrindimo teiginiai pateikiami lentelėje:

11 lentelė. Tyrimo metodo teorinis pagrindimas

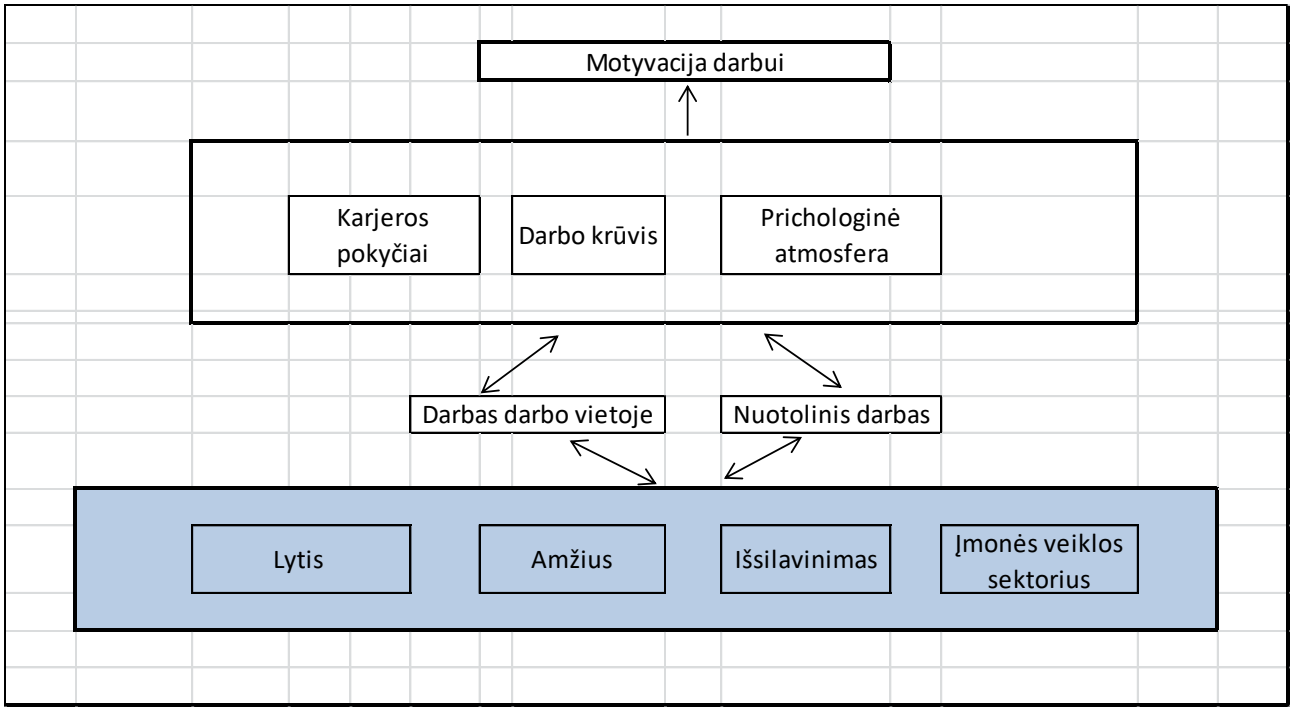
Teoriniai teiginiai, prielaidos	**Autorius**	**Anketos klausimas**	**Anketos klausimo tikslas**
I-a dalis. Demografiniai duomenys			
Daugiau moterų nei vyrų neteko darbo Covid-19 pandemijos metu.	Statistikos departamentas (2021)	1	Šiais klausimais siekiama suskirstyti respondentus į tam tikras grupes ir nustatyti Covid-19 pandemijos metu moterų ir vyrų, amžiaus ir išsilavinimo motyvacijos darbui aspektu
Moterys dominuoja tuose sektoriuose, kuriuose dėl pandemijos teko mažinti darbuotojų ar juos išleisti į prastovas.	Rakauskienė, Krinickienė ir Servetkienė (2020)	4, 6	
Didesnį perdegimą darbe lemia jaunesnis dirbančiųjų tėvų amžius, aukštesnis išsilavinimas, didesnis kartu gyvenančių vaikų skaičius	Valasavičienė, Razbadauskas, Skarbalienė (2020)	2, 3, 5	
Namų ūkiai, kuriuose yra aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų, siejami su finansinių įsipareigojimų turėjimu.	Šneiderienė, Zonienė ir Nutautienė, 2020		

II - a dalis. Covid-19 pandemijos įtaka darbo organizavimui			
Darbuotojus galima suskirstyti į kelias kategorijas pagal jų veiklos pobūdį ir galimybes atlikti savo darbą	"Swedbank" (2020)	8	Siekiama nustatyti Covid-19 pandemijos metu darbo organizavimą organizacijose
"Pagrindiniu su COVID-19 pandemija susijusių stresorių ir darbo pokyčių valdymo uždaviniu turėtų tapti darbo veiklos organizavimas"	Norkienė, Kvedaraitė, Geležėlytė ir kt. (2020, 30)	9, 11, 16	
Išryškėjo produktyvumo praradimo priežastys - bendradarbiavimo su kolegomis nebuvimas, blaškimasis tarp buities ir darbinių įsipareigojimų bei reikalingos technologinės įrangos trūkumas, motyvacijos trūkumas	"Swedbank" (2020)	10	Covid-19 pandemijos metu taikytų bendravimo apribojimų ir nuotolinio darbo įtaką darbuotojų motyvacijai
„Darbas iš namų" darbuotojus paveikė labai skirtingai - nuo labai patenkintų iki beviltiškų. Lietuvos gyventojai nurodo jaučiantys didžiausią neigiamą nuotolinio darbo įtaką	Dubey, Thiphadi (2020), "Swedbank" (2020)	12	
III - a dalis. Darbuotojų motyvacija Covid-19 pandemijos metu			
Darbuotojų motyvacijai ir ypač vidinei motyvacijai iššūkių metu gali būti daromas neigiamas poveikis	Whitfield, Dresser, Magoffin ir Wilby (2020, 1)	13	Siekiama nustatyti darbuotojų vidinės motyvacijos pokyčius Covid-19 pandemijos metu
Darbo rezultatams didelę įtaką daro tam tikros užduoties atlikimo efektyvumas darbo vietoje ar kitur, priklausomai nuo to kiek motyvuoti yra asmenys	(Damij, Levnajic, Skrt ir Suklan, 2015)	14, 15	
Nuotolinį darbas siejamas su ilgesnėmis darbo valandomis, viršvalandžiais, didesniu darbo dienų per savaitė skaičiumi.	Russell, Connell ir McGinnity (2009)	21	Siekiama nustatyti darbo krūvio pokyčius Covid-19 pandemijos metu
Nemažai darboviečių atsiradus nuotolinio darbo tvarkai patiria didesnį darbo krūvį	Rakauskienė, Krinickienė ir Servetkienė (2020)	20	
Skatinančius darbo veiksnius išskiria palaikymo, komandinio darbo, psichologinės atmosfera darbe būtinybę.	Norkienė, Kvedaraitė, Geležėlytė ir kt. (2020, 30)	22	Siekiama nustatyti Covid-19 pandemijos metu darbuotojų psichologinę atmosferą
Specifinis karjeros šokas trumpuoju laikotarpiu dažniausiai turi neigiamų karjeros ir psichologinių padarinių	Akkermansa, Richardsonb ir Kraimer, 2020	19	Siekiama nustatyti Covid-19 pandemijos įtaką karjeros pokyčiams
Pokyčiai darbo rinkoje ir su tuo susijęs pasitraukimas daugumai mokslininkų, vadovų privertė ieškoti naujų būdų galvoti apie karjerą ir nemaža dalis jų įgyvendino savo verslo idėją patys įkurdami kompanijas.	Akkermans, Seibert ir Mol 2018, 2-4; Akkermansa, Richardsonb, Kraimer (2020, 1-4)	17, 18	

Parengta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Tyrimo metu siekiama empiriškai įvertinti:

1. Covid-19 pandemijos metu amžiaus, išsilavinimo ir sektoriaus kuriame dirba respondentai ryšį motyvacijos darbui aspektu;
2. Covid-19 pandemijos metu darbo organizavimo pokyčius;
3. Darbuotojų vidinę motyvaciją Covid-19 pandemijos metu;
4. Darbo krūvio pokyčius Covid-19 pandemijos metu;
5. Covid-19 pandemijos metu darbuotojų psichologinę atmosferą;
6. Covid-19 pandemijos įtaką karjeros pokyčiams.



4 pav. Covid-19 pandemijos metu darbuotojų darbo motyvacijos tyrimo modelis (parengta darbo autorės)

Pagal mokslinių šaltinių analizę parengtą modelį matome, kad Covid-19 pandemijos sukeltos rekomendacijos, apribojimai ir darbo organizavimo pokyčiai palietė kiekvieną darbuotoją nepaisant lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo pozicijos ar įmonės veiklos sektoriaus. Paskelbtas karantinas privertė peržiūrėti darbo organizavimą ir dirbančiuosius padalino į dvi dalis: dirbančius darbo vietose (su nustatytais reikalavimais) ir dirbančiuosius nuotoliniu būdu (nauja patirtis tiek organizacijų vadovams, tiek darbuotojams), ko pasekoje galimai inicijavo karjeros perspektyvos pokyčius, pasikeitė darbo krūvis, darbuotojų psichologinė atmosfera, o visi šie veiksniai tiesiogiai įtakojo darbuotojų motyvaciją.

3.3. Tyrimo planas ir metodas

Tyrimo tikslui pasiekti suformuotas klausimynas (anketa) lietuvių kalba, remiantis mokslinės literatūros analize ir sinteze. Apklausa sudaryta www.manoapklausa.lt platformoje, su tikslu gauti tyrimo duomenis koduojant skaitmenimis, pagal SPSS programos reikalavimus. Apklausa platinama virtualiai - internete: viešinant socialiniuose tinkluose esančiose viešose grupėse, siunčiant nuorodą tiesiogiai asmenims ir įmonėms bei organizacijoms el. paštu.

Anketinė apklausa parengta uždarų klausimų forma respondentams priklausomai nuo klausimo pasirenkant vieną jiems siūlomą atsakymo variantą, kelis ar nesant tinkamam sudaryta galimybė įrašyti savo.

14, 15, 16, 22 klausimams panaudota ranginė skalė. Ši skalė taikoma tada, kai galima nustatyti objektų tiriamojo požymio skirtumus ir pagal tai išdėstyti objektus į eilę, o kintamieji, matuojami rangų skale, vadinami ranginiais kintamaisiais (Bilevičienė ir Jonušauskas 2011). Šiuo atveju ranginiai kintamieji buvo pasirinkti nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku šia seka:

1- visiškai nesutinku

2- nesutinku

3- nei sutinku, nei nesutinku

4- sutinku

5- visiškai sutinku

Taikant šią skalę, galima teigti, kad vieno objekto požymio reikšmė didesnė, lygi arba mažesnė už kito objekto reikšmę.

Duomenims apdoroti ir jų analizei atlikti pasirinkta programinė įranga SPSS Statistics. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse, diagramose, grafikuose, sudarytuose MS Excel.

Tyrimo laikas:

Tyrimo pradžia 2021 m. kovo mėn. 1 d., tyrimo pabaiga 2021 m. balandžio 5 d.

Tyrimo etika:

Tyrimo metu buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų:

- Laisvas informuoto asmens sutikimas dalyvauti tyrime - respondentai informuoti, jog dalyvavimas apklausoje yra laisvanoriškas, atliekamam tyrimui reikalinga tik apibendrinanti tyrimo rezultatus informacija.
- Anonimiškumas ir konfidencialumas - anketa patalpinta internetinėje erdvėje www.apklausa.lt, atvirai prieinama, nereikalaujama tapatybės patvirtinimo ar

asmeninių duomenų prisijungimui. Pažymima, kad kiekvieno tyrime dalyvavusio asmens atsakymai į pateiktus klausimus nebus nagrinėjami individualiai.

- Pasitraukimas iš tyrimo - sudaryta galimybė net pradėjus atsakinėti į anoniminės anketos klausimus galimybė pasitraukti iš tyrimo.

3.4. Tyrimo instrumentas

Tyrimui parengta anketa - klausimynas respondentams, kuriame kiekvienas respondentas atsako į identišką klausimą ta pačia seka, pasirinktas šis metodas remiantis I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014, 12) teigimu, kad šis klausinėjimo būdas leidžia gauti norimą rezultatą – aprašyti pagal tuos pačius požymius. Klausimyną sudaro trys pagrindinės dalys: įžanga, respondentų demografines charakteristikas identifikuojantys klausimai ir pagrindiniai tyrimo klausimai (žr. 1 priedą).

Įžanga. Klausimyno įžangoje pristatomas tyrimą atliekantis asmuo, nurodomas tyrimo tikslas ir surinktų duomenų naudojimo paskirtis, užtikrinimas vartotojo anonimiškumas.

Pirma dalis. Tyrimo klausimai skirti nustatyti respondentų demografinius duomenis, tyrime dalyvaujančių profesijų ir įmonių veiklų atstovus.

Antra dalis. Tyrimo klausimai sudaryti remiantis literatūros analizėje aptartų Covid-19 pandemijos suvaldymui sukeltų pokyčių darbo vietose įvertinimui. Siekiama nustatyti kaip Covid-19 pandemijos metu darbuotojus tiesiogiai paveikė apribojimai, priverstinis karantinas, priverstinis nuotolinio darbo organizavimas, etatų mažinimas ar kitos aplinkybės.

Trečia dalis. Tyrimo klausimai skirti apžvelgti Covid-19 pandemijos sukeltą įtaka darbuotojų motyvacijai, motyvaciją skatinančius veiksnius bei tiesiogiai ir netiesiogiai darančius įtaką jų darbo efektyvumui.

3.5. Tyrimo populiacija ir imtis

Tyrime taikytina netikimybinė atranka siekiant apklausti Lietuvos Respublikos privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojus ir vadovus. Netikimybinis kvotinės atrankos būdas pasirinktas kadangi tyrimui nereikia didelio tikslumo, o pakanka bendro vaizdo situacijai įvertinti (Bilevičienė ir Jonušauskas 2011). Siekiant užtikrinti klausimyno patikimumą ir apskaičiuoti reprezentatyvią imtį naudojama V. I. Paniotto formulė:

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

n – imties dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos dydis.

Apskaičiuojant pagal pateiktą formulę:

Δ - leidžiamam paklaidos dydžiui imama socialinių mokslų tyrimuose laikoma standartinė 5 % paklaida;

N – tyrimo populiacijai pasirenkamas Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2021) 2020 metų IV ketvirčio duomenimis dirbančiųjų asmenų skaičius Lietuvoje, t.y. 1 352 400 gyventojai.

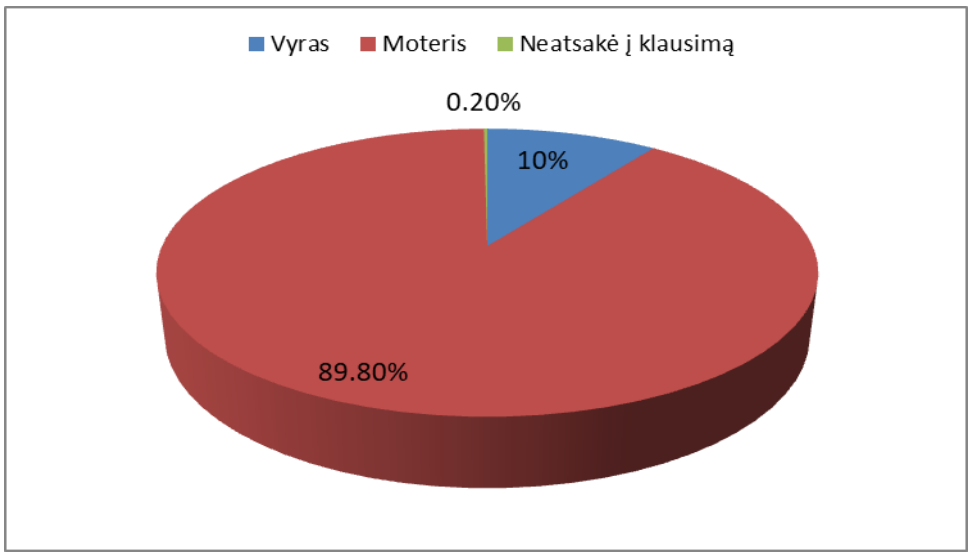
$$\frac{1}{0{,}05^2+\frac{1}{1352400}} = 384$$

Reprezentatyvi tyrimo imtis yra 384 respondentai. Tyrimo metu reprezentatyvi imtis pasiekta, tyrime dalyvavo 391 respondentas.

4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1 Tiriamųjų demografiniai duomenys

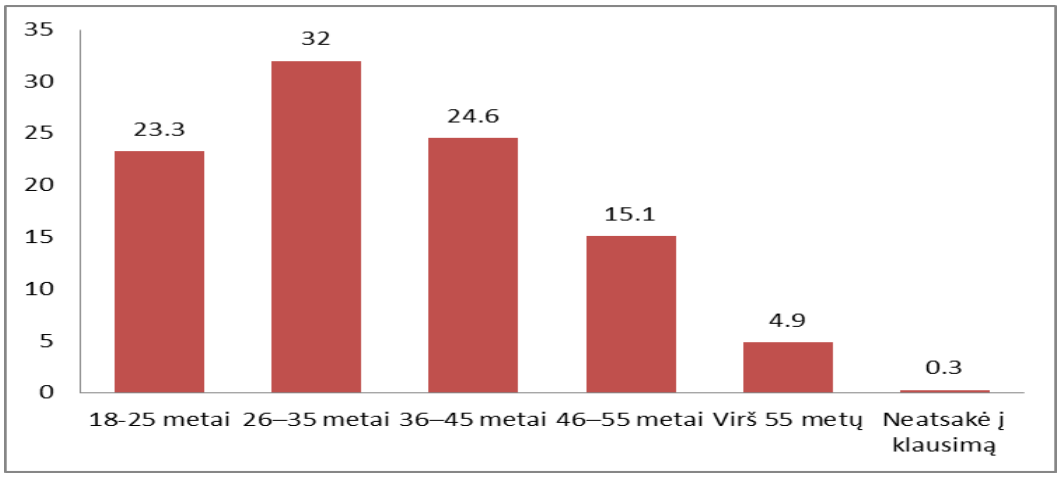
Siekiant ištirti darbuotojų motyvaciją Covid-19 pandemijos metu ir identifikuoti darbo organizavimo pokyčius Covid-19 pandemijos metu pirmiausia respondentams buvo užduoti demografiniai klausimai, taip respondentai dalyvavę apklausoje (1 priedas) identifikuoti pagal lytį, amžių, išsilavinimą, sektorių kuriame dirba, bei darbo poziciją.



5 pav. Respondentų lytis (proc.)

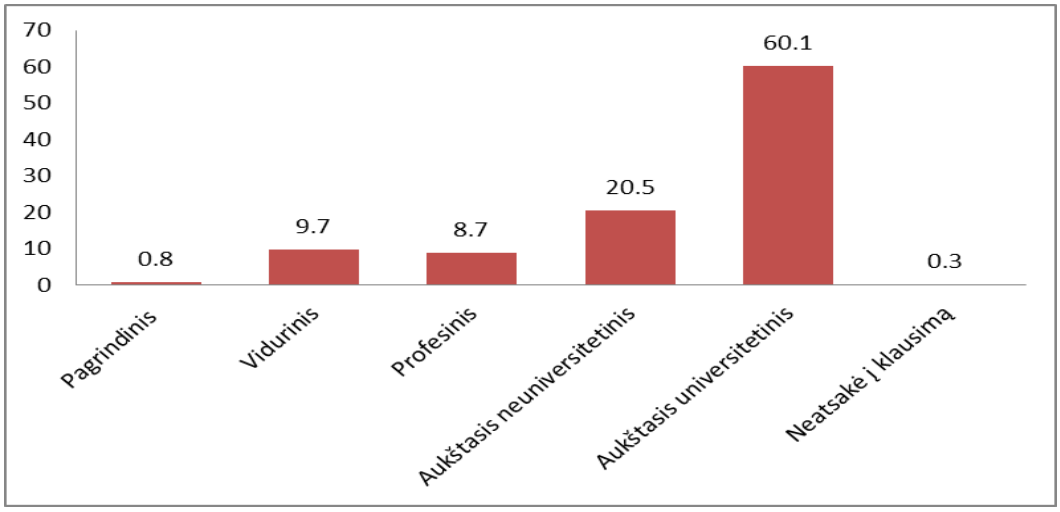
Tyrime dalyvavo 351 moteris ir 39 vyrai, 1 respondentas nenurodė savo lyties. Viso tyrime dalyvavo 391 respondentas.

Tiriamieji pagal amžių pasiskirstė taip: didžioji dauguma sudarė 26-35 metų (32 proc.) ir 36-45 metų (24,6 proc) amžiaus, kartu tai sudarė daugiau nei puse (56,6 proc.) visų respondentų, mažesnė dalis 18-25 m. (23,3 proc), mažiausiai tyrime dalyvavo virš 55 metų (4,9 proc), vienas respondentas nenurodė savo amžiaus.



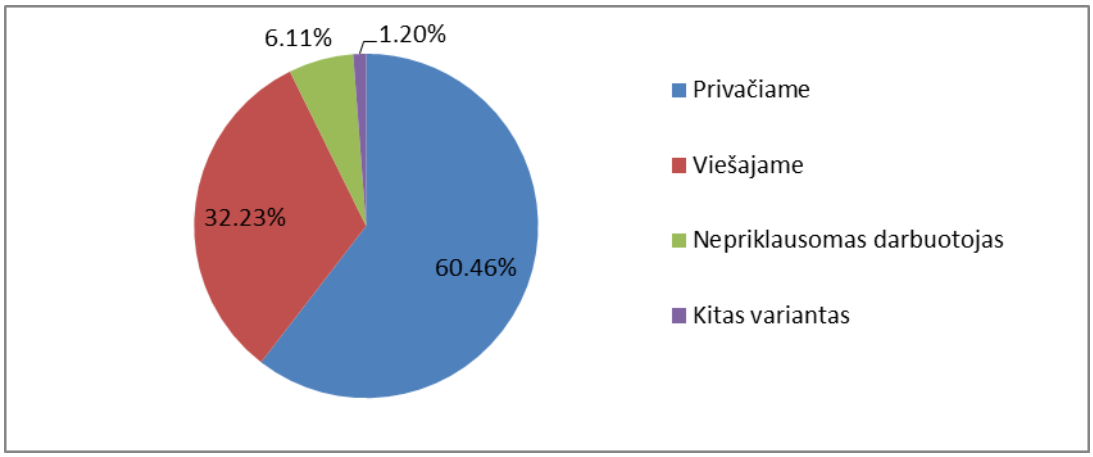
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Kaip parodė apklausos rezultatai (7 pav.), daugiausia respondentų dalyvavusių tyrime pagal išsilavinimą buvo turintys aukštąjį išsilavinimą, jie sudarė 80,6 proc. visų dalyvavusių tyrime, vidurinį išsilavinimą (9.7 proc.) ir profesinį išsilavinimą (8,7 proc.) turintys respondentai sudarė mažiau nei penktadalį apklaustųjų, mažiausia dalis sudarė pagrindinį išsilavinimą turinčių (0,8 proc).



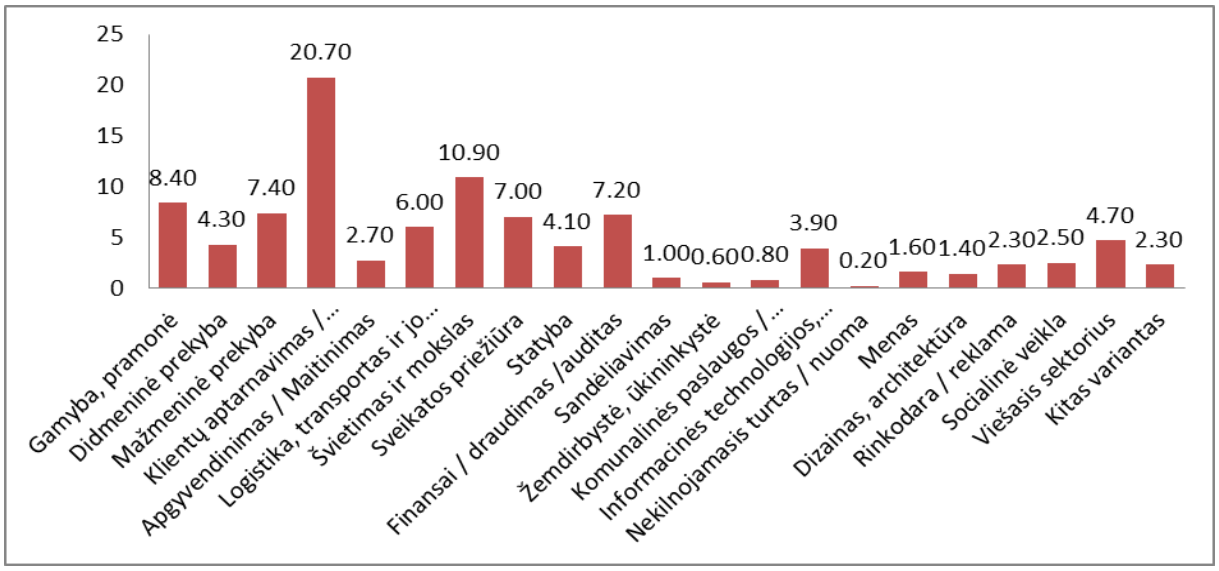
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių: daugiau nei puse respondentų sudaro dirbantys privačiajame sektoriuje (60,4 proc.), dirbančių, viešajame sektoriuje trečdalis (32,2 proc.), kaip nepriklausomi darbuotojai, vykdantys individualią veiklą, sudaro mažiau nei dešimtadalį apklaustųjų (6,1 proc.), kitą variantą pasirinko 1,2 proc. nurodydami kad šiuo metu nedirba. Pagal užimamas darbo pozicijas beveik puse respondentų užima specialistų darbo vietas (42,5 proc.), administracijos darbuotojai sudaro trečdalį (27,6 proc.), mažesnė dalis respondentų sudarė užimantys žemiausias darbininkų pareigas (15,3 proc.), einantys įmonės vadovų pareigas (5,6 proc.), atliekantys praktiką įmonėje (2,3 proc.) ir užimantys techninio personalo pareigas (1,5 proc.). Tarp pasirinkusių atsakymą „kitas“ (4,9 proc.) nurodė dirbantys kelių rūšių darbus, dirbantys teisininkais, užimantys pavaduotojo pareigas ir kt.



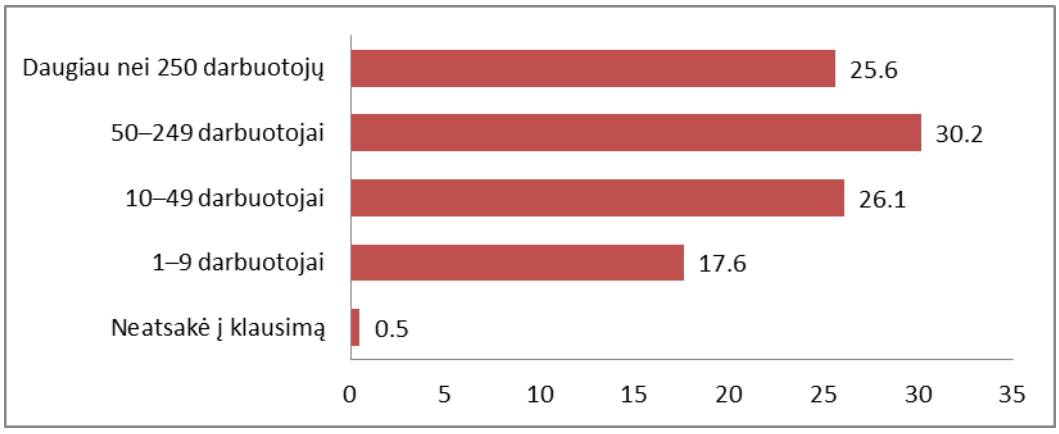
8 pav. Respondentų dirbančiųjų privačiajame ir viešajame sektoriuje pasiskirstymas (proc.)

Pagal įmonės veiklos pobūdį respondentai pasiskirstė labai skirtingai, tai padėjo tyrimui atspindėti bendras Covid-19 pandemijos pokyčių ir įtakos tendencijas skirtingose įmonėse dirbančių darbuotojų nuomone. Didžiausią dalį, penktadalį, respondentų sudaro dirbančiųjų klientų aptarnavime (0,7 proc.), gan tolygiai pasiskirstė dirbantys švietimo ir mokslo organizacijose (10,9 proc.), gamybos pramonėje (8,4 proc.), mažmeninėje prekyboje (7,4 proc.), finansų/draudimo/audito kompanijose (7,2 proc.) bei sveikatos priežiūroje (7 proc.), mažiausia dalis dirbančiųjų logistikos (6 proc.) ir statybos kompanijose (4,1 proc.).



9 pav. Respondentų pagal įmonės veiklos pobūdį pasiskirstymas (proc.)

Paskutiniuoju demografiniu klausimu buvo prašoma nurodyti įmonės dydį, siekiant išsiaiškinti kokio dydžio įmonėse pasiskirstę respondentai, kaip COVID-19 pandemija mažesnių ir didelių įmonių darbuotojus. Pagal tyrimo rezultatus matome (10 pav.), kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstė didžiąja dalimi panašiai: dirbatys vidutinėse (30,2 proc.), didelėse (25,6 proc.) ir mažose įmonėse (26,1 proc.), dirbančių labai mažose sudarė mažesnę dalį respondetų (17, 6 proc.).

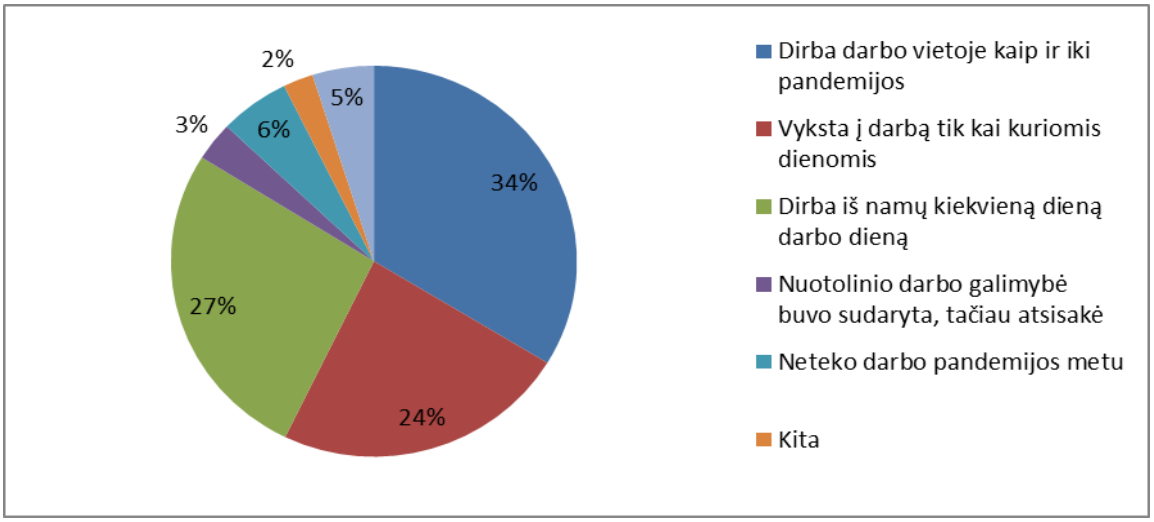


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį (proc.)

Apibendrinant demografinę respondentų duomenų analizę, galima teigti, jog tyrime dominuoja 26-45 metų amžiaus, aukštąjį išsilavinimą turintys, privačiame didelių ir vidutinių įmonių sektoriuje dirbantys respondentai.

4.2 Darbo organizavimas Covid-19 pandemijos metu

Siekiant nustatyti darbo organizavimą Covid-19 pandemijos metu, tikslas buvo išsiaiškinti kaip pasikeitė respondentų darbo rutina po pandemijos paskelbimo. Įprastai dirbantys darbo vietoje (33,7 proc.), kaip ir iki pandemijos sudarė didesnę dalį respondetų. Pandemijos metu dirbantys iš namų kiekvieną darbo dieną sudaro ketvirtadalį respondentų (26,7 proc.), kitą ketvirtadalį vykstantys į darbą tik kai kuriomis dienomis (23,5 proc.). Dalis respondentų nurodė, kad jie nuotolinio darbo atsisakė (3,2 proc.), taip tyrime dalyvavo ir dalis netekusių darbo pandemijos (5,6 proc.).



11 pav. Darbo organizavimas pandemijos metu (proc.)

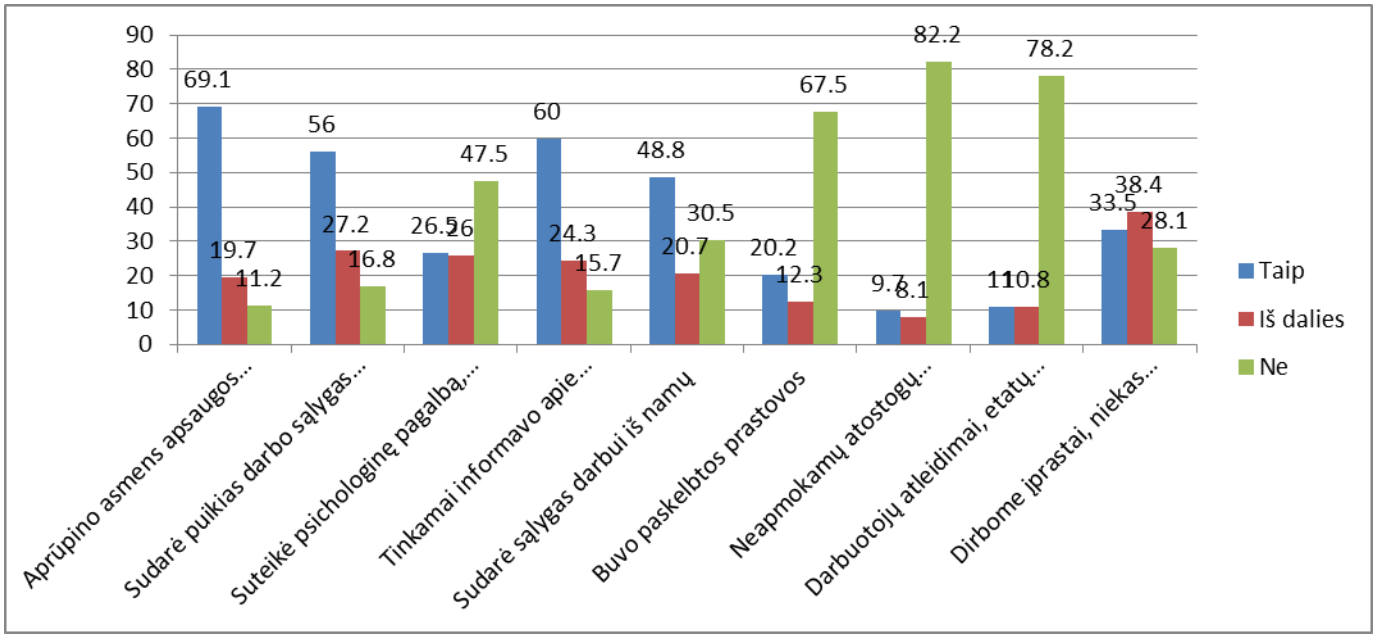
Covid-19 pandemijos metu mėnesį ar daugiau nuotoliniu būdu dirbo kiek daugiau nei puse respondentų (51.9 proc.), iš dalies dešimtadalis (9 proc.). Nuotoliniu būdu nedirbo tokia pati dalis kaip ir anksčiau įvardijusių, kad dirbo tik darbo vietoje (36,8 proc.).

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal – Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus pagal išsilavinimą pastebima, jog statistiškai reikšmingai skiriasi teiginys “dirbu iš namų kiekvieną darbo dieną” ($p = 0,002$, $p < 0,05$) (2 priedas), turintys aukštąjį išsilavinimą daugiau sutiko su šiuo teiginiu, kad kasdien dirba nuotoliniu būdu.

Dirbusieji nuotoliniu būdu darbo krūvio intensyvumą įvardijo: kiek daugiau nei ketvirtadalis kaip intensyvų (27, 1 proc.), kurie dirbo ilgiau nei standartines nustatytas darbo valandas,

viršvalandžius, jautė padidėjusį darbo krūvį. Įprastinį, nepakitusi darbo krūvį ir įprastas darbo valandas kaip prieš pandemiją nurodė penktadalis (21 proc.), sumažėjusį intensyvumą ir darbo krūvį pajuto mažiausia dalis respondentų (16, 1 proc.).

Respondentų buvo prašoma įvardinti kurie iš pateiktų teiginių būdingi įmonės veiksmams Covid-19 pandemijos metu. Į pateiktus teiginius buvo prašoma atsakyti pažymint "taip" - kas reiškia sutinka su teiginiu, "iš dalies" – dalinai sutinka, "ne" – nesutinka (12 pav.).



12 pav. Įmonių veiksmai COVID-19 pandemijos metu (proc.)

Tyrime dalyvavusių daugiau nei puse (69,1 proc.) respondentų nurodė, kad *įmonės aprūpino asmens apsaugos priemonėmis apsisaugojimui nuo Covid-19* (dezinfekcinis skystis, kaukės, pirštinės ar kitos priemonės), apsaugos priemonių trūko ar tik iš dalies aprūpino penktadalis įmonių (19,7 proc.), tyrimas atskleidė, kad yra ir tokių įmonių kurios apsaugos priemonėmis darbuotojų neaprūpino (11,2 proc.). Daugiau nei puse apklaustųjų įvardijo (56 proc.), kad *įmonės pilnai sudarė darbo sąlygas darbuotojams, kad galėtų tęsti darbą* (atstumų laikymasis, papildoma įranga, suteikė nuotolinio darbo galimybę), iš dalies sudarė tik ketvirtadalis įmonių (27.2 proc.), šiam teiginiui nepritarė bemaž penktadalis respondentų (16.8% proc.).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bemaž pusei respondentų (47.5 proc.) COVID-19 *metu psichologinė pagalba nebuvo suteikta ir jie jautė nesaugumo jausmą darbe*, tik ketvirtadaliui iš dalies buvo suteikta psichologinė pagalba ir saugumo jausmas (26.5 proc.). Psichologinės pagalbos darbe sulaukė tik ketvirtadalis (26.0 proc.) darbuotojų.

Dauguma respondentų jautėsi *tinkamai (60.0%) ar iš dalies (24.3%) informuoti apie pokyčius darbe dėl Covid-19*, juos supažindino su pasikeitusiomis darbo sąlygomis, reikalavimais, rekomendacijomis. Kad pandemijos metu buvo *sudarytos sąlygas darbui iš namų* pritarė puse apklausoje dalyvavusių respondentų (48.8 proc.), iš dalies nuotolinio darbo galimybe galėjo

pasinaudoti penktadalis dirbančiųjų (20.7 proc.), tokia galimybė nebuvo sudaryta beveik trečdaliui (30.5 proc.) apklaustųjų. Pandemijos metu priverstinai sustabdytos įmonės ar įmonės kurioms sumažėjo darbo apimtys *buvo priverstos skelbti prastovas*, iš dalyvavusiųjų tyrime penktadalis (20.2 proc.) respondentų įvardino, kad jų kompanijose buvo paskelbtos prastovos, dalinės prastovos buvo taikomos dešimtadalyje įmonių (12.3 proc.) kuriuose dirba respondentai, prastovų nebuvo paskelbta daugiau nei puse įmonių (67.5 proc.), kuriuose dirbantys respondentai dalyvavo apklausoje. Kad *neapmokamų atostogų suteikimas pandemijos metu* buvo vienas iš įmonės veiksmų pritarė dešimtadalis respondetų (9.7 proc.), kiek mažesnė dalis pritarė, kad buvo taikomos dalinės nemokamos atostogos (8.1 proc.), likusieji, didžioji dalis, įvardino kad įmonės nesiėmė nemokamų atostogų suteikimo darbuotojams (82.2 proc).

Teorinėje analizėje pateiktuose tyrimuose ir statistikoje buvo aptarti padidėję *darbuotojų atleidimai ir etatų mažinimas*, apklausos rezultatai parodė, kad dešimtadalis respondentų (11.0 proc.) susidūrė su šia įmonės politika, tokia pat dalis pritarė, kad būdingas dalinis etatų mažinimas (10.8 proc.), o šių veiksmų nesiėmė, ir stengėsi išlaikyti visus darbuotojus 78.2 proc. įmonių kuriuose dirba apklausoje dalyvavę respondentai.

Trečdalis apklaustųjų (33.5 proc.) išsakė savo nuomonę, kad pandemijos metu nebuvo jokių pokyčių jų įmonėse, *jie dirbo įprastai ir niekas nepasikeitė,* didesnė dalis pritarė, kad iš dalies pasikeitė (38.4 proc.), kad COVID-19 pandemijos metu nevyko įprasti darbai patvirtino kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų (28.1 proc.).

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų siekta nustatyti, ar priklauso respondentų atsakymai į aukščiau pateiktus teiginius jų įmonės veiksmams Covid-19 pandemijos metu, išsiaiškinti reikšmingi teiginiai, priklausantys nuo amžiaus, lyties ir išsilavinimo (3 priedas) :

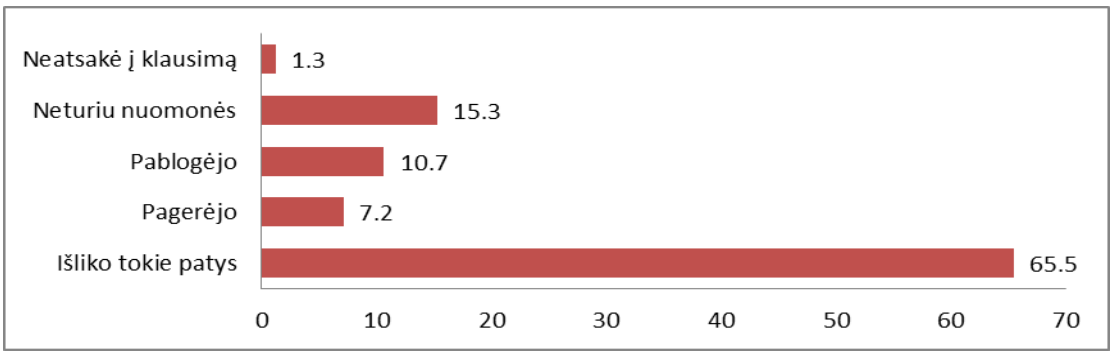
12 lentelė. Reikšmingi respondentų atsakymai apie įmonėms būdingus veiksmus Covid-19 pandemijos metu pagal Kruskal – Wallis testo rezultatus

Teiginys	Reikšmingas požymis	Rezultatas, $p < 0,05$	Išvados
"Buvo paskelbtos prastovos"	*Išsilavinimas*	$p = 0,001$	Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai buvo labiau linkę nesutikti, o profesinį išsilavinimą - pritarti.
„Neapmokamų atostogų suteikimas"	*Amžius*	$p = 0,000$	Nuo 46 m. didesnė dalis respondentų buvo linkusi neatsakyti į šį klausimą, 46-55 m. linkę labiau pritarti, kad buvo suteikiamos neapmokamos atostogos, o

			18-25 m. labiau linkę pritarti iš dalies.
	Išsilavinimas	p = 0,001	Nepritarė daugiau aukštąjį išsilavinimą turintys, linkę pritarti pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai.
	Lytis	p = 0,000	Didžioji dalis moterų buvo linkusios nepritarti, vyrai - pritarti.
„Darbuotojų atleidimai, etatų mažinimas“	*Amžius*	p = 0,001	36-45 m. amžiaus labiau linkę nepritarti (81,30 proc.), jaunesni 18-25 m. didesnė dalis pritarė ar iš dalies pritarė šiam teiginiui.
	Išsilavinimas	p = 0,000	Aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai buvo linkę nepritarti šiam teiginiui, labiau pritarę pagrindinį išsilavinimą turintys, tik iš dalies daugiau sutiko vidurinio išsilavinimo respondentai.
	Lytis	p = 0,000	Didžioji dalis moterų buvo linkusios nepritarti, vyrai labiau linkę pritarti.
„Dirbome įprastai, niekas nepasikeitė“	*Amžius*	p = 0,007	18-25 m. buvo linkę labiau pritarti kad dirbo įprastai, 36-45 m. labiau nepritarė, o virš 55 m. buvo linkę neatsakyti į šį klausimą.
	Išsilavinimas	p = 0,004	Daugiausiai buvo linkusių sutikti iš dalies arba nesutikti pagrindinio išsilavinimo respondentai, su teiginiu daugiausia linkę sutikti vidurinio išsilavinimo respondentai.

Parengta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Dėl pasikeitusių įprastų gyvenimo ir darbo sąlygų respondentų buvo prašoma įvardinti jų santykius pandemijos metu su vadovu (su pavaldiniais, jeigu eina vadovo pareigas).



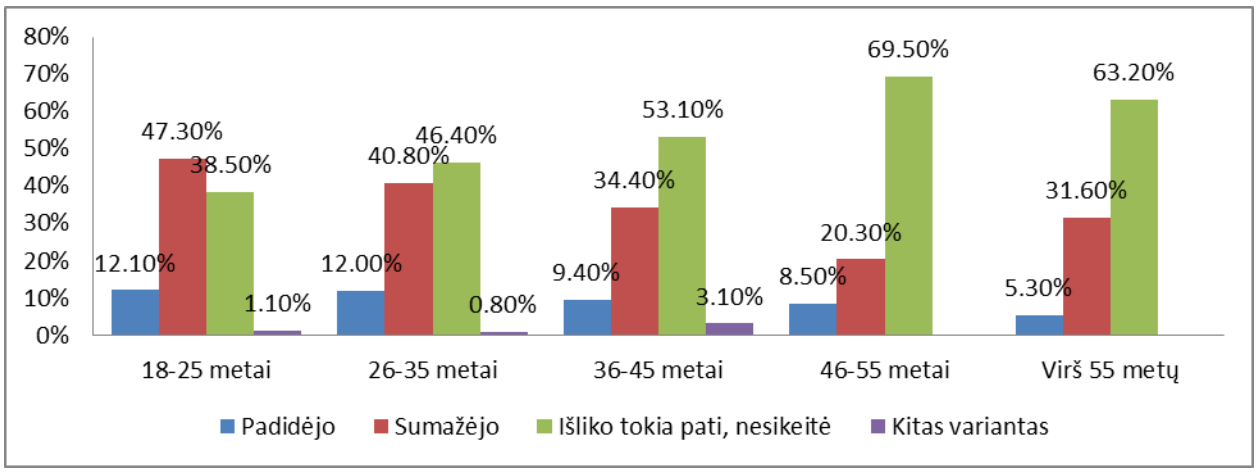
13 pav. Respondentų santykiai su vadovais (pavaldiniais) pandemijos metu (proc.)

Daugiau nei puse respondentų (65,5 proc.) įvardino, kad pandemijos metu santykiai išliko tokie patys, kaip pablogėjusius santykius įvardino dešimtadalis respondentų (10,7 proc.), kiek maženė dalis priešingai - kaip tik džiaugėsi pagerėjusiais santykiais (7,2 proc.).

Pagal tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad įmonės tinkamai įvertinusios pandemijos situaciją perorganizavo darbus ir ėmėsi nuotolinio darbo galimybės, pandemijos metu 50,2 proc. apklaustųjų dirbo iš namų ar į darbą nuvykdavo tik kai kuriomis dienomis, tik 33,7 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų toliau liko savo fizinėse darbo vietose. Nuotolinis darbas daugumai tapo intensyvesnis nei įprastai, jie dirbo ilgiau nei standartines nustatytas darbo valandas, viršvalandžius, jautė padidėjusį darbo krūvį. Remiantis analize galima teigti, kad dauguma įmonių ėmėsi visų įstatymo numatytų reikalavimų tolimesniam darbų vykdymui, tačiau nesuteikė psichologinės pagalbos, nepakankamai užtikrino saugumo jausmą darbe psichologiniu aspektu. Taip pat tyrimas atskleidė, kad darbuotojų atleidimai ir nemokamų atostogų suteikimas nebuvo kaip viena iš pagrindinių vykdomų priemonių įmonėse pandemijos metu, labiausiai būdinga nuotolinio darbo organizavimo forma ir prastovų skelbimas.

4.3 Darbuotojų motyvacija Covid-19 pandemijos metu

Vertinant asmeninę motyvaciją Covid-19 laikotarpiu, tyrimas parodė, kad pusei respondentų (50,4 proc.) motyvacija pandemijos metu nesikeitė ir išliko tokia pati, likusi pusė pasiskirstė skirtingai – didžiajai daliai sumažėjo (37,1 proc.), tik dešimtadalis apklaustųjų įvertino kaip padidėjusią (10,5 proc.), respondentai pasirinkę kitą variantą (1,5 proc.) teigė, kad asmeninė motyvacija darbui tapo nestabili – vieną dieną aukštą, kitą – sumažėjusi, taip pat pabrėžė sumažėjusią motyvaciją dėl kitų, ne dėl pandemijos sukeltų priežasčių, vienas respondentas nurodė, kad “padidėjo motyvacija keisti darbą ir daryti didesnę karjerą”.



14 pav. Respondentų motyvacija darbui pandemijos metu pagal amžių (proc.)

Tyrimo rezultatai rodo (15 pav.), kad didesnei daliai vyresnio amžiaus respondentų (46-55 m. ir virš 55 m.) motyvacija darbui pandemijos metu išliko tokia pati, o jaunesnio amžiaus sumažėjo (18-25 m. ir 26-35 m.). Tęsiant asmeninę motyvaciją neįprastomis pandemijos sąlygomis, buvo siekiama išsiaiškinti kas darbuotojams suteikia energijos imtis darbo ir likti motyvuotiems Covid-19 pandemijos metu:

13 lentelė. Respondentų savimotyvacijos ir energijos imtis darbo pandemijos rezultatai (proc.)

	Visiškai nesutinka	**Nesutinka**	**Nei sutinka, nei nesutinka**	**Sutinka**	**Visiškai sutinka**
Siekis išsaugoti darbo vietą	7.7%	7.4%	30.3%	36.4%	18.1%
Jautėte atsakomybę prieš kolegas ar save	3.5%	5.4%	20.0%	43.8%	27.3%
Pasiekimo jausmas, siekis būti įvertintam(-ai)	6.3%	10.1%	33.0%	31.3%	19.3%
Užbaigtų darbų kokybė, darbo rezultatas	3.3%	7.3%	17.6%	42.5%	29.3%
Geri santykiai su kolegomis	4.1%	7.3%	27.6%	40.5%	20.5%
Įdomus darbas, įdomus darbo procesas	7.4%	10.1%	32.2%	31.9%	18.5%
Galimos karjeros galimybės	15.2%	17.6%	30.0%	23.7%	13.5%
Darbo užmokestis	11.4%	10.1%	26.7%	31.9%	19.9%
Darbo užmokesčio priedai ar kitos motyvacinės priemonės	18.9%	14.2%	26.6%	23.3%	17.0%

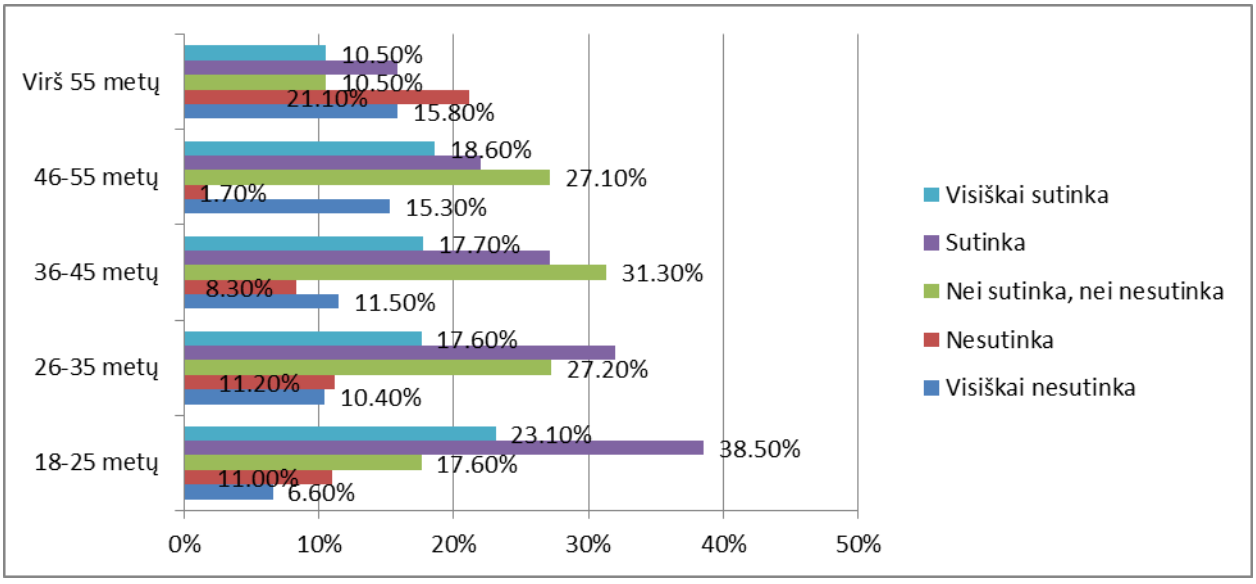
Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Tyrimo rezultatai rodo, kad pandemijos metu darbuotojams suteikė energijos imtis darbo ir likti motyvuotiems *siekis išsaugoti darbo vietą* (36,4 proc.), pažvelgus platesniu atsakymu

diapazonu su šiuo teiginiu sutiko ir visiškai sutiko daugiau nei puse respondentų (54,5 proc.), tyrimo rezultatai parodo kad pandemijos metu žmonės bijojo ar jautė nerimą, kad gali prarasti darbo vietą, tai skatino juos dirbti, taip pat *atsakomybė prieš kolegas* (43,8 proc.) veikia kaip papildoma asmeninė motyvacija. Asmeninio pasiekimo jausmas ir siekis būti įvertintam nėra svarbiausi motyvatoriai pandemijos metu, kur kas svarbiau *užbaigtų darbų kokybė ir pats darbo rezultatas*, tai parodo kaip svarbu bendras indėlis, asmeninis darbų užbaigimas laiku.

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų analizė atskleidė, kad „atsakomybė prieš kolegas ar save“ ($p = 0,004$, $p < 0,05$) ir „užbaigtų darbų kokybė, darbo rezultatas“ ($p = 0,002$, $p < 0,05$) pagal išsilavinimą yra statiškai reikšminga (4 priedas), visi dalyvavę apklausoje (100 proc.) vidurinį išsilavinimą turintys respondentai sutiko, kad šie veiksniai padėjo jiems likti motyvuotiems pandemijos metu, su šiuo teiginiu taip pat buvo linkę labiau sutikti dauguma aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai.

Geri santykiai su kolegomis (40,5 proc) taip pat įvardijami kaip papildoma motyvacija išlikti darbingam. *Įdomus darbas ir įdomus darbo procesas daliai respondentų* (32,2 proc.) atrodo nei labiau suteikė energijos, nei labiau motyvavo, tačiau kita didžioji dalis (31,9 proc.) dalyvavusių tyrime sutinka, kad tai motyvuoja darbui. Pandemijos metu *karjeros galimybės* kaip papildoma motyvacija rodyti gerus rezultatus nėra pakankamai svarbi asmeninei motyvacijai. Pagal Kruskal-Wallis kriterijų pagal amžių nustatyta ($p = 0,002$, $p < 0,05$), kad galimos karjeros galimybės labiau motyvavo 18-25 m. amžiaus respondentus, bei visiškai darbo motyvacijai neturėjo įtakos vyresnio amžiaus 46-55 m. ir virš 55 metų respondentams (4 priedas).

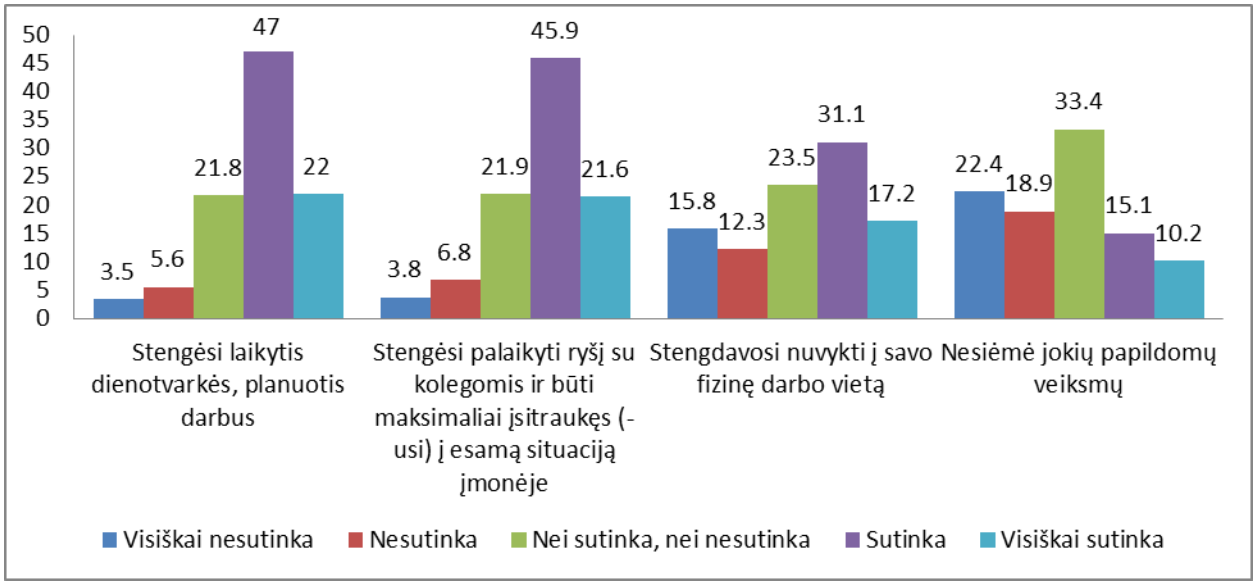


15 pav. Respondentų atsakymai „darbo užmokestis“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)

Tyrimas atskleidė, kad *darbo užmokestis karantino metu* kaip papildoma energija imtis darbo padeda trečdaliui (31,9 proc.) respondentų, kiek mažiau (26,7 proc.) su šiuo teiginiu nei sutiko nei nesutiko. Panašiai pasiskirstė nuomonė dėl darbo užmokesčio priedų, beveik trečdalis (26,6 proc.)

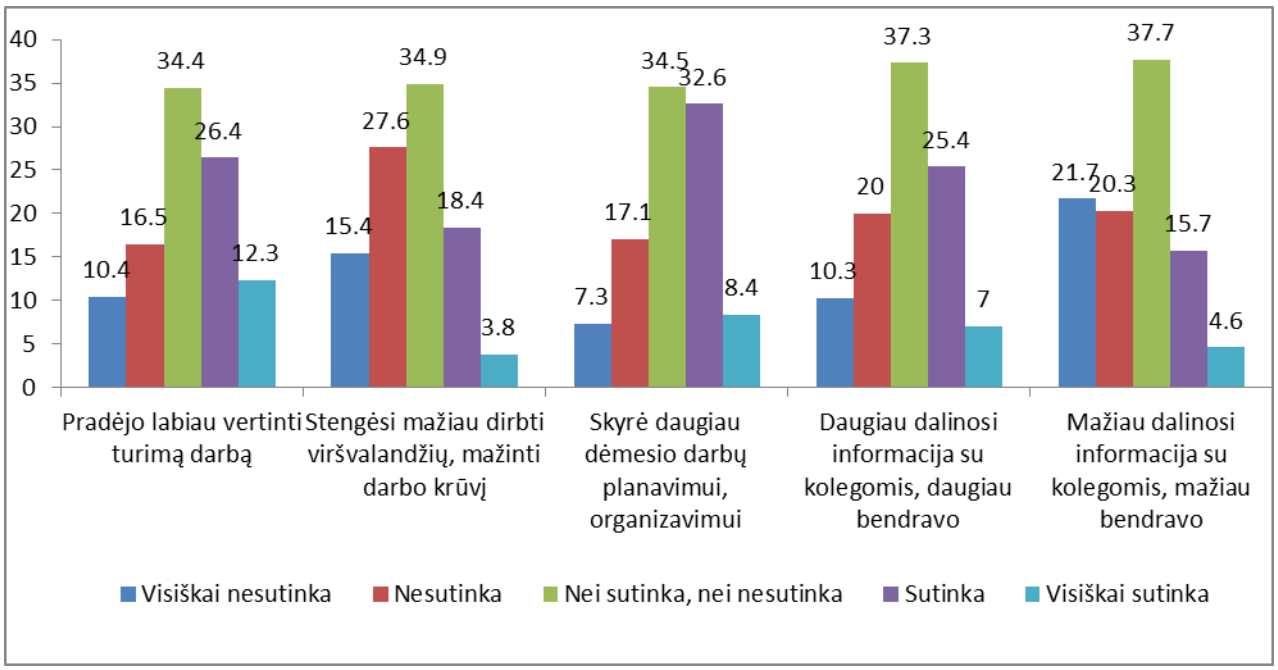
teigia, kad tai nėra nei skatinantis nei neskatinantis rodiklis likti motyvuotam, o dalis (23,3 proc.) sutinka, kad tai motyvuojantis veiksnys, kai tuo tarpu penktadaliui apklaustųjų (18,9 proc.) motyvaciniai priedai visiškai neįtakojo išlikti motyvuotiems pandemijos metu.

Analizuojant duomenis taikant Kruskal-Wallis kriterijų (4 priedas) nustatyta, jog statistiškai reikšmingai reikšmingi teiginiai, kad „darbo užmokestis“ ($p = 0,002$, $p < 0,05$) ir „darbo užmokesčio priedai“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$) suteikė energijos imtis darbo ir likti motyvuotiems Covid-19 pandemijos metu. Respondentai, kurių amžius 18-25 m. ir 26-35 m. sutinka, kad darbo užmokestis ir jo priedai suteikė jiems daugiau motyvacijos imtis darbo pandemijos metu, vyresnio amžiaus respondentai, virš 55 m. su šiuo teiginiu labiau linkę nesutikti.



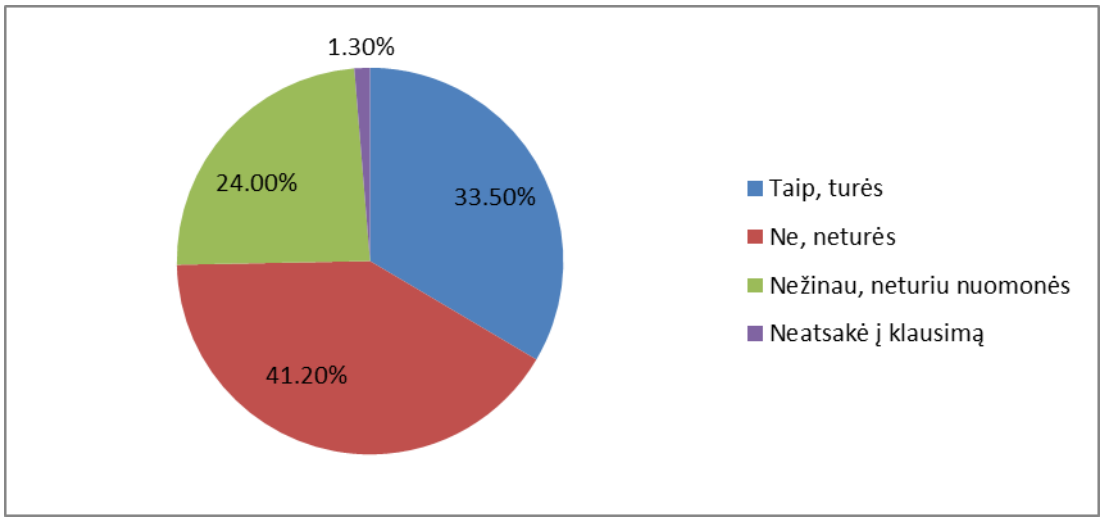
16 pav. Respondentų veiksmai COVID-19 pandemijos metu, kad išliktų motyvuoti ir nusiteikę darbui (proc.)

Pandemijos metu pasikeitus įprastiniam gyvenimo ritmui ir kasdienybei respondentai dalyvavę apklausoje sutiko (47 proc.), kad išliktų motyvuoti ir nusiteikę darbui stengėsi patys planuotis darbus ir laikytis dienotvarkės, bei palaikyti ryšį su kolegomis ir stengtis maksimaliai įsitraukti į esamą situaciją įmonėje. Dirbantys nuotoliniu būdu stengdavosi nuvykti į savo fizinę darbo vietą (31,1 proc.), taip palaikydami motyvaciją ir nusiteikimą. Su teiginiu, kad pandemijos metu nesiėmė jokių papildomų veiksmų daugiausiai respondentų liko prie atsakymo nei sutinku, nei nesutinku (33,4 proc.). Kaip Covid-19 laikotarpis pakeitė darbuotojų požiūrį į darbą matome 17 paveikslėlyje:



17 pav. Respondentų nuomonė kaip COVID-19 laikotarpis įtakojo jų požiūrį į darbą (proc.)

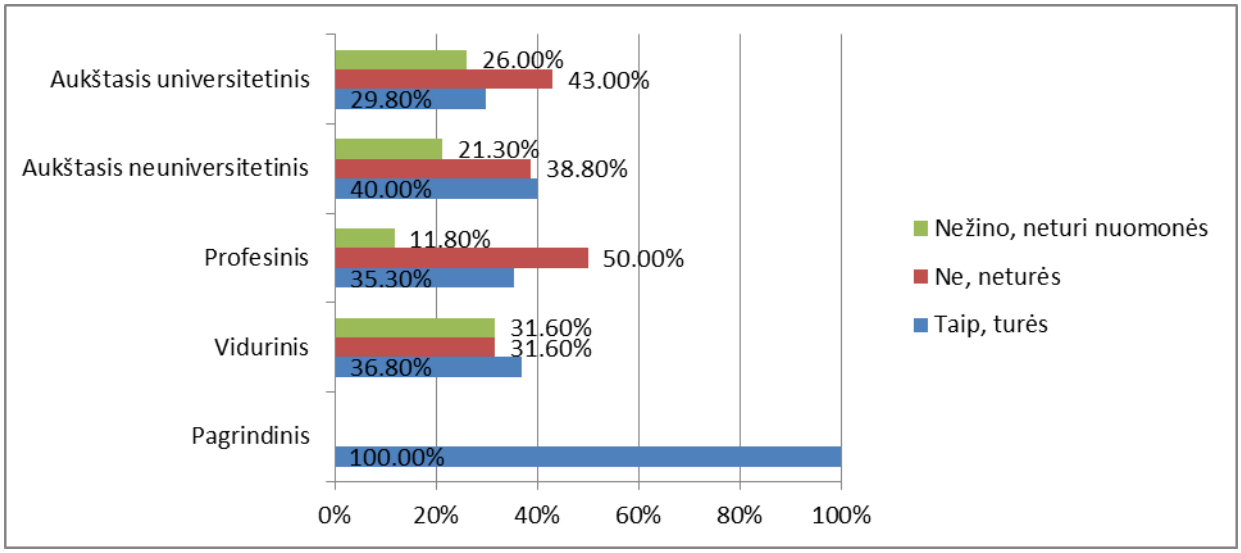
Atliktas tyrimas parodo, kad pandemijos laikotarpiu daugiau dėmesio buvo skiriama darbų planavimui ir organizavimui, taip pat dalis (38,7 proc.) darbuotojų pripažino pradėję labiau vertinti turimą darbą. 43 proc. respondentų paneigė, kad stengėsi mažiau dirbti viršvalandžių, tai dar kartą patvirtina ankstesnius tyrimo rezultatus, kad pandemijos metu buvo jaučiamas didesnis darbo krūvis ir intensyvesnis darbas. Dalinimosi informacija su kolegomis nuomonės išsiskyrė, tyrimas neatskleidė ryškių pokyčių informacijos pasidalinime tarp kolegų pasikeitus darbo rutinai.



18 pav. Respondentų nuomonė apie COVID-19 pandemijos įtaką jų karjeros ilgalaikėms pasekmėms (proc.)

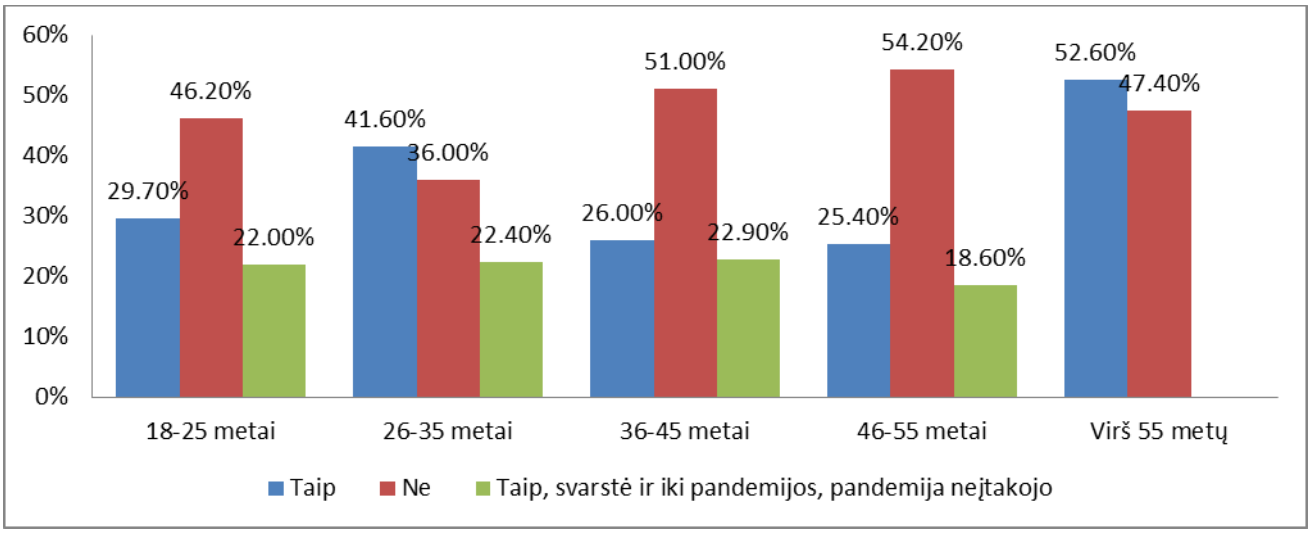
Tyrimo metu siekiant įvertinti kaip pandemija įtakojo asmeninei karjerai ir jos pokyčiams, kas tiesiogiai liečia ir asmeninę motyvaciją darbui, didžiąja respondentų nuomone (41,2 proc.) COVID-19 pandemija neturės jų karjerai ilgalaikių pasekmių, trečdalis pritaria (33,5 proc.), kad pandemija įtakos jų tolimesnę karjerą, ketvirtadalis respondentų (24 proc.) šiuo klausimu neturėjo

nuomonės. Pritaikius šiam teiginiui Kruskal – Wallis testo analizę pagal išsilavinimą (p = 0,048, p < 0,05) paaiškėjo, kad visi pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai labiau linkę sutikti, kad pandemija turės įtakos karjeros ilgalaikėms pasekmėms, kad neturės pasekmių labiau linkę pritarti profesinį išsilavinimą turintys.



19 pav. Respondentų atsakymai „ar Covid-19 pandemija turės ilgalaikių pasekmių“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.)

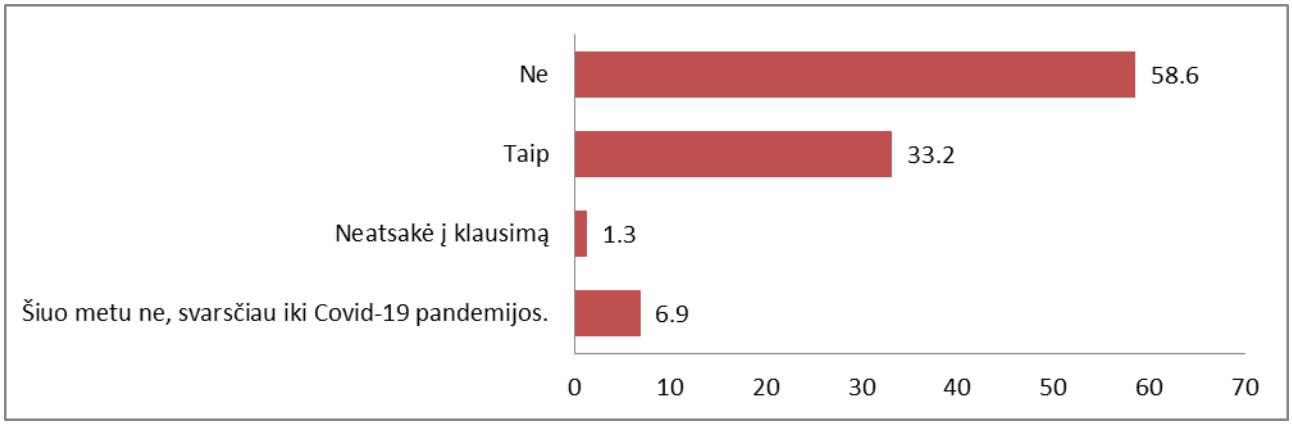
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad apie darbo keitimą pandemijos metu susimąstė pusė respondentų (53,7 proc.), dalis jų (20,7 proc.) dar iki pandemijos paskelbimo svarstė apie galimą darbo keitimą. Kita pusė respondentų apie savo darbo vietos/ darbo keitimą negalvoja (45,3 proc.). Tyrimo rezultatai atspindi darbo rinkos sumišimą, kad pandemijos metu daugiau nei puse dirbančiųjų svarsto apie darbo keitimą, didžiosios dalies (33 proc.) svarstymus keisti darbą įtakojo pandemijos situacija.



20 pav. Respondentų atsakymai „ar pandemijos metu susimąstė apie darbo keitimą“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)

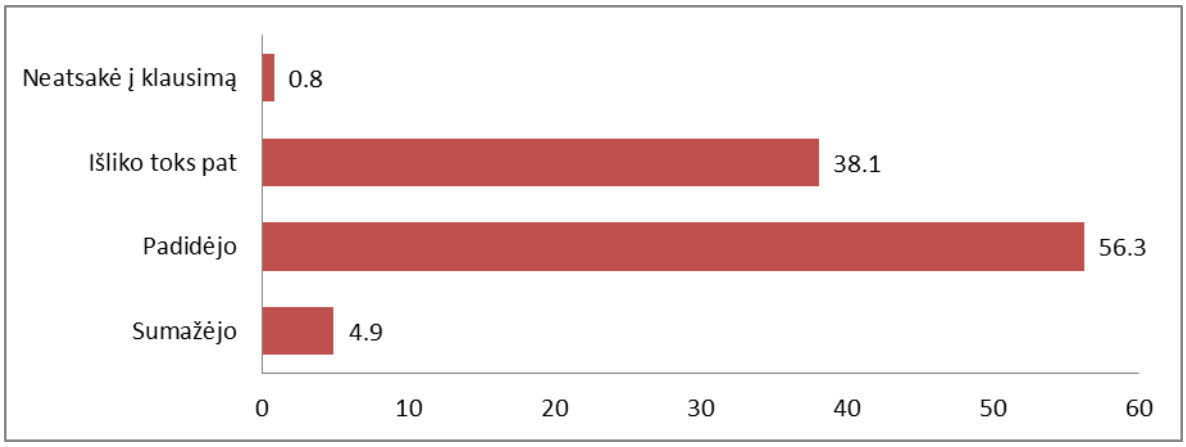
Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų pagal amžių (p = 0,035, p < 0,05), statistiškai reikšmingas skirtumas yra, kad 36-45 m. ir 46-55 m. amžiaus respondentai buvo linkę labiau pritarti, kad pandemijos metu nesvarstė apie darbo keitimą, tačiau virš 55 metų respondentų nuomonė pasidalino pusiau, daugiau nei pusė jų pritarė, kad apie darbo keitimą susimąstė.

Pandemijos pokyčių įtaka atlikto tyrimo duomenys patvirtina, kad 33,2 proc. dirbančiųjų jau šiuo metu svarsto apie persikvalifikavimą, 6,9 proc. respondentų pandemija sustabdė nuo pokyčių profesijos srityje. Daugiau nei puse respondentų (58,6 proc.) nesvarsto apie profesijos keitimą ar persikvalifikavimą.



21 pav. Respondentų nuomonė apie profesijos keitimą (proc.)

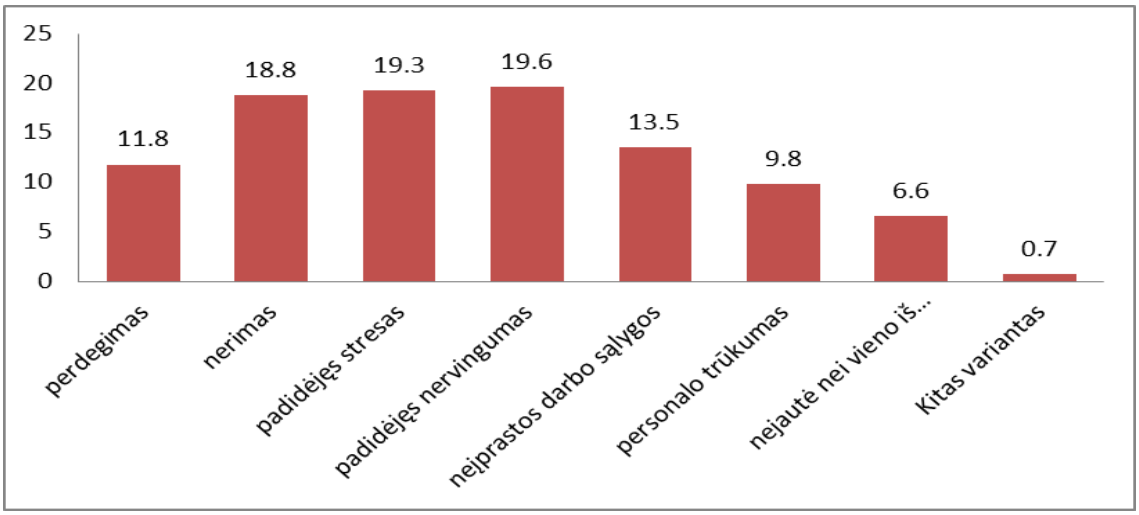
Covid-19 pandemijos metu pasikeitus ne tik gyvenimo įpročiams ir organizacijoms susidūrus su naujais aplinkos iššūkiais staigus stresas dėl nežinomybės ir pokyčių palietė tiek darbuotojus, tiek organizacijų vadovus. Kad pandemijos metu streso darbe padidėjo patvirtina daugiau nei puse dalyvavusių respondentų (56,3 proc.), kiek mažesnė dalis įvardino, kad streso lygis išliko toks pat (38,1 proc.). Sumažėjusį streso lygį darbe jautė tik 4,9 proc. apklaustųjų.



22 pav. Respondentų nuomonė apie streso lygį Covid-19 pandemijos metu (proc.)

Kad galėtume įvertinti psichologinę atmosferą darbe respondentų buvo klausiama ar jie pandemijos metu darbe jautė vieną ar kelis iš šių požymių: perdegimą, nerimą, padidėjusį stresą, nervingumą, neįprastas darbo sąlygas ar personalo trūkumą. Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną ar kelis atsakymo variantus. Pagal tyrimo rezultatus matome (23 pav.), kad nei vieno iš šių požymių darbe nejaučia tik mažiau nei dešimtadalis respondentų (6,6 proc.), kiti atsakymai pasiskirstė gan tolygiai, kad didžiausia dalis darbuotojų šiuo metu jaučia stresą, padidėjusį nervingumą ir nerimą. Respondentai pasirinkę kitą variantą nurodė, kad susiduria su vadovo grasinimais, grįžtamojo ryšio trūkumu, jaučia nuovargį, susierzinimą, per ilgą laikotarpį dirbti nuotoliniu būdu, sumažėjusį fizinį

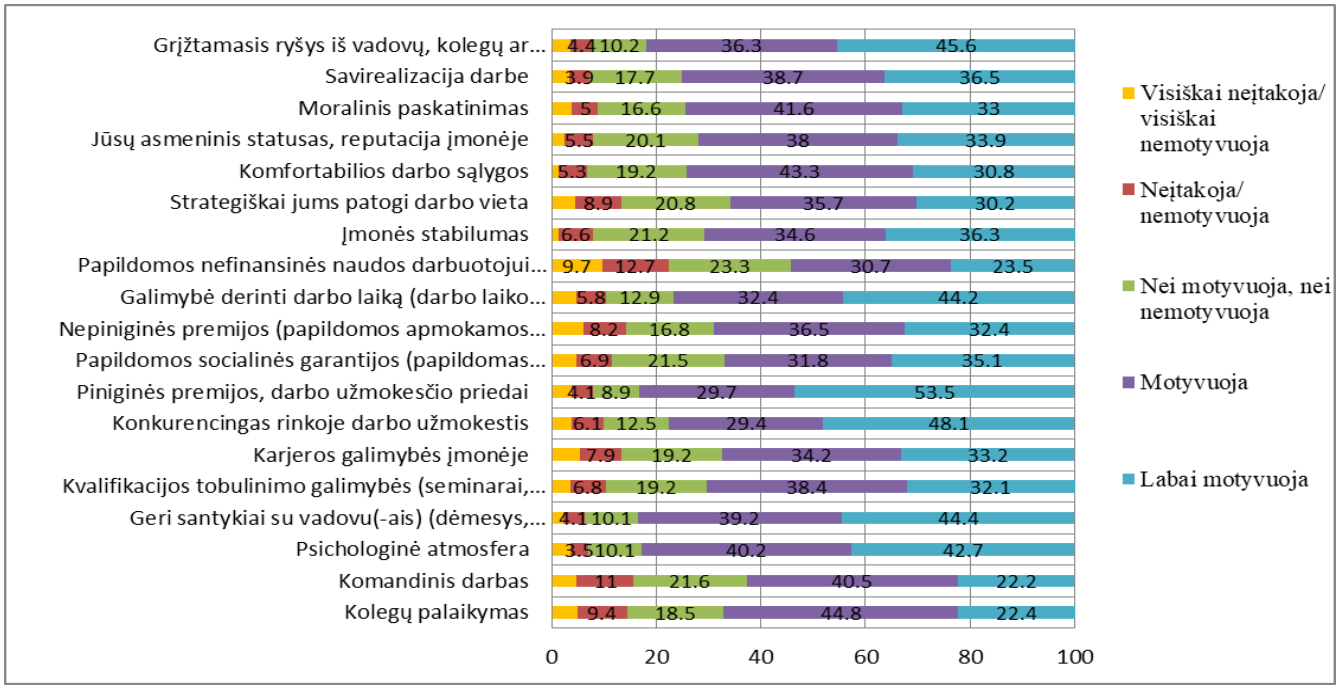
aktyvumą, sėdimo darbo padidėjimą, taip pat priešingai, kad pandemijos metu jautė emocinės būklės pagerėjimą.



23 pav. Respondentų nuomonė apie padidėjusį perdegimą, nerimą ir kt.požymius Covid-19 pandemijos metu (proc.)

Pritaikius Mann – Whitney kriterijų ir palyginus respondentų atsakymus priklausomai nuo sektoriaus, nustatyta, kad „neįprastos darbo sąlygos“ ($p = 0,023$, $p < 0,05$) yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kad didžioji dalis respondentų, dirbančiųjų privačiame sektoriuje buvo linkę labiau pritarti nei dirbantys viešajame.

Kalbant apie veiksnius, motyvuojančius darbuotojus Covid-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai rodo, kad pandemijos metu apklausus dirbančiuosius aiškiai išsiskiria labiausiai motyvuojanti ir skatinanti efektyviau dirbti yra finansinė nauda - piniginės premijos ir konkurencingas darbo užmokestis, taip pat daugumą skatina grįžtamasis ryšys iš vadovų bei kolegų, bei geri santykiai su jais, psichologinė atmosfera. Pandemijos metu išryškėja kaip labai motyvuojanti papildoma motyvacinė priemonė - galimybė gerinti darbo laiką.



24 pav. Respondentus motyvuojantys ir efektyviau dirbti skatinantys veiksniai pandemijos metu (proc.)

Papildomos nefinansinės naudos darbuotojui (vaiko kambarys, patogus automobilio parkavimas, nemokama kava/pietūs, nuolaidos prekėms ar paslaugoms), komandinis darbas bei strategiškai patogi darbo vieta šiuo laikotarpiu įvardijamos kaip labai didelės reikšmės papildomai motyvacijai nesukeliančios priemonės. Tyrimas atskleidė respondentų susirūpinimą ir mąstymą apie darbo ir profesijos keitimą, tikėtina, kad tai lemia ir šiuo metu darbe jaučiamas padidėjęs nervingumas, nerimas, stresas. Analizuojant duomenis pritaikius Mann – Whitney kriterijų ir palyginus kokie veiksniai motyvuotų ir skatintų efektyviau dirbti (5 priedas), statistiškai reikšmingai skiriasi šių teiginių vertinimas:

„kolegų palaikymas“ ($p = 0{,}002$, $p < 0{,}05$) ir ***„komandinis darbas“*** ($p = 0{,}000$, $p < 0{,}05$):

- *pagal amžių* labiau motyvuoja 18-25 metų ir 26-35 metų amžiaus grupių respondentus, kad šis veiksnys visiškai nemotyvuoja labiau linkę pritarti 55 metų ir vyresnio amžiaus respondentai;

„psichologinė atmosfera“*:*

- *pagal amžių* ($p = 0{,}046$, $p < 0{,}05$) respondentus motyvuoja ir labai motyvuoja visose amžiaus grupėse, tik dalis virš 55 metų amžiaus buvo linkusi labiau pritarti, kad visiškai nemotyvuoja;

***„geri santykiai su vadovu (-ais)“*:**

- *pagal amžių* ($p = 0{,}000$, $p < 0{,}05$), kad labai motyvuoja labiausiai linkę pritarti 36-45 metų amžiaus, kad motyvuoja buvo linkusios pritarti visos amžiaus grupės;
- *pagal išsilavinimą* ($p = 0{,}033$, $p < 0{,}05$), pagrindinį išsilavinimą turintys didžioji dauguma linkusi pasirinkti, kad motyvuoja, aukštąjį išsilavinimą turintys, kad labai motyvuoja;

***„kvalifikacijos tobulinimo galimybės“*:**

- *pagal amžių* ($p = 0{,}004$, $p < 0{,}05$), kad motyvuoja labiausiai linkę pritarti 18-25 metų ir 26-35 metų respondentai, kaip labai motyvuojantis veiksnys labiau pritarė 36-45 metų ir virš 55 metų. Dalis 46-55 metų buvo labiau linkę pritarti, kad tai nemotyvuojantis veiksnys;
- *pagal išsilavinimą* ($p = 0{,}033$, $p < 0{,}05$), pagrindinį išsilavinimą turinčių respondentų nuomonė išsiskyrė į: didžioji dalis pritarė, kad motyvuojanti priemonė, kita dalis buvo linkusi pritarti, kad tai neturi visiškai įtakos;

„karjeros galimybės“:

- *pagal amžių* ($p = 0{,}000$, $p < 0{,}05$), motyvuoja ir labai motyvuoja visose amžiaus grupėse nuo 18 iki 55 metų, dalis 46-55 metų ir virš 55 metų buvo labiau linkę pritarti kad neįtakoja jų motyvacijai geriau dirbti;

„konkurencingas rinkoje darbo užmokestis“:

- *pagal amžių* (p = 0,018, p < 0,05) išryškėjo kaip labai motyvuojanti priemonė visose amžiaus grupėse, tik vyresnio amžiaus 46-55 metų ir virš 55 metų amžiaus dalis respondentų buvo linkę pritarti, kad tai neįtakojanti/nemotyvuojanti geriau dirbti motyvacinė priemonė;
- *pagal sektorių* (p = 0,012, p < 0,05) respondentai dirbantys privačiame sektoriuje linkę labiau pritarti, kad konkurencingas rinkoje darbo užmokestis labai motyvuoja, viešojo sektoriaus, kad motyvuoja, taip pat didesnė dalis įvardino, kad nei motyvuoja nei nemotyvuoja.

***„piniginės premijos ir darbo užmokesčio priedai“*:**

- *pagal amžių* (p = 0,026, p < 0,05), išryškėjo kaip labai motyvuojanti priemonė visose amžiaus grupėse, tik vyresnio amžiaus 46-55 metų ir virš 55 metų amžiaus dalis respondentų buvo linkę pritarti, kad tai neįtakojanti/nemotyvuojanti geriau dirbti motyvacinė priemonė;
- *pagal išsilavinimą* (p = 0,038, p < 0,05), kaip labiausiai motyvuojantį veiksnį buvo linkę pasirinkti pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo respondentai;

„papildomos socialines garantijos“:

- *pagal amžių* (p = 0,001, p < 0,05) kaip labai motyvuojančios priemonės yra labiau 18-25 metų ir 26-35 metų grupėms, kaip motyvuojančios 36-45 metų, kitų vyresnio amžiaus grupių respondentai labiau buvo linkę priskirti prie neįtakojančių ar nemotyvuojančių priemonių;
- *pagal išsilavinimą* (p = 0,004, p < 0,05), kad tai labiausiai motyvuojanti priemonė pagrindinį išsilavinimą turinčių respondentų nuomone, labiausiai išsiskyrė nuomonės ar tai motyvuojanti priemonė profesinį išsilavinimą turinčių;

„nepiniginės premijos“:

- *pagal amžių* (p = 0,002, p < 0,05) didžiajai daliai 18-25 m., 26-65 m. ir 36-45 metų respondentų tai motyvuojanti ar labai motyvuojanti priemonė, o virš 55 metų respondentai nurodo labiau pritariantys, kad nemotyvuojanti;
- *pagal išsilavinimą* (p = 0,027, p < 0,05), pagrindinį išsilavinimą turinčių dauguma labiau buvo linkę pritarti, kad tai labai motyvuojanti priemonė.

„papildomos nefinansinės naudos darbuotojui“:

- *pagal amžių* (p = 0,000, p < 0,05) didžiajai daliai labai motyvuoja 36-45 metų, taip pat didžioji dalis 18-25 m. ir 26-65 m. metų respondentų buvo linkę pritarti, kad tai motyvuojanti motyvuojanti priemonė, o virš 55 metų respondentai nurodo labiau pritariantys, kad neįtakojanti ar nemotyvuojanti;

***„galimybė derinti darbo laiką“*:**

- *pagal amžių* (p = 0,000, p < 0,05) visų amžiaus grupių iki 55 metų imtinai respondentai labiau buvo linkę pritarti, kad tai labai motyvuojanti priemonė, virš 55 metų, kad galimybė derinti

darbo laiką yra nei motyvuojanti nei nemotyvuojanti priemonė, daliai jų tai visiškai neturi įtakos;

- *pagal išsilavinimą* (p = 0,016, p < 0,05), didžioji dauguma pagrindinį išsilavinimą turintys labiau buvo linkę pritarti, kad tai motyvacijai įtakos neturinti priemonė, tačiau vidurinį išsilavinimą turintys pasirinko kaip labai motyvuojančią, aukštąjį išsilavinimą turintys taip pat linkę pritarti, kad galimybė derinti darbo laiką yra motyvuojantis veiksnys.

„strategiškai patogi darbo vieta" (p = 0,000, p < 0,05) ir ***„komfortabilios darbo sąlygos"*** (p = 0,010, p < 0,05):

- *pagal amžių* visų amžių respondentų didžioji dauguma pritarė, kad tai motyvuojantis veiksnys, tik dalis virš 55 metų labiau buvo linkę pritarti, kad jiems įtakos neturi;

***„asmeninis statusas, reputacija įmonėje"*:**

- *pagal amžių* (p = 0,001, p < 0,05) 18-25 metų ir 36-45 metų respondentams didžiajai daliai tai labai motyvuojanti ir motyvuojanti priemonė, 26-35 metų respondentai labiau buvo linkę pasirinkti nei motyvuojanti nei nemotyvuojanti;

***„savirealizacija darbe"*:**

- *pagal išsilavinimą* (p = 0,007, p < 0,05) didžiajai daugumai pagrindinį išsilavinimą turinčių respondetų nuomone savirealizacija darbe yra motyvuojantis veiksnys, mažesniai daliai nemotyvuojantis ar neturintis įtakos, aukšąjį išsavinimą turintys respondentai taip pat linkę pritarti, kad tai motyvuojanti priemonė.

„grįžtamasis ryšys":

- *pagal amžių* (p = 0,030, p < 0,05) visų amžių respondentų daugumos nuomone yra labai motyvuojanti ar motyvuojanti motyvacinė priemonė.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus Covid-19 pandemijos metu motyvacija darbui nepasikeitė pusei apklaustųjų, likusiai daliai darbuotojų (37,1 proc.) sumažėjo ir jiems prireikė imtis papildomų pastangų siekiant išlikti darbingais – planuotis darbus, laikytis dienotvarkės. Kaip papildoma stipri motyvacija pandemijos metu įvardijama atsakomybė prieš kolegas ir užbaigtų darbų kokybė, darbo rezultatas, siekis išsaugoti darbo vietą, tuo tarpu karjeros galimybės nėra viena svarbiausių motyvacijų. Pandemijos metu labiausiai motyvuojanti ir skatinanti efektyviau dirbti yra finansinė nauda - piniginės premijos ir konkurencingas darbo užmokestis.

4.3 Diskusija

Siekiant aptarti atlikto empirinio tyrimo rezultatus ir išanalizuotos mokslinės literatūros teorinį kontekstą, toliau pateikiama diskusija.

Šio tyrimo tikslas buvo ištirti darbuotojų motyvaciją Covid-19 pandemijos metu. Kiekybinio tyrimo tikslui pasiekti buvo nustatyti darbo organizavimo pokyčiai pandemijos metu ir

darbuotojų darbo krūvio pokyčiai perėjus dirbti nuotoliniu būdu, darbuotojų vidinė motyvacija imtis darbo ir juos motyvuojančios išorinės motyvacinės priemonės, įvertinta darbuotojų psichologinė atmosfera ir nuomonė apie tolimesnius karjeros pokyčius.

Covid-19 pandemijos metu darbo organizavimas. Pateikti tyrimo rezultatai patvirtino anksčiau aptartus „Swedbank“ (2021) tyrimo rezultatus, kad pandemijos laikotarpiu darbuotojai pasiskirstė į dirbančiuosius darbo vietoje bei dirbančius iš namų. Darbuotojai likę įprastai dirbti savo darbo vietoje kaip ir iki pandemijos (33,7 proc.). Lyginant su “Eurofund” (2017) duomenimis iki pandemijos Lietuvoje dirbo tik apie 13 proc. nuotoliniu būdu, pandemijos metu darbas buvo perorganizuotas daugiau nei pusei darbuotojų, kurios metu dirbantys iš namų kiekvieną darbo dieną sudarė ketvirtadalį respondentų (26,7 proc.), kitą ketvirtadalį - vykstantys į darbą tik kai kuriomis dienomis (23,5 proc.). Duomenys patvirtina Tripathi ir Baga (2020) teiginį, kad nuotolinis darbas pandemijos metu tapo kaip viena iš galimybių verslo tęstinumui.

Literatūros analizėje nustatytą mokslininkų Norkienės ir kt. (2020, 30) svarbą pandemijos metu patiriamų stresorių ir darbo pokyčių valdymui, darbo veiklų organizavimui atsižvelgiant į personalo fizines ir emocines galimybes, bei ypatingai svarbų dėmesį ir emociškai sveikos darbo aplinkos kūrimą tyrimu nustatyta įmonių veiksmai Covid-19 pandemijos metu. Ištirta, kad didžioji dauguma įmonių pasirūpino ir aprūpino pakankamai savo darbuotojus asmens apsaugos priemonėmis apsisaugojimui nuo Covid-19 (69,1 proc.), užtikrino saugias darbo sąlygas, kurdami sveiką darbo aplinką, suteikė nuotolinio darbo galimybę užtikrino atstumų laikymąsi (56 proc.). Tačiau neskyrė pakankamai dėmesio ir resursų užkirsti baimę kritinėse situacijose ar įtampos mažinimui, kadangi bemaž pusei respondentų (47.5 proc.) COVID-19 metu psichologinė pagalba nebuvo suteikta, psichologinės pagalbos darbe sulaukė tik ketvirtadalis (26.0 proc.) darbuotojų. Tyrimas patvirtino, kad didžiajai daugumai darbuotojų pandemijos metu pasikeitė ilgai nustovėjusi darbo tvarka ir įmonės perorganizavo darbus, prisitaikė prie pandemijos sąlygų, tik trečdalis apklausoje dalyvavusių respondentų nurodė, kad jų darbe niekas nepasikeitė ir jie dirbo įprastai.

Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai turintys profesinį išsilavinimą labiau sutiko kad pandemijos metu buvo skelbiamos prastovos, suteikiamos nemokamos atostogos jų darbe nei aukštąjį išsilavinimą turintys. Priklausomai nuo amžiaus, jaunesni respondentai 18-25 m. labiau susidūrė su darbuotojų atleidimais ir etatų mažinimu, pagal išsilavinimą taip pat nustatyta, kad su šiuo teiginiu labiau sutiko vidurinį išsilavinimą turintys respondentai

Darbo krūvio pokyčiai Covid-19 pandemijos metu dirbant nuotoliniu būdu. Tyrimas patvirtino ankstesnius atliktus tyrimo rezultatus (Rakauskienė, Krinickienė ir Servetkienė 2020), kad nemažai darboviečių atsiradus nuotolinio darbo tvarkai darbuotojai patiria didesnį darbo krūvį. Nustatyta, kad dirbusieji iš namų daugiau nei ketvirtadalis (27,1 proc.), dirbo intensyvų darbą, ilgesnes nei standartines nustatytas darbo valandas, viršvalandžius, jautė padidėjusį darbo krūvį, įprastinis,

nepakitęs darbo krūvį išliko tik penktadaliui respondentų (21 proc.), tai pagrindė ir kitas mokslinėje literatūroje rastas įžvalgas, kad nuotolinis darbas siejamas su ilgesnėmis darbo valandomis, viršvalandžiais, didesniu darbo dienų per savaitė skaičiumi (Russell, Connell ir McGinnity 2009, Rakauskienė irk t, 2020). Tyrimo metu nustatyta, kad kiek daugiau nei ketvirtadalis dirba ilgesnes darbo valandas, o tai yra mažiau nei "Swedbank" (2020) atliktų ankstesnių tyrimų rezultatai, kad beveik puse darbuotojų dirba ilgesnes darbo valandas dirbdami nuotoliniu būdu.

Darbuotojų vidinė motyvacija Covid-19 pandemijos metu. Tyrimas patvirtino anksčiau atliktų mokslininkų C.M.Alcover ir G.Topa (2018, 7-18) tyrimus, kuriais buvo nustatyta, kad 45–65 metų ir vyresnio amžiaus darbuotojai yra ne mažiau motyvuoti nei jų jaunesni kolegos. Tyrimu nustatyta, kad vyresnio amžiaus respondentų 46-55 metų ir virš 55 metų motyvacija darbui pandemijos metu išliko tokia pati, o jaunesnio amžiaus sumažėjo (18-25 m. ir 26-35 m.).

Nagrinėjant tyrimo rezultatus pasitvirtino Šneiderienės ir kt. (2020) analizuoti „EVERFI" bendrovės apklausos rezultatai, kad pandemijos metu didžiajai daliai likti motyvuotiems pandemijos metu padeda siekis išsaugoti darbo vietą. Taip pat atsakomybė prieš kolegas, užbaigtų darbų kokybė ir pats darbo rezultatas veikė kaip papildoma asmeninė motyvacija nepaisant visų aplinkybių. Geri santykiai su kolegomis labiau motyvuoja atsakingam darbui nei įdomus darbo procesas. Karjeros galimybės kaip motyvacija dirbti pandemijos metu labiau reikšminga tik jaunesnio amžiaus respondentams (18-25 m.). Taip pat darbo užmokestis ir skatinantys priedai suteikė daugiau motyvacijos imtis darbo pandemijos metu 18-25 m. ir 26-35 m. amžiaus respondentams.

Covid-19 pandemijos metu darbuotojų psichologinė atmosfera. Kad pandemijos metu streso darbe padidėjo patvirtina daugiau nei puse dalyvavusių respondentų (56,3 proc.), kiek mažesnė dalis įvardino, kad streso lygis išliko toks pat (38,1 proc.). Sumažėjusį streso lygį darbe jautė tik 4,9 proc. apklaustųjų. Vis tik didžioji dalis darbuotojų šiuo metu jaučia stresą, padidėjusį nervingumą ir nerimą, ypatingai „neįprastų darbo sąlygų" nerimas nustatytas dirbančiųjų privačiame sektoriuje.

Covid-19 pandemijos įtaka karjeros pokyčiams. Mokslininkų Alkover ir Topa (2018) plačiai diskutuota, kad pandemija iššauks ilgalaikių pasekmių, o labiausiai nuo pandemijos nukentėjusiems sektoriams reikės laiko ir papildomų resursų atsigauti, o tai tiesiogiai įtakoja asmeninę karjerą, asmeninę motyvaciją darbui, galimai priverčia susimastyti apie darbo tipo pakeitimą, ko pasekoje galimai pandemija dalį dirbančiųjų privers persikvalifikuoti. Teorines prielaidos atskleistos tyrimu, kad didžiąja respondentų nuomone (41,2 proc.) Covid-19 pandemija neturės jų karjerai ilgalaikių pasekmių, tačiau trečdaliui (33,5 proc.) pandemija įtakos jų tolimesnę karjerą, labiausiai tam pritarė pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai. Tyrimo metu nustatyta, kad trečdalis dirbančiųjų (33,2 proc.) jau šiuo metu svarsto apie persikvalifikavimą, dalį respondentų (6,9 proc.) pandemija sustabdė nuo pokyčių profesijos srityje.

Nagrinėjant tyrimo rezultatus buvo išsiaiškinta, jog pandemijos metu apie darbo keitimą susimąstė puse dirbančiųjų, daugiausia vyresnio amžiaus virš 55 m. darbuotojai.

Covid-19 pandemijos metu moterų ir vyrų, amžiaus ir išsilavinimo bei sektoriaus kuriame dirba ryšys motyvacijos priemonių aspektu. Tyrimo metu išsiskyrė nuomonės respondentams vertinant kas motyvuoja ir skatina efektyviau dirbti, tai patvirtina Brown-Crowder (2017) teiginį, kad skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingus lūkesčius, ką jie vertina darbo vietoje, todėl požiūris į darbą skiriasi. Apžvelgus bendrus tyrimo rezultatus nustatyta, kad labiausiai motyvuojanti ir skatinanti efektyviau dirbti yra finansinė nauda - konkurencingas darbo užmokestis ir piniginės premijos bei darbo užmokesčio priedai, visoms amžiaus grupėms iki ypač vyresnio amžiaus 46-55 metų, vyresniems mažiau reikšminga. Privačiame sektoriuje dirbantys taip pat labiau pritarė, kad juos labai motyvuoja konkurencingas darbo užmokestis, o pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą turintys, kad piniginės premijos ir darbo užmokesčio priedai kaip labiausiai motyvuojantį veiksnį buvo linkę pasirinkti respondentai;

Tyrimas patvirtinta Žaptoriaus (2007) teiginį, kad pinigai žmonėms svarbu tik iki tam tikro laipsnio, vėliau svarbiausia paskata tampa yra darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendrąja imtimi, daugumą skatinanti priemonė yra grįžtamasis ryšys iš vadovų bei kolegų bei geri santykiai su jais visoms amžiaus grupėms veikianti kaip labai motyvuojanti ar motyvuojanti motyvacinė priemonė. Psichologinė atmosfera yra vienas svarbiausių motyvacinių veiksnių visoms amžiaus grupėms, išskyrus virš 55 metų amžiaus darbuotojams nėra svarbi, didžioji dalis pritaria, kad neįtakoja jų motyvacijai.

Pandemijos metu išryškėja kaip labai motyvuojanti papildoma motyvacinė priemonė visoms amžiaus grupėms iki 55 metų - galimybė gerinti darbo laiką. Virš 55 metų didesnei daliai darbuotojų tai visiškai neturi įtakos. Galimybė derinti darbo laiką kaip motyvuojantis veiksnys išskiriamas vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų.

Nustatyta, kad kvalifikacijos tobulinimo galimybės kaip labai motyvuojantis veiksnys yra 36-45 metų ir virš 55 metų darbuotojams, kaip motyvuojantis išskiriamas 18-25 metų ir 26-35 metų respondentų. Pagrindinį išsilavinimą turinčių respondentų nuomonė išsiskyrė į: didžioji dalis pritarė, kad motyvuojanti priemonė, kita dalis buvo linkusi pritarti, kad tai neturi visiškai įtakos. Karjeros galimybės labiausiai motyvuoja visose amžiaus grupėse nuo 18 iki 55 metų, daliai 46-55 metų ir virš 55 metų karjeros galimybės neįtakoja jų motyvacijai geriau dirbti.

Papildomos socialines garantijos kaip papildoma paskatinimo ir motyvavimo priemonė labiausiai vertinama 18-25 metų ir 26-35 metų grupėms.

Tačiau papildomos nefinansinės naudos darbuotojams tyrime atsispindėjo kaip labiausiai įtakos neturinti didžiajai daugumai motyvacinė priemonė.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimas patvirtino ankstesnių tyrimų rezultatus, kad daugiau nei puse darbuotojų dirbančių pandemijos metu perėjo prie nuotolinio darbo. Organizacijos toliau vykdančios veiklą darbo vietose užtikrino saugias darbo sąlygas didžiajai daugumai darbuotojų pagal rekomendacijas, tačiau nepakankamai skyrė dėmesio psichologinei atmosferai, streso mažinimui dėl pasikeitusios situacijos. Tyrimu patvirtinti mokslininkų teiginiai, kad pereinantys dirbti nuotoliniu būdu dalis dirbančių patiria didesnį darbo krūvį. Nustatyta, kad pandemijos metu siekis išsaugoti darbo vietą yra viena iš svarbiausių vidinės motyvacijos priežasčių.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinę literatūros analizę galima teigti, kad darbuotojo motyvacija yra tiesiogiai susijusi su darbuotojo suvokimu, poreikių pripažinimu - kodėl jis kažką daro bei kas verčia jį veikti. Darbuotojų motyvacija suvokiama kaip kompleksinis įmonės galimybių, iškelto tikslo darbuotojams ir darbuotojų poreikių junginys, kuris veikdamas kaip darbo proceso organizavimo sistema tikslingai skatina darbuotojus siekti nustatyto asmeninio ar komandinio pasiekimo už tam tikrą atlygio ar atsako formą. Akcentuotina, kad asmeninė motyvacija nėra pastovi – ji kintama ir lengvai įtakojama, todėl siekiant ilgalaikių rezultatų ir maksimalių darbuotojų pastangų būtinas kompleksinis motyvavimas, išorinių motyvavimo priemonių pasitelkimas stiprinti vidinę motyvaciją. Darbuotojų motyvavimo priemonės skirstomos į materialines pinigines (dalyvavimas pelno pasidalinime, darbo užmokestis, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas), materialines nepinigines (dovanos, draudimas, fizinės darbo sąlygos, įmonės automobilis ir kt.) ir psichologines priemones (darbo įvertinimas, darbo pobūdis, režimas, kvalifikacijos tobulinimo galimybės ir kt). Taikant motyvavimo priemones organizacijose svarbu, kad darbuotojas sulaukęs motyvacinių paskatų suvoktų, jog papildomos naudos yra skiriamos už atitinkamas jo pastangas. Taikant motyvacines priemones darbuotojams svarbu ne jų gausa, o darbuotojų asmeniniai poreikiai.

Darbuotojų motyvavimo modelių tikslas yra apjungti įmonės darbuotojų poreikius ir įmonės veiklos procesus, problemas bei elementus sukuriant darbuotojų motyvų siekti tikslo ryšius ir tarpusavio priklausomybę. Darbuotojų motyvavimo modeliai kuriami ryšiumi su darbuotojų motyvais, darbuotojų tarpusavio priklausomumu ir organizacijos galimybėmis bei siekiais. Motyvavimo modeliai padeda užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Svarbu, kad modeliai nebūtų orientuoti tik įmonės naudai, bet sukurtų darbuotojams saugią, patikimą aplinką, užtikrintų aiškų atlygį už atitinkamas pastangas.

2. Apžvelgiant Covid-19 pandemijos sukeltų apribojimų įtaką organizacijoms, galima teigti, kad organizacijose tolimesnis darbo veiklos organizavimas prasidėjo atsižvelgiant į veiklos pobūdį, apribojimus, personalo fizines ir emocines galimybes. Verslo tęstinumui organizacijos ėmėsi galimų pandemijos metu priemonių: darbų perorganizavimo (atstumų išlaikymas, kontaktų mažinimas ir kt.), nuotolinių darbo vietų kūrimo, prastovų skelbimo ar laikino veiklos stabdymo. Mokslinės literatūros analizė ir mokslininkų atlikti tyrimai atskleidė, kad darbuotojai kaip neigiamą Covid-19 padarinį įvardijo darbą nuotoliniu būdu, staiga atsiradusius finansinius iššūkius kurie skatino išsaugoti darbo vietas. Priverstinai sustabdytų įmonių darbuotojų išleidimas į neplanuotas prastovas, atostogų suteikimas ar etatų mažinimas tiesiogiai palietė darbuotojus nepriklausomai nei nuo darbo stažo nei užimamų pareigų, tai sukėlė karjeros šoką daliai darbuotojų. Atlikti moksliniai tyrimai atskleidė, kad

moterys labiau nei vyrai nukentėjo įvedus karantiną, nes jos sudaro 73 proc. visų darbuotojų dirbančiųjų prekybos, paslaugų ir aptarnavimo sektoriuose.

Išorinės aplinkos poveikis dėl Covid-19 pandemijos darbuotojams sukėlė nesaugumo, nežinomybės ir nestabilumo jausmą. Esant emociniam sukrėtimui įmonėse išaugo nefinansinių vidinių ir išorinių motyvacinių priemonių svarba, dėmesys ir pagalba kiekvienam darbuotojui pereinant prie naujos tvarkos. Pandemija iššaukė padidėjusį profesinį stresą darbuotojams net ir tose kompanijose kurioms iki pandemijos šie požymiai nebuvo būdingi. Pandemija pakeitė esminius darbuotojų poreikius, svarbu tapo maisto aprūpinimo, laiku mokamo darbo užmokesčio stabilumas, saugumo poreikiai perėjo į saugios/sveikos aplinkos ieškojimą, meilės ir priklausomybės poreikis artimiesiems pasikeitė į bendravimą per nuotolį, taip siekiant apsaugoti ir išvengti kontakto, pagarbos ir laisvės poreikiai tampa nebe tokie svarbūs, svarbiausia kad nesikeistų ir ateityje būtų suteikta laisvė bendrauti ir dirbti kartu, savirealizacijai atrandami nauji keliai, nebesvarbi tampa darbo vieta, svarbiausia tinkamai suprastos užduotys, jų tinkamas atlikimas, saviugdai atrandami nuotoliniai seminarai ir mokymai.

3. Tyrimo metu nustatyta, kad Covid-19 pandemijos metu dirbantys darbuotojai pasiskirstė į dirbančiuosius darbo vietoje kaip ir iki pandemijos, dirbančiuosius nuotoliniu būdu bei vykstančius į darbą tik kai kuriomis dienomis. Dalyvusieji tyrime kurie neteko darbo pandemijos metu sudarė 5,6 proc. Daugiau nei puse dirbančiųjų mėnesį ar daugiau dirbo nuotoliniu būdu, aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų didžioji dauguma sutiko, kad kasdien dirba nuotoliniu būdu. Nustatyta, kad tokia galimybė nebuvo sudaryta bemaž trečdaliui (30.5 proc.) respondentų, galima daryti prielaidą, kad tai darbuotojai kurių įmonių veikla nebuvo sustabdyta ar įmonės veiklos specifika neleido dirbti per nuotolį. Dirbant nuotoliniu būdu dalis darbuotojų susiduria su padidėjusiu darbo krūviu, kadangi daugiau nei ketvirtadalis (27, 1 proc.) dirbusiųjų nuotoliniu būdu nurodė, kad dirbo intensyvų darbą ilgiau nei standartines nustatytas darbo valandas, viršvalandžius.

Įvedus pandemijos laikotarpiu suvaržymus ir apribojimus verslams, kad verslo tęstinumui didžioji dalis organizacijų pilnai aprūpino asmens apsaugos priemonėmis apsisaugojimui nuo Covid-19 ir pritaikė naujas darbo sąlygas darbuotojams, tinkamai supažindino darbuotojus ir informavo apie pokyčius darbe dėl Covid-19. Tačiau nustatyta, kad psichologine pagalba liko patenkinti tik ketvirtadalis darbuotojų, didžioji dalis darbuotojų nejautė saugumo jausmo darbe, susidūrė su nerimu, nestabilumu pandemijos metu. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad įmonės pandemijos metu buvo linkusios labiau išsaugoti aukštos kvalifikacijos, didesnę darbo patirtį turinčius darbuotojus, nei jaunus, vidurinį ar profesinį išsilavinimą turinčius, kurie labiau pritarė, kad įmonėse buvo vykdomas etatų mažinimas, prastovų skelbimas, nemokamų atostogų suteikimas.

4. Tyrimu nustatyta, kad Covid-19 pandemijos metu pusei dirbančiųjų (50,4 proc.) motyvacija nesikeitė ir išliko tokia pati, kitai didžiajai daliai sumažėjo (37,1 proc.) ir jiems prireikė imtis papildomų veiksmų siekiant atlikti savo darbo funkcijas. Tik dešimtadalis apklaustųjų (10,5 proc.) pandemijos metu jautė padidėjusią motyvaciją. Išskiriant pagal amžių vyresnio amžiaus respondentams (46-55 m. ir virš 55 m.) motyvacija pandemijos metu išliko tokia pati, o jaunesnio amžiaus sumažėjo (18-25 m. ir 26-35 m.). Atliktu tyrimu nustatyta, kad pandemijos laikotarpiu daugiau dėmesio buvo skiriama darbų planavimui ir organizavimui, taip pat dalis darbuotojų pripažino pradėję labiau vertinti turimą darbą. Ištirta, kad padidėjusį stresą jaučia daugiau nei puse dirbančiųjų dalyvavusių tyrime, taip dirbantiesiems būdingas perdegimas, nerimas, nervingumas ar personalo trūkumas. Kitas neigiamas poveikis - neįprastos darbo sąlygos - labiau jaučiamos privačiame sektoriuje nei viešajame.

Tyrimo analizė atskleidė, kad daugiau nei puse dirbančiųjų pandemijos metu susimastė apie darbo keitimą (53,7 proc.), persikvalifikavimo galimybes (33,2 proc.). Pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai labiau linkę sutikti, kad pandemija turės įtakos karjeros ilgalaikėms pasekmėms, kad neturės pasekmių - profesinį išsilavinimą turintys. Ištirta, kad darbuotojų santykiai su tiesioginiu vadovu ar pavaldiniais daugumai išliko tokie patys (65,5 proc.) kaip prieš pandemiją.

Tyrimo nustatyta, kad svarbiausi vidinės motyvacijos veiksniai padedantys likti motyvuotiems ir suteikiantys energijos imtis darbo pandemijos metu yra atsakomybė prieš kolegas ar save, užbaigtų darbų kokybė, galutinis darbo rezultatas ir siekis išsaugoti darbo vietą. Galimos karjeros galimybės labiau motyvavo 18-25 m. amžiaus respondentus, bei visiškai darbo motyvacijai neturėjo įtakos vyresnio amžiaus 46-55 m. ir virš 55 metų.

Covid-19 pandemijos metu labiausiai motyvuojančios ir skatinančios efektyviau dirbti išorinės motyvacinės priemonė yra finansinė nauda - piniginės premijos ir konkurencingas darbo užmokestis. Labiausiai su šiuo teiginiu sutinka dirbantys privačiame sektoriuje. Taip pat labai motyvuojanti visų amžių darbuotojus priemonė - grįžtamasis ryšys iš vadovų bei kolegų. Geri santykiai su jais labiausiai motyvuoja aukštąjį išsilavinimą turinčius 36-45 metų darbuotojus. Psichologinė atmosfera motyvuoja visose amžiaus grupėse iki 55 metų, virš 55 metų amžiaus daugumos visiškai nemotyvuoja. Pandemijos metu kaip labai motyvuojanti papildoma motyvacinė priemonė išryškėjo galimybė gerinti darbo laiką visoms amžiaus grupėms iki 55 metų, skirtingai nei vyresniems ir vidurinį išsilavinimą turintiems respondentams, tai motyvacijai įtakos neturinti priemonė.

PASIŪLYMAI

Atlikus teorinės medžiagos analizę bei įvertinus tyrimo rezultatus pateikiami praktiniai pasiūlymai organizacijoms ir institucijoms darbuotojų motyvacijos darbui didinimui pandemijos metu:

1. ***Darbo aplinka.***

1.1 Skirti didesnį dėmesį organizacijos psichologinio klimato įvertinimui, darbuotojų tarpusavio bendravimo stebėjimui, skirti resursų gyvam bendravimui su darbuotojais siekiant pagerinti jų emocinę būseną, suprasti ir išklausyti taip mažinant nervingumą, stresą ir išsklaidant nerimą dėl ateities.

1.2 Užtikrinti saugaus atstumo laikymosi galimybes ir aprūpinti apsaugos priemonėmis.

1.3 Darbuotojams išleidžiamiems į prastovas suteikti visą reikalingą informaciją apie planuojamą prastovų terminą, apie tolimesnius įmonės planus pradėti vykdyti veiklą, apie darbo vietos užtikrinimą po prastovų, kad darbuotojai jaustųsi saugūs žinodami, kad išsaugojo savo darbo vietą.

2. ***Kontrolė.***

2.1 Sudaryti dienos darbų planus darbuotojams dirbantiems nuotoliniu būdų. Organizuoti pokalbius aptarimui, ataskaitas ar kitas tinkamas grįžtamojo ryšio priemones, kuriomis būtų galima stebėti darbų eigą, nenumatytus darbus, taip išvengiant nepamatuoto darbų delegavimo ar paskirstymo, darbų perkrovos ar darbų nevykdymo dėl kontrolės stokos.

2.2 Užtikrinti grįžtamąjį ryšį darbuotojams jiems laiku įvykdžius paskirtas užduotis, puikiai atlikus darbus, taip suteikiant pasitenkinimo, įvertinimo jausmą.

2.3 Turėti aiškias vidines procedūras, darbų ir atsakomybių paskirstymą su kuriomis darbuotojai būtų supažindinami ir jų būtų laikomasi. Tai padidintų darbuotojų atsakomybės jausmą prieš kolegas, stiprintų bendradarbiavimą, priklausomybę vieniem nuo kitų.

3. ***Savarankiškumo galimybės.***

3.1 Pasitikėjimo darbuotoju didinimas leidžiant priimti tam tikro lygio sprendimus, pačiam planuoti darbų eigą.

3.2 Esant galimybei sudaryti sąlygas derinti darbo laiką.

4. ***Nematerialinė motyvavimo sistema.***

4.1 Atlikti vidinį tyrimą siekiant nustatyti darbuotojų vidinę motyvaciją. Anketinės apklausos būdu ar tiesioginiu pokalbiu su įmonės atstovu ar tiesioginiu vadovu. Taip identifikuoti priežastis kurios darbuotojams kelia neigiamas emocijas, įvertinti jų kolegų elgesį ir aplinką kuri veikia teigiamai arba neigiamai ir taip įtakoja jų efektyvumą, bei kas sustiprintų jų norą siekti geresnių rezultatų.

4.2 Pagal tyrimo rezultatus parengti nematerialinių motyvacinių veiksmų vykdymo planą ir supažindinti darbuotojus su nefinansinėmis naudomis dirbant organizacijoje.

5. ***Materialinė motyvavimo sistema.***

5.1 Turėti aiškią ir visiems darbuotojams vienkartinių priedų, premijų ir kitų paskatinimo priemonių politiką. Užkrinti skaidrų atsiskaitymą ir įvertinimą už asmeninius ar komandinius pasiektus rezultatus.

5.2 Pagal darbuotojų darbo specifiką, galimus įvertinti apčiuopiamus rezultatus bei vidinę motyvaciją nustatyti aiškią premijavimo ir kitų materialių priedų skyrimo sistemą.

6. ***Atlyginimas.***

6.1 Turėti aiškią ir visiems darbuotojams suprantamą darbo užmokesčio sistemą.

Būtų tikslinga tyrimus vykdyti ir toliau, apimant platesnį organizacijų ratą, siekiant tiksliau įvertinti nuo pandemijos labiausiai nukentėjusių organizacijų darbuotojų motyvaciją ir tolimesnę organizacijų politiką darbuotojų atžvilgiu.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adomaitytė, Gabrielė, Viktorija Girdvainytė ir Jurgita Martinkienė. 2016. "Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse". *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų įžvalgos*: 32-40. https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkinys_2016.pdf
2. „Tyrimas: kaip COVID-19 paveikė Lietuvos verslą?". 2020. Vadybos ir ekonomikos universitetas. Žiūrėta: 2021m. vasario 22 d.: https://www.ism.lt/tyrimas-kaip-covid-19-paveike-lietuvos-versla/
3. Adomavičiūtė, Vilma, ir Jurgita Martinkienė. 2018. "Visagino savivaldybės darbuotojų motyvavimo tobulinimas". *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų įžvalgos*: 93-97. https://www.ltvk.lt/file/repository/XV_th_International_Students_Scientific_Methodical_Conference_Conference_of_Articles_Set_2018.pdf
4. Akkermans, Jos, Julia Richardson ir Maria L. Kraimer. 2020. "The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior". Journal of Vocational Behavior 119: 1-5. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434.
5. Akkermans, Jos, Scott E. Seibert, ir Stefan T. Mol. 2018. "Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature". *SA Journal of Industrial Psychology*: 1-10. https://www.researchgate.net/publication/324606068_Tales_of_the_Unexpected_Integrating_Career_Shocks_in_the_Contemporary_Careers_Literature
6. Alcover, Carlos-Maria ir Gabriela Topa. 2018. "Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers". *Plos One* 13(4): e0195973. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195973.
7. Anthony, Peter J. ir Jeffrey Weide. 2015. „Motivation and career-development training programs: Use of regulatory focus to determine program effectiveness". *Higher Learning Research Communications*, 5(2), 24-33. http://dx.doi.org/10.18870/hlrc.v5i2.214.
8. Bakauskienė, Irena, ir Greta Brazaitytė. 2014. "Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė". *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2014.69*. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1041/1/ISSN2335-8750_2014_N_69.PG_7_17.pdf
9. Bakanauskienė, Irena ir Mindaugas Ubartas. 2009. „Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje". *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 49*: 7-18.

http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=e24132e2-3a05-49a1-b7b4-af6733b49afb%40sessionmgr103

10. Bick, Alexander, Adam Blandin, ir Karel Mertens. 2020. "Work from Home after the Covid-19 Outbreak". *FRB of Dallas Working Paper No. 2017*: https://ssrn.com/abstract=3638737.
11. Brown-Crowder, Rhonda Rochelle. 2017. *Work motivation theory: Identifying multi-generational values in the workplace*. Walden University, p. 1-159. https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5146&context=dissertations
12. "Eurostat. Statistics Explained". 2020. Minimalus darbo užmokestis 2019 m. sausio mėn. ir 2020 m. sausio mėn. Žiūrėta 2020 m. birželio 9 d. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Minimum_wages_highlight_FP2020-LT.png
13. "Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. kovo 14 d. nutarimo Nr. 207 dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo, 2020/Nr. 5466". TAR. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/deaf8694663011eaa02cacf2a861120c/asr.
14. Diržytė, Aistė, Aleksandras Patapas, ir Rasa Mikelionytė. 2010. „Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai". *Viešoji politika ir administravimas*. 34: 122–138.
15. Didvalė, Daiva, Virginija Asipauskienė, Donata Jurkevičienė, Ilona Navaz, Aistė Gervickaitė, ir Vida Bagdonienė. 2020. "Su kokiais iššūkiais susiduria anestezijos ir intensyviosios terapijos slaugytojai, dirbantys COVID-19 gretose?" *Slauga. Mokslas ir praktika. Vilnius: Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras,* Nr. 7 (283):. file:///C:/Users/User/Downloads/19131-Straipsnio%20tekstas-33203-1-10-20200730.pdf
16. Dubauskas, Gediminas. 2006. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
17. Dubey, Akash Dutt, ir Shreya Tripathi. 2020. "Analysing the Sentiments towards Work-From-Home Experience during COVID-19 Pandemic". *The International Journal on Multidisciplinary Approaches on InnovationOwner: Associação Journal of Innovation Management:* 2183-0606. https://journalsojs3.fe.up.pt/index.php/jim/article/view/2183-0606_008.001_0003
18. Ertel, Stefanie. 2020. "Small Business Post–COVID-19: Motivational Needs through Uncertain Times". *Compensation & Benefits Review,* Nr. 0(0) 1–8. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886368720945134
19. "Eurofund". 2017. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Žiūrėta 2020 m. kovo 17 d. :https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

20. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Mykolo Romerio universitetas. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1&isAllowed=y
21. Genevičiūtė-Janonienė, Giedrė, ir Auksė Endriulaitienė. 2008. "Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos". *Psichologja*: 38-114. https://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/view/2601.
22. Grincevičienė, Neringa. 2020. "Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui". *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*: 21. https://doi.org/10.15388/batp.2020.16
23. Hanafi, Andhi Sukma, Saiful Bahri, ir M. Shabri Abd Majid. 2019. „Effect of Organizational Structure, Job Analysis and Leadership Style to Work Motivation and Its Impact on The Performance of Employees". *Journal of Public Administration Studies*: 1 (4): 39-45.
24. Herzberg, Frederick. 1987. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, September – October. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 6 d. https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf
25. Inčiūraitė, Laima, ir Vytautas Jonas Žilinskas. 2020. "Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje". *Ekonomika ir vadyba*: 2010. 15.
26. "International Labour Organization". 2021. Žiūrėta 2021 m. sausio 6 d. https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm.
27. Yawson, Robert. 2020. "Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic". *Human resource development international* 23 (4): 406–417. : https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779169.
28. Jaselskytė, Ingrida ir Skirmantė Sauliūnė. 2014. Visuomenės sveikatos biurų specialistų darbui motyvuojantys veiksniai. *Sveikatos politika ir valdymas* 2 (7): 77–95. file:///C:/Users/User/Downloads/3902-8462-1-PB.pdf.
29. Kumpikaitė, Vilmantė ir Jolanta Kalinauskienė. 2011. Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socoalinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba* 16: 796-802. https://www.researchgate.net/profile/Vilmante-Kumpikaite/publication/267940217_MOTYVACIJOS_POREIKIU_IDENTIFIKAVIMAS_PAGAL_SOCIALINI_STATUSA_TEORINE_ANALIZE/links/552430fd0cf22e181e738b7d/MOTYVACIJOS-POREIKIU-IDENTIFIKAVIMAS-PAGAL-SOCIALINI-STATUSA-TEORINE-ANALIZE.pdf.

30. Koretska, Jolanta ir Vida Davidavičienė. 2015. Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. *Vilniaus Gedimino technikos universitetas* 7(2): 262–274. http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2015~1514984182335/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content.
31. Marcinkevičiūtė, Lina. 2006. "Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai". *Lietuvos žemės ūkio universitetas* 1. file:///C:/Users/User/Downloads/6091816%20(7).pdf.
32. Malašauskaitė, Kristina, Alina Vaškelytė ir Kristina Jarienė. 2019. „Akušerių motyvavimas, siekiant pasitenkinimo darbu, remiantis F.Herzbergo teorija ir L.W.Porterio – E.E.Laverio modeliu". *Socialinė sveikata* 1 (9): 32-37. http://www.socialinisdarbas.lt/files/socialinisdarbaslt/SS_9%20.pdf#page=32
33. Morkevičius, Vaidas. 2013. "Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė". *Viešoji politika ir administravimas* 12 (3): 417–429. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10866/1460-2809-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
34. Norkienė, Ieva, Monika Kvedaraitė, Odeta Geležėlytė, Austėja Dumarkaitė, Inga Truskauskaitė-Kunevičienė, Ieva Daniūnaitė, ir Evaldas Kazlauskas. 2020. "Medicinos personalo psichikos sveikata pandemijos metu". *Mokslas ir praktika* 12 (288): 28-32. file:///C:/Users/User/Downloads/21927-Straipsnio%20tekstas-39263-1-10-20201222.pdf.
35. Palidauskaitė, Jolanta. 2007. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas 19: 33-45. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12768/2323-4969-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
36. Prasad, Kdv, ir Rajesh Vaidya. 2020. Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to Agricultural Research Sector in Hyderabad Metro. *Sustainable Humanosphere* 16 (2): 235-253. https://www.researchgate.net/publication/341211360_Association_among_Covid-19_parameters_occupational_stress_and_employee_performance_An_empirical_study_with_reference_to_Agricultural_Research_Sector_in_Hyderabad_Metro
37. Rakauskienė, Ona Gražina, Eglė Krinickienė, ir Vaida Servetkienė. 2020. *Moterų ir vyrų pajamų atotrūkis Lietuvoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16689/Gender%20gap_web.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
38. Restubog, Simon Lloyd D., Anna Carmella G. Ocampo ir Lu Wang. 2020. "Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic". *Journal of Vocational Behavior* 119. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440.

39. Russell, Helen, Philip J. O'Connell ir Frances McGinnerty. 2009. „The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland“. *Gender, Work and Organisation* 16(1): 73-97. https://www.esri.ie/system/files?file=media/file-uploads/2015-07/WP189.pdf.
40. Rummel, Sophie, Jos Akkermans, Rowena Blokker ir Marco Van Gelderen. 2019. “Shocks and entrepreneurship: a study of career shocks among newly graduated entrepreneurs”. *Career Development International*. https://dx.doi.org/10.1108/cdi-11-2018-0296 .
41. Shin, Yuhyung, Won-Moo Hur, TaeWon Moon ir Soomi Lee. 2019. “A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes”. *International Journal of Environmental Research and Publick Healh* 16 (10). https://www.mdpi.com/1660-4601/16/10/1812/htm.
42. Suyono, Joko ir Sri Wiwoho Mudjanarko. 2017. ‚Motivation Engineering to Employee by Employees Abraham Maslow Theory“. *Journal of Education, Teaching and Learning 2 (1)*: 27-33. file:///C:/Users/User/Downloads/article_209153.pdf
43. “Swedbank”. 2021. Tyrimas: kaip darbas iš namų veikia produktyvumą bei asmeninę gerovę? Žiūrėta 2021 m. vasario 6 d. https://blog.swedbank.lt/pranesimai-spaudai/tyrimas-kaip-darbas-namu-veikia-produktyvuma-bei-asmenine-gerove.
44. “Swedbank”. 2021. Tyrimas: kaip nuotolinis darbas paveikė darbuotojus trijose Baltijos šalyse? Žiūrėta 2021 m. vasario 6 d. https://blog.swedbank.lt/pranesimai-spaudai/tyrimas-kaip-nuotolinis-darbas-paveike-darbuotojus-trijose-baltijos-salyse.
45. Šneiderienė, Agnė, Aurelija Zonienė ir Rasa Nutautienė. 2020. „Namų ūkių finansiniai įpročių tyrimas Covid-19 karantino laikotarpiu“. *Regional Formation and Development Studies* 2 (31). http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/2109/pdf.
46. Tripathi, Anuj ir Teena Bagga. 2020. „Leveraging Work from Home for Business Continuity During Covid-19 Pandemic – With Reference to BI Solution Adoption“. Indian Journal of Economics and Business 19: 19-34. https://www.researchgate.net/publication/343736863_Leveraging_Work_from_Home_for_Business_Continuity_During_Covid-19_Pandemic_-_With_Reference_to_BI_Solution_Adoption
47. “Oficialiosios statistikos portalas”. 2021. Žiūrėta 2021 m. sausio 24 d. https://osp.stat.gov.lt/.
48. Ūsė, Violeta ir Irmantas Ramanauskas. 2020. „Rekomendacijos, Kaip Palaikyti Personalo Gerą Savijautą Bei motyvaciją, Esant Paskelbtai COVID-19 Viruso Pandemijai“. *Mokslas ir Praktika* 11 (287): 10. https://www.zurnalai.vu.lt/slauga/article/view/21183/20309.
49. “Vadybos ir ekonomikos universitetas”. 2020. Tyrimas: kaip COVID-19 paveikė Lietuvos verslą? Žiūrėta 2020 m. vasarios 4 d. https://www.ism.lt/tyrimas-kaip-covid-19-paveike-lietuvos-versla/?cn-reloaded=1.

50. Valasevičienė, Deimantė, Artūras Razbadauskas ir Aelita Skarbalienė. 2021. „Slaugytojo profesijos tėvų perdegimo raiška COVID-19 pandemijos laikotarpiu“. Mokslas ir praktika. 2 (1). file:///C:/Users/User/Downloads/82917539%20(1).pdf.
51. Valickienė, Rasa Pilkauskaitė, Andrius Valickas ir Beata Sinkievič. 2007. “Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje”. *Socialinis darbas* 6(2): 115-132. https://www.researchgate.net/publication/313479719_DARBUOTOJU_KETINIMO_KEISTI_DARBA_IR_PASITENKINIMO_DARBU_SASAJOS_LIETUVOJE.
52. Viningienė, Daiva. 2014. „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsajos“. *Regional Formation and Development Studies* 1 (6): 161-170. http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544/433.
53. Žaptorius, Jonas. 2007. “Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė”. *Lietuvos mokslų akademijos leidykla* 18 (4): 105-117. http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf.
54. Žukovskis, Jan ir Lina Marcinkevičiūtė. 2012. „Motivation tools for employees in regional municipal administrations of Lithuania. *Research for Rural Development* 2: 191-195. file:///C:/Users/User/Downloads/18th_volume2_192%20psl-pages-192-196.pdf
55. Žukovskis, Jan ir Lina Marcinkevičiūtė. 2014. „Staff motivation in minicipal administration: example of R.Hackhman‘s and G.Oldham‘s work charakteristics model“. *Research for Rural Development* 2: 178-183. https://llufb.llu.lv/conference/Research-for-Rural-Development/2014/LatviaResearchRuralDevel20th_volume2-178-183.pdf
56. Whitfield, Karen M. Jacob D. Dresser, Rowena Magoffin ir Kyle J. Wilby. 2020. “Maintaining and maximising motivation to progress scholarly work during challenges times – Reflections from the pandemic”. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning 13(3): 193-197*. https://doi.org/10.1016/j.cptl.2020.10.017.

SANTRAUKA

Adomavičė Deimantė. 2021. *Darbuotojų darbo motyvacija Covid-19 pandemijos metu (magistro baigiamasis darbas)*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Covid-19 pandemija sukėlė didelę pasaulinę sveikatos krizę, kuriai ir toliau tebevykstant taikomos viruso plitimo mažinimo priemonės sukėlė didelių iššūkių dabartiniam žmonių darbui ir karjerai (Restubog, Ocampo ir Wang 2020). Daugumai netikėtai perėjus prie nuotolinio darbo įsivyravo autonomija, suvokiama kaip poreikis vadovauti savo darbui, o tai tiesiogiai įtakoja motyvaciją (Whitfield ir kt. 2020, 2-3). Dėl užsitęsusių apribojimų ar priverstinai sustabdytų organizacijų veiklų visuose sektoriuose tarp darbuotojų jaučiamas akivaizdus profesinis stresas, nerimas dėl darbo vietos, bendravimo trūkumas tiesiogiai veikiantis darbuotojų motyvaciją ir psichologinę gerovę (Prasad, Rajesh, ir Vaidya 2020, 235).

Problema. Kaip Covid-19 pandemija įtakojo darbuotojų darbo motyvaciją?

Darbo tikslas. Nustatyti darbuotojų motyvaciją Covid-19 pandemijos metu.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo priemones bei motyvavimo modelius.
2. Apžvelgti Covid-19 pandemijos įtaką organizacijų darbui ir darbuotojų motyvacijai.
3. Nustatyti darbo organizavimą Covid-19 pandemijos metu.
4. Ištirti darbuotojų motyvaciją Covid-19 pandemijos metu.

Darbo metodai. Nagrinėjant teorines darbuotojų motyvavimo priemones bei motyvavimo modelius, Covid-19 pandemijos įtaką organizacijų darbui ir darbuotojams aspektus naudoti teoriniai metodai: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, sintezės metodas, interpretacijos ir apibendrinimo metodas. Atliekant tyrimą naudoti empiriniai metodai: anketinė apklausa, SPSS statistinė duomenų analizė, turinio analizė, sisteminimas ir grupavimas, apibendrinimas.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad pandemijos metu galinčiose tęsti veiklą organizacijose darbuotojai pasiskirstė į dirbančiuosius darbo vietoje kaip ir iki pandemijos, dirbančiuosius nuotoliniu būdu bei vykstančius į darbą tik kai kuriomis dienomis. Daugiau nei puse darbuotojų dirbančių pandemijos metu perėjo prie nuotolinio darbo. Nustatyta, kad ketvirtadaliui dirbančiųjų nuotoliniu būdu padidėjo darbo krūvis, dirbo ilgesnes darbo valandas nei įprastai. Didžioji dalis organizacijų tinkamai pritaikė naujas darbo sąlygas darbuotojams, supažindino darbuotojus ir informavo apie pokyčius darbe dėl Covid-19, tačiau psichologine pagalba liko patenkinti tik ketvirtadalis darbuotojų, didžioji dalis darbuotojų nejautė saugumo jausmo darbe, susidūrė su nerimu, padidėjusiu stresu, įtampa dėl neįprastų darbo sąlygų pandemijos metu. Išnagrinėjus rezultatus nustatyta, kad pandemijos metu motyvacija nesikeitė ir išliko tokia pati pusei apklaustųjų, likusiai didžiajai daliai sumažėjo ir jiems prireikė imtis papildomų veiksmų siekiant atlikti savo darbo funkcijas, tik dešimtadalis pandemijos metu jautė padidėjusią motyvaciją. Duomenys atskleidė, kad motyvacija išliko vyresnio amžiaus darbuotojams, o jaunesnio amžiaus sumažėjo. Covid-19 pandemijos metu labiausiai motyvuojančios ir skatinančios efektyviau dirbti motyvacinės priemonės yra finansinė nauda - piniginės premijos ir konkurencingas darbo užmokestis, grįžtamasis ryšys iš vadovų bei kolegų, prochologinė atmosfera. Pandemijos metu kaip labai motyvuojanti papildoma motyvacinė priemonė išryškėjo galimybė gerinti darbo laiką.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: turinys, įvadas, 4 skyriai, 18 poskyrių, 2 skyreliai, išvados, 13 lentelių, 24 paveikslai, 6 priedai, panaudoti 56 moksliniai šaltiniai. Magistro baigiamojo darbo apimtis 78 psl., be priedų.

Raktiniai žodžiai: motyvacija, Covid-19 pandemija, motyvavimo priemonės, motyvavimo modeliai, motyvavimo teorijos, darbo organizavimas, nuotolinis darbas.

SUMMARY

Adomavičė Deimantė. 2021. *Employee Work Motivation During the Covid-19 Pandemic (Master's Thesis).* Vilnius: Mykolas Romeris University.

The Covid-19 pandemic triggered a major global health crisis, in which ongoing measures to reduce the spread of the virus posed significant challenges to people's current jobs and careers (Restubog, Ocampo, & Wang 2020). For most people, the sudden transition to work remotely has led to the emergence of autonomy, perceived as the need to manage their own work, which directly affects motivation (Whitfield et al. 2020, 2-3). Prolonged restrictions or forced shutdowns in organizations in all sectors cause obvious occupational stress, anxiety about the workplace, lack of communication directly affecting employee motivation and psychological well-being (Prasad, Rajesh, & Vaidya 2020, 235).

Problem. How did the Covid-19 pandemic affect employee work motivation?

The aim of the Thesis. To determine employee motivation during the Covid-19 pandemic.

Tasks of the Thesis:

1. To analyse employee motivation tools and motivation models.
2. To review the impact of the Covid-19 pandemic on the work of organisations and employee motivation.
3. To establish work organisation during the Covid-19 pandemic.
4. To investigate employee motivation during the Covid-19 pandemic.

Thesis Methods. Theoretical methods were used to analyse the theoretical means of employee motivation and motivation models, the aspects of the impact of the Covid-19 pandemic on the work of organisations and employees: analysis of scientific literature of Lithuanian and foreign authors, method of synthesis, method of interpretation and generalisation. The following empirical methods were used in the research: questionnaire survey, SPSS statistical data analysis, content analysis, systematisation and grouping, generalisation.

The research found that in organisations that could continue to operate during the pandemic, employees were divided into those working in the workplace as before the pandemic, those working remotely and going to work only on a few days. More than half of the employees working during the pandemic switched to remote work. It was found that a quarter of those working remotely had an increased workload and worked longer hours than usual. Most organisations properly adapted the new working conditions to employees, introduced employees to changes in work due to Covid-19 and informed about changes in work due to Covid-19, but only a quarter of employees were satisfied with psychological help, most employees did not feel safe at work, faced anxiety, increased stress, tension due to unusual working conditions during the pandemic. Examining the results, it was found that the motivation did not change during the pandemic and remained the same for half of the respondents. For the rest of the respondents, their motivation decreased and they needed to take additional steps to perform their job functions. Only a tenth of respondents felt increased motivation during the pandemic. The data revealed that motivation remained for older workers and decreased for younger ones. During the Covid-19 pandemic, the most motivating and encouraging to work more efficiently measures are financial benefits - cash bonuses and competitive salaries, feedback from managers and colleagues, psychological atmosphere. During the pandemic, the possibility of improving working hours emerged as a highly motivating additional motivating measure.

The Master's Thesis consists of: table of content, introduction, 4 chapters, 18 subsections, 2 chapters, conclusions, 13 tables, 24 pictures, 6 appendices, 56 scientific sources used. The volume of the master's thesis is 78 pages, without appendixes.

Key words: motivation, Covid-19 pandemic, motivational tools, motivational models, motivational theories, work organization, remotely work.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiamas (-a) Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto studentė kviečianti sudalyvauti atliekamame tyrime, kurio ***tikslas – nustatyti darbuotojų motyvaciją darbui COVID-19 pandemijos metu.***

Jūsų patirtis yra labai svarbi, todėl prašau pateikti teisingą ir atvirą informaciją. Anketa yra anoniminė, tyrimui reikalinga tik apibendrinanti tyrimo rezultatus informacija, taigi kiekvieno tyrime dalyvavusio asmens atsakymai į pateiktus klausimus nebus nagrinėjami individualiai.

Atsakinėdami pasirinkite ***vieną arba kelis*** jūsų situaciją atitinkančius variantus arba įrašykite savo.

Svarbu: anketoje Covid-19 pandemijos laikotarpis laikomas laikotarpis nuo 2020 m. kovo 14 d. Lietuvoje paskelbus karantiną iki šių dienų.

Dėkoju už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!

1. Jūsų lytis:
   - o Vyras
   - o Moteris

2. Jūsų amžius:
   - o 18-25 metai
   - o 26–35 metai
   - o 36–45 metai
   - o 46–55 metai
   - o Virš 55 metų

3. Jūsų išsilavinimas:
   - o pagrindinis
   - o vidurinis
   - o profesinis
   - o aukštasis neuniversitetinis
   - o aukštasis universitetinis

4. Dirbate privačiame ar viešajame sektoriuose?
   - o Privačiame
   - o Viešajame
   - o Esu nepriklausomas darbuotojas
   - o Kita……

5. Kokia Jūsų darbo pozicija?
   - o Darbininkas
   - o Specialistas
   - o Techninis personalas
   - o Administracijos darbuotojas

o Įmonės vadovas
o Dirbu sveikatos priežiūros srityje
o Atlieku praktiką įmonėje
o Kita (įrašykite).....

6. Įmonės kurioje dirbate veiklos pobūdis:
   - o Gamyba, pramonė
   - o Didmeninė prekyba
   - o Mažmeninė prekyba
   - o Paslaugos
   - o Statyba
   - o Švietimas
   - o Žemdirbystė
   - o Komunalinės paslaugos
   - o Transportas ir jo paslaugos
   - o Sandėliavimas
   - o Informacinės technologijos, telekomunikacijos
   - o Finansai / draudimas
   - o Nekilnojamasis turtas / nuoma
   - o Švietimas
   - o Sveikatos apsauga
   - o Menas
   - o Apgyvendinimas / Maitinimas
   - o Kitos paslaugos
   - o Viešasis sektorius
   - o Kita……..

7. Įmonės dydis:
   - o 1–9 darbuotojai
   - o 10–49 darbuotojai
   - o 50–249 darbuotojai
   - o Daugiau nei 250 darbuotojų

8. Kaip pasikeitė jūsų darbo rutina po Covid-19 pandemijos metu?
   - o Kasdien vykstu į darbą
   - o Vykstu į darbą ir atgal, tik kai kuriomis dienomis
   - o Darbu namuose kiekvieną dieną
   - o Nuotolinio darbo galimybė buvo sudaryta, tačiau atsisakiau
   - o Kita.....

9. Ar Covid-19 pandemijos metu jums teko dirbti nuotoliniu būdu (bent 1 mėn. ar ilgiau)?
   - o Taip
   - o Ne
   - o Iš dalies
   - o Kita.....

10. Jeigu dirbote nuotoliniu kaip vertinate darbo intensyvumą (jeigu nedirbote, pažymėkite paskutinį variantą):
    - o Įprastinis darbas (įprastos darbo valandos kaip prieš pandemiją)
    - o Intensyvus (dirbote ilgiau nei standartines nustatytas darbo valandas, viršvalandžiai, padidėjęs darbo krūvis)

- Sumažėjęs intensyvumas (pastebėjote, kad turite daugiau laisvo laiko, mažesnis darbo krūvis)
- Nuoliniu nedirbote

11. Kurie iš pateiktų teiginių būdingi jūsų organizacijos veiksmams Covid-19 pandemijos metu? Pažymėkite pasirenkant labiausiai tinkamą atsakymą.

	Taip	Ne	Iš dalies
Aprūpino asmens apsaugos priemonėmis			
Sudarė puikias darbo sąlygas darbuotojams, kad galėtume tęsti darbą (atstumų laikymasis, papildoma įranga, nuotolinis darbas)			
Suteikė psichologinę pagalbą, saugumo jausmą darbe			
Sudarė sąlygas darbui iš namų			
Buvo paskelbtos prastovos			
Neapmokamų atostogų suteikimas			
Darbuotojų atleidimai, etatų mažinimas			
Dirbome įprastai, niekas nepasikeitė			

12. Kaip vertinate pandemijos metu jūsų santykius su vadovu (su pavaldiniais, jeigu esate vadovas)?
- Išliko tokie patys
- Pagerėjo
- Pablogėjo
- Neturiu nuomonės

13. Kaip vertinate Covid-19 laikotarpiu asmeninę motyvaciją darbui?
- Padidėjo
- Sumažėjo
- Išliko tokia pati, nesikeitė
- Kita

14. Kas suteikė jums energijos imtis darbo ir likti motyvuotam Covid-19 pandemijos metu?
- Siekis išsaugoti darbo vietą
- Jautėte atsakomybę prieš kolegas ar save
- Pasiekimo jausmas, siekis būti įvertintam(-ai)
- Užbaigtų darbų kokybė, darbo rezutatas
- Geri santykiai su kolegomis
- Įdomus darbas, įdomus darbo procesas
- Atsiradusios galimos karjeros galimybės
- Darbo užmokestis
- Darbo užmokesčio priedai ar kitos motyvacinės priemonės
- Kita……..

15. Kokių veiksmų ėmėtės, kad išliktumėte motyvuotas ir nusiteikęs darbui:
- Stengiausi laikytis dienotvarkės, planuotis darbus
- Stengiausi palaikyti ryšį su kolegomis ir būti maksimaliai įsitraukęs (-usi) į esamą situaciją įmonėje
- Stengdavausi nuvykti į savo fizinę darbo vietą
- Nesiėmiau jokių papildomų veiksmų
- Kita…..

16. Ar Covid-19 laikotarpis pakeitė jūsų požiūrį į darbą?
- Pradėjau labiau vertinti turimą darbą

- Stengiuosi mažiau dirbti viršvalandžių, mažinti darbo krūvį
- Skyriau daugiau dėmesio darbų planavimui, organizavimui
- Daugiau dalinuosi informacija su kolegomis, daugiau bendrauju
- Mažiau dalinuosi informacija su kolegomis, mažiau bendrauju
- Kita…….

17. Kaip manote, ar COVID-19 pandemija turės jūsų karjerai ilgalaikių pasekmių?
    - o Taip, turės
    - o Ne, neturės
    - o Nežinau, neturiu nuomonės
    - Kita.....

18. Ar pandemijos metu susimąstėte apie darbo keitima?
    - Taip
    - Ne
    - Taip, svarsčiau ir iki pandemijos, pandemija neįtakojo

19. Ar svarstote/-ėte apie persikvalifikavimą, profesijos keitimą?
    - Taip
    - Ne
    - Šiuo metu ne, svarsčiau iki Covid-19 pandemijos.

20. Covid-19 pandemijos metu streso lygis jūsų darbe:
    - Sumažėjo
    - Padidėjo
    - Išliko toks pat

21. Ar Covid-19 pandemijos metu darbe jūs jautėte vieną ar kelis iš šių požymių?
    - perdegimas
    - nerimas
    - padidėjęs stresas
    - padidėjęs nervingumas
    - neįprastos darbo sąlygos
    - personalo trūkumas

22. Kokie veiksniai skatintų jus efektyviau dirbti?

Skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite, kokią reikšmę jūsų darbo motyvacijai daro žemiau nurodytos priemonės, kai **1 – visiškai neįtakoja jūsų motyvacijos/nemotyvuoja**, **5 - labai motyvuoja.** Pasirinkite jums artimiausią skaičių kiekvienoje eilutėje.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Šviežia, nemokama kava/arbata					
Šviežias vanduo (buteliuose ar iš aparato)					
Geras apšvietimas darbe					
Bevielis ir belaidis prisijungimas prie visų reikalingų tinklų					
Parduotuvės darbo kaimynystėje					
Strategiškai jums patogi darbo vieta					
Patogus automobilio parkavimas					
Vaiko kambarys					

Moralinis paskatinimas					
Galimybė tobulėti (seminarai, diegiamos naujovės, mokymasis iš kolegų ir kt.)					
Komfortabilios darbo sąlygos					
Konkurencingas rinkoje darbo užmokestis					
Kolegų palaikymas					
Komandinis darbas					
Psichologinė atmosfera					
Piniginės premijos					
Nepiniginės premijos					
Karjeros galimybės įmonėje					
Galimybė dalyvauti įmonės valdyme					
Galimybė derinti darbo laiką (darbo laiko lankstumas)					
Papildomi apmokami laisvadieniai					
Papildomos socialinės garantijos (papildomas draudimas, pensijos kaupimas ir kt.)					

Dėkoju už Jūsų laiką.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	391	100
	Excluded[a]	0	0
	Total	391	100

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.794	11

Kruskal-Wallis testo rezultatai

Darbo rutina po Covid-19 pandemijos metu ir išsilavinimas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Dirbu darbo vietoje kaip ir iki pandemijos is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.035	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Vykstu i darba tik kai kuriomis dienomis is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.186	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Dirbu is namu kiekviena diena darbo diena is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo galimybe buvo sudaryta, taciau atsisakiau is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.219	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Netekau darbo pandemijos metu is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.047	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Kruskal-Wallis testo rezultatai

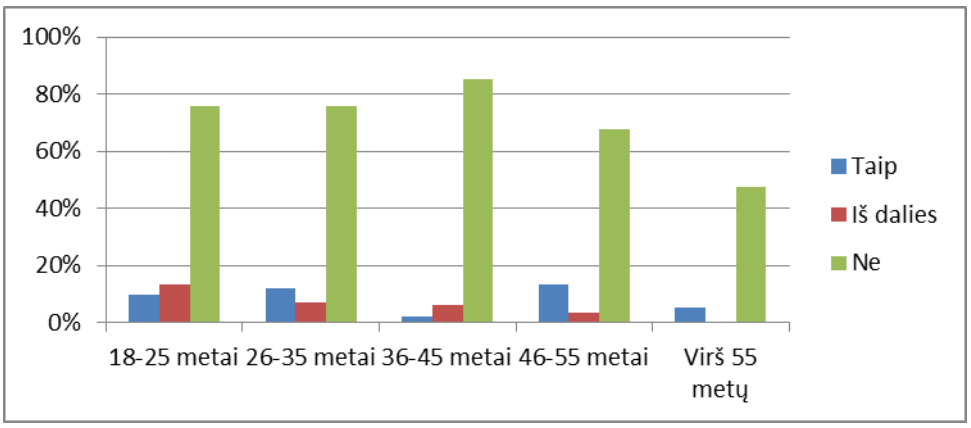
Organizacijos veiksmai COVID-19 pandemijos metu ir amžius

Hypothesis Test Summary

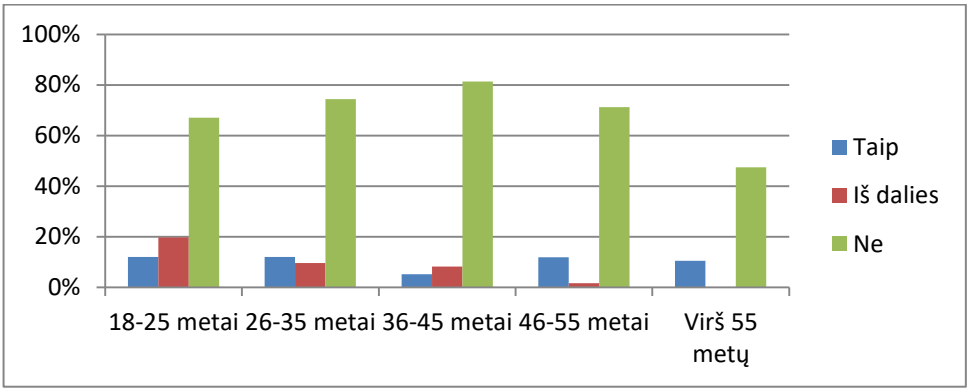
	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Aprupino asmens apsaugos priemonemis apsisaugojimui nuo Covid-19 (dezinfekcinis skystis, kaukes, pirstines ar kitos priemones) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.092	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Sudare puikias darbo salygas darbuotojams, kad galetume testi darba (atstumu laikymasis, papildoma iranga, nuotolinio darbo galimybe) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.130	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Suteike psichologine pagalba, saugumo jausma darbe is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.208	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Tinkamai informavo apie pokycius darbe del Covid-19 (supazindino su pasikeitusiomis darbo salygomis, reikalavimais, rekomendacijomis) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.241	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Sudare salygas darbui is namu is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.109	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Buvo paskelbtos prastovos is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.015	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Neapmokamu atostogu suteikimas is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Darbuotoju atleidimai, etatu mazinimas is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Dirbome iprastai, niekas nepasikeite is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

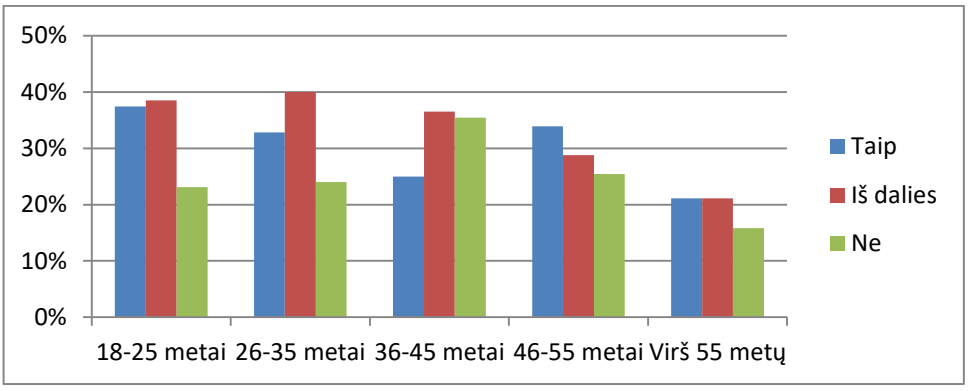
b. Asymptotic significance is displayed.



Respondentų atsakymai „neapmokamų atostogų suteikimas“ priklausomai nuo amžiaus



Respondentų atsakymai „darbuotojų atleidimai, etatų mažinimas“ priklausomai nuo amžiaus



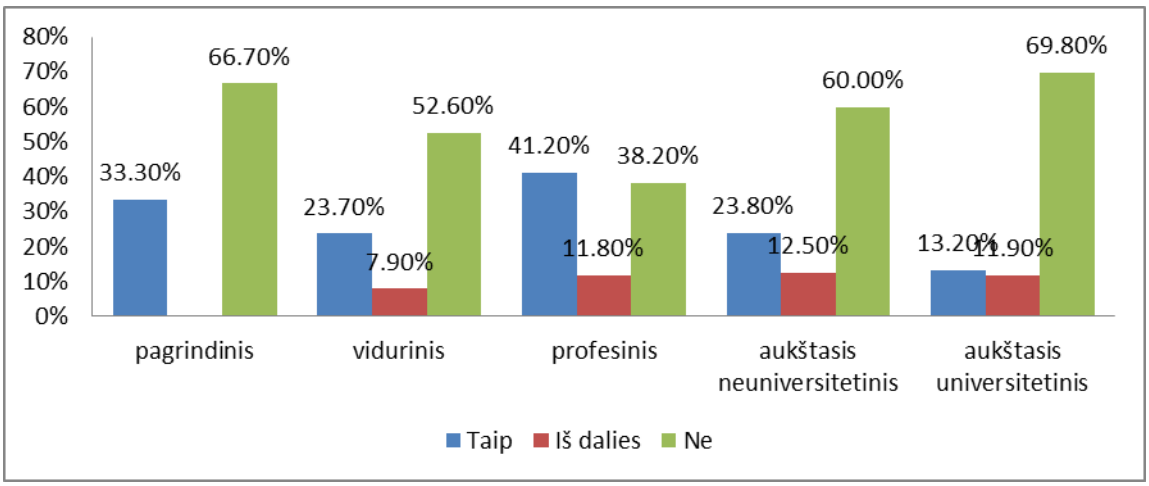
Respondentų atsakymai „dirbome įprastai, niekas nepasikeitė“ priklausomai nuo amžiaus

Hypothesis Test Summary

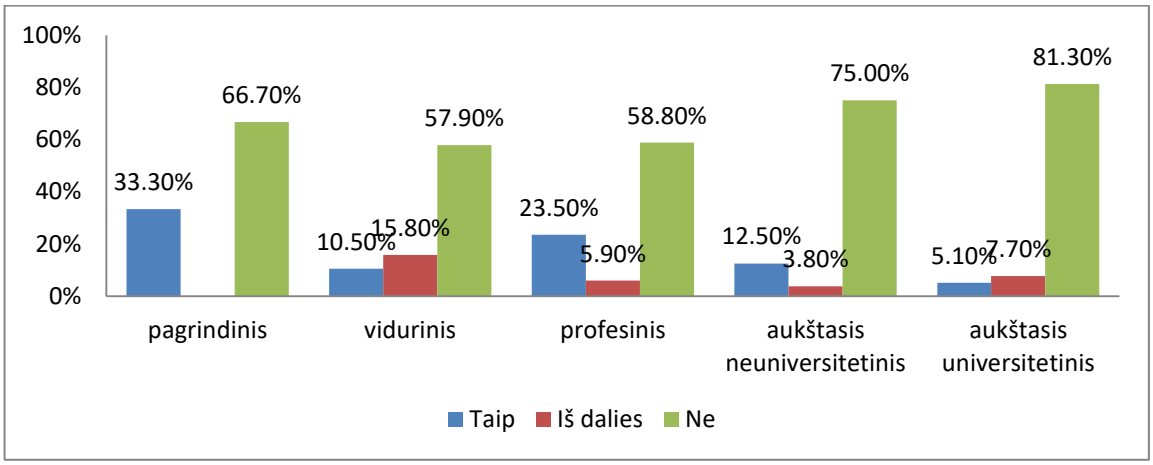
	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Aprupino asmens apsaugos priemonemis apsisaugojimui nuo Covid-19 (dezinfekcinis skystis, kaukes, pirstines ar kitos priemones) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.026	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Sudare puikias darbo salygas darbuotojams, kad galetume testi darba (atstumu laikymasis, papildoma iranga, nuotolinio darbo galimybe) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.169	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Suteike psichologine pagalba, saugumo jausma darbe is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.306	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Tinkamai informavo apie pokycius darbe del Covid-19 (supazindino su pasikeitusiomis darbo salygomis, reikalavimais, rekomendacijomis) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.162	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Sudare salygas darbui is namu is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.005	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Buvo paskelbtos prastovos is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Neapmokamu atostogu suteikimas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Darbuotoju atleidimai, etatu mazinimas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Dirbome iprastai, niekas nepasikeite is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

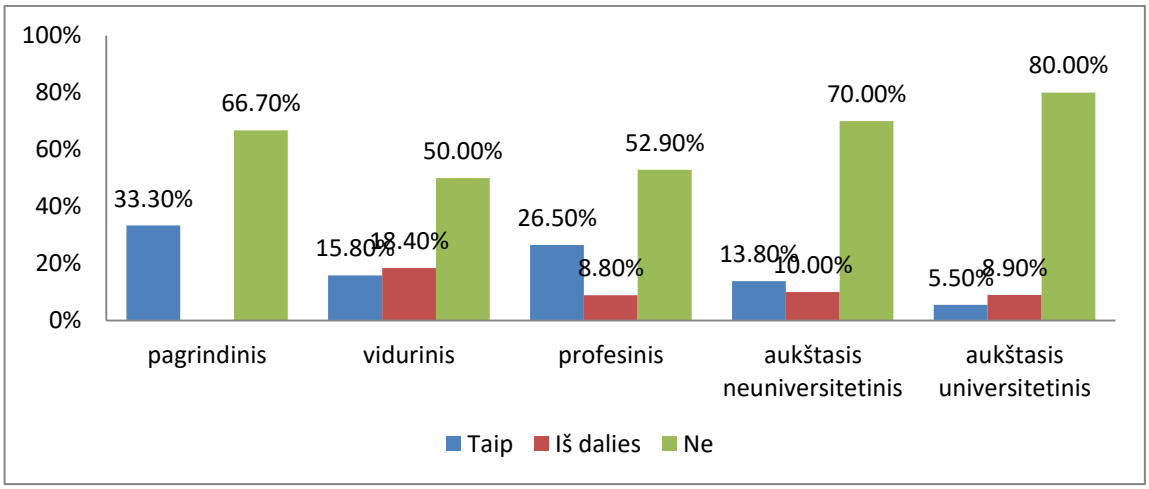
b. Asymptotic significance is displayed.



Respondentų atsakymai „buvo paskelbtos prastovos“ priklausomai nuo išsilavinimo



Respondentų atsakymai „neapmokamų atostogų suteikimas“ priklausomai nuo išsilavinimo



Respondentų atsakymai „darbuotojų atleidimai, etatų mažinimas““ priklausomai nuo išsilavinimo

Organizacijos veiksmai COVID-19 pandemijos metu ir sektorius

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Aprupino asmens apsaugos priemonemis apsisaugojimui nuo Covid-19 (dezinfekcinis skystis, kaukes, pirstines ar kitos priemones) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.215	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Sudare puikias darbo salygas darbuotojams, kad galetume testi darba (atstumu laikymasis, papildoma iranga, nuotolinio darbo galimybe) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.976	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Suteike psichologine pagalba, saugumo jausma darbe is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.325	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Tinkamai informavo apie pokycius darbe del Covid-19 (supazindino su pasikeitusiomis darbo salygomis, reikalavimais, rekomendacijomis) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.307	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Sudare salygas darbui is namu is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.689	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Buvo paskelbtos prastovos is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.202	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Neapmokamu atostogu suteikimas is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.987	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbuotoju atleidimai, etatu mazinimas is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.307	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Dirbome iprastai, niekas nepasikeite is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.936	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

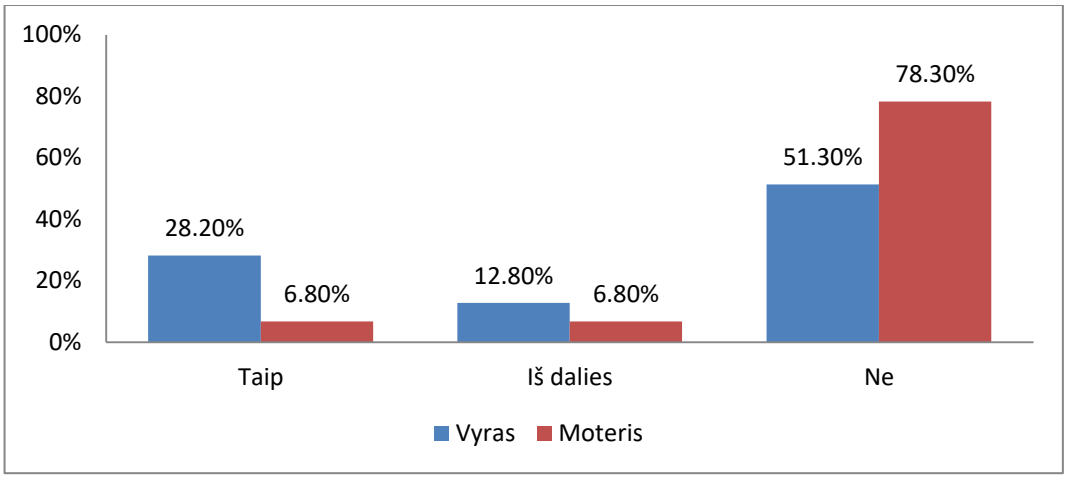
Organizacijos veiksmai COVID-19 pandemijos metu ir lytis

Hypothesis Test Summary

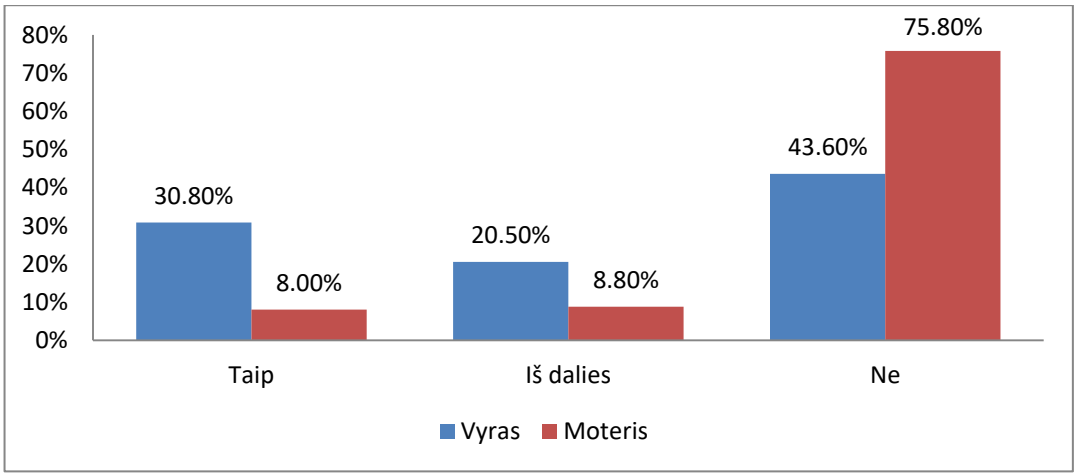
	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Buvo paskelbtos prastovos is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.169	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Neapmokamu atostogu suteikimas is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Darbuotoju atleidimai, etatu mazinimas is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.



Respondentų atsakymai „neapmokamų atostogų suteikimas“ priklausomai nuo lyties



Respondentų atsakymai „darbuotojų atleidimai“ priklausomai nuo lyties

4 PRIEDAS

Kruskal-Wallis testo rezultatai

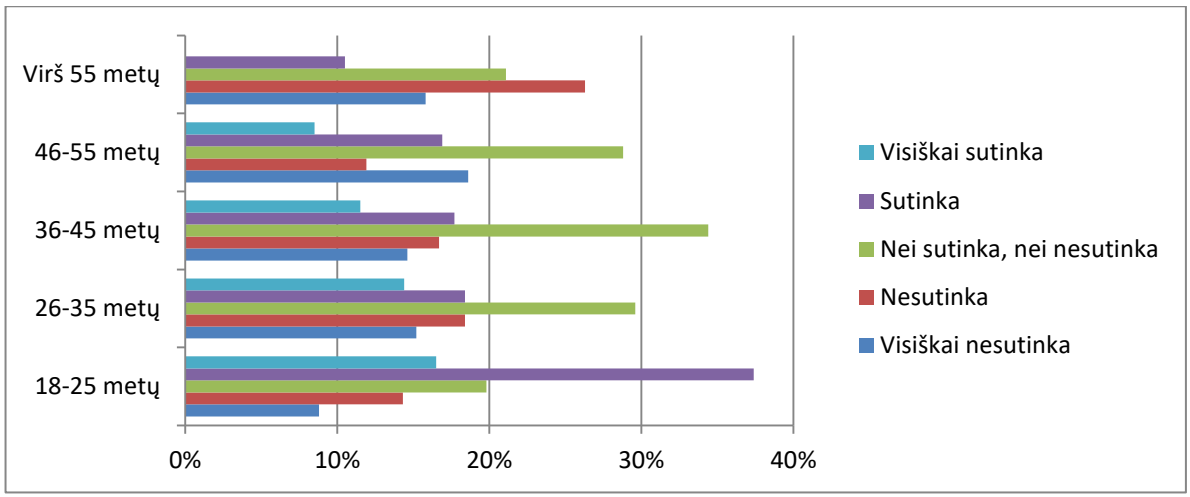
Kas suteikė energijos imtis darbo ir likti motyvuotiems Covid-19 pandemijos metu ir amžius

Hypothesis Test Summary

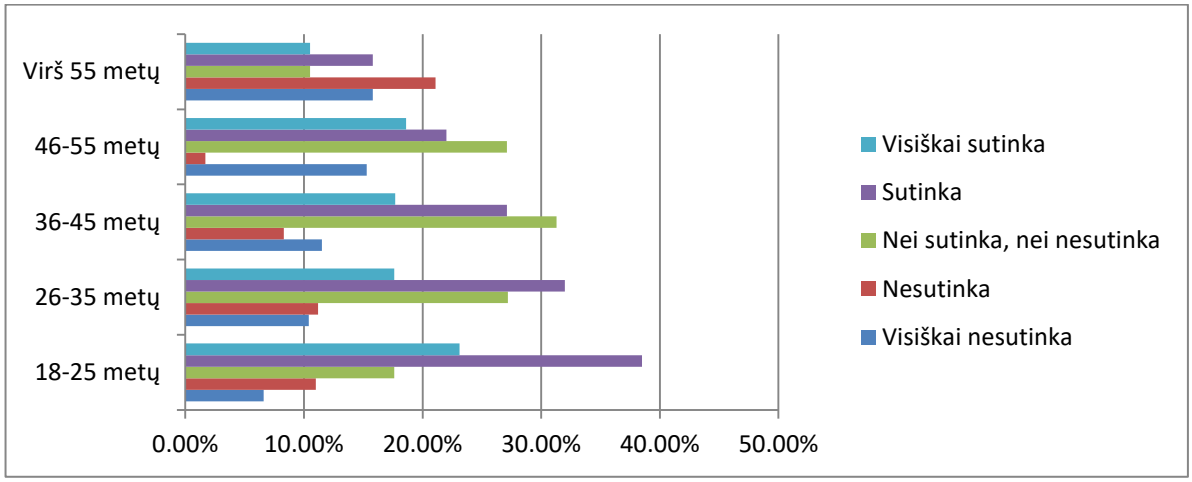
	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Siekis issaugoti darbo vieta is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.146	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Jautete atsakomybe pries kolegas ar save is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.027	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Pasiekimo jausmas, siekis buti ivertintam(-ai) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.005	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Uzbaigtu darbu kokybe, darbo rezultatas is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.037	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Geri santykiai su kolegomis is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.255	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Idomus darbas, idomus darbo procesas is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.081	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Galimos karjeros galimybes is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo uzmokestis is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Darbo uzmokescio priedai ar kitos motyvacines priemones is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

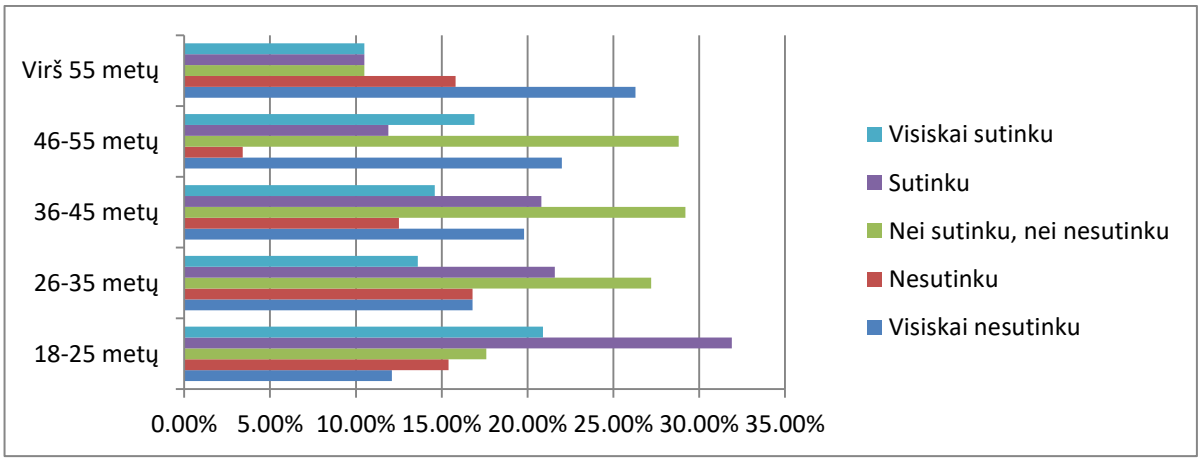
b. Asymptotic significance is displayed.



Respondentų atsakymai „galimos karjeros galimybes“ priklausomai nuo amžiaus



Respondentų atsakymai „darbo užmokestis“ priklausomai nuo amžiaus



Respondentų atsakymai „darbo užmokesčio priedai ar kitos motyvacinės priemonės“ priklausomai nuo amžiaus

Mann-Whitney testo rezultatai

Kas suteikė energijos imtis darbo ir likti motyvuotiems Covid-19 pandemijos metu ir sektorius

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Siekis issaugoti darbo vieta is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.644	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Jautete atsakomybe pries kolegas ar save is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.915	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Pasiekimo jausmas, siekis buti ivertintam(-ai) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.775	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Uzbaigtu darbu kokybe, darbo rezultatas is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.736	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Geri santykiai su kolegomis is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.330	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Idomus darbas, idomus darbo procesas is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.397	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Galimos karjeros galimybes is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.540	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo uzmokestis is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.501	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Darbo uzmokescio priedai ar kitos motyvacines priemones is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.702	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Kruskal-Wallis testo rezultatai

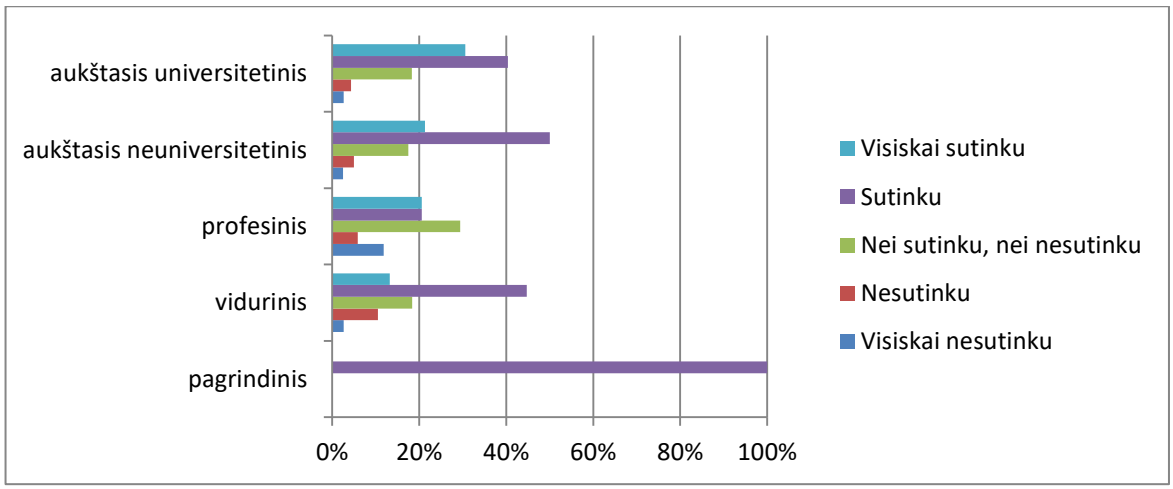
Kas suteikė energijos imtis darbo ir likti motyvuotiems Covid-19 pandemijos metu ir išsilavinimas

Hypothesis Test Summary

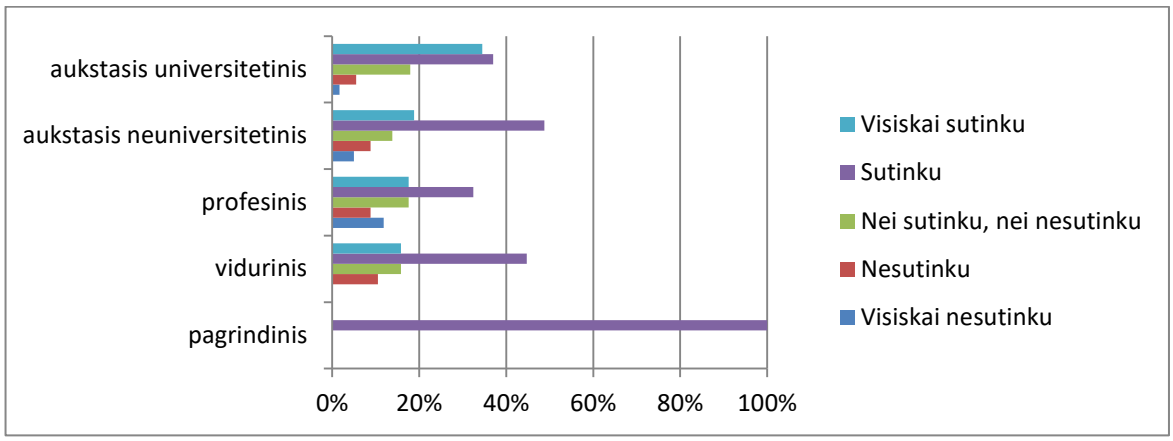
	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Siekis issaugoti darbo vieta is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.315	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Jautete atsakomybe pries kolegas ar save is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Pasiekimo jausmas, siekis buti ivertintam(-ai) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.162	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Uzbaigtu darbu kokybe, darbo rezultatas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Geri santykiai su kolegomis is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.581	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Idomus darbas, idomus darbo procesas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.250	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Galimos karjeros galimybes is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.349	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo uzmokestis is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.238	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Darbo uzmokescio priedai ar kitos motyvacines priemones is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.307	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.



Respondentų atsakymai „atsakomybė prieš kolegas ar save“ priklausomai nuo išsilavinimo



Respondentų atsakymai „užbaigtų darbų kokybė, darbo rezultatas“ priklausomai nuo išsilavinimo

Kruskal-Wallis testo rezultatai

Kokie veiksniai motyvuoja ir skatina efektyviau dirbti ir amžius

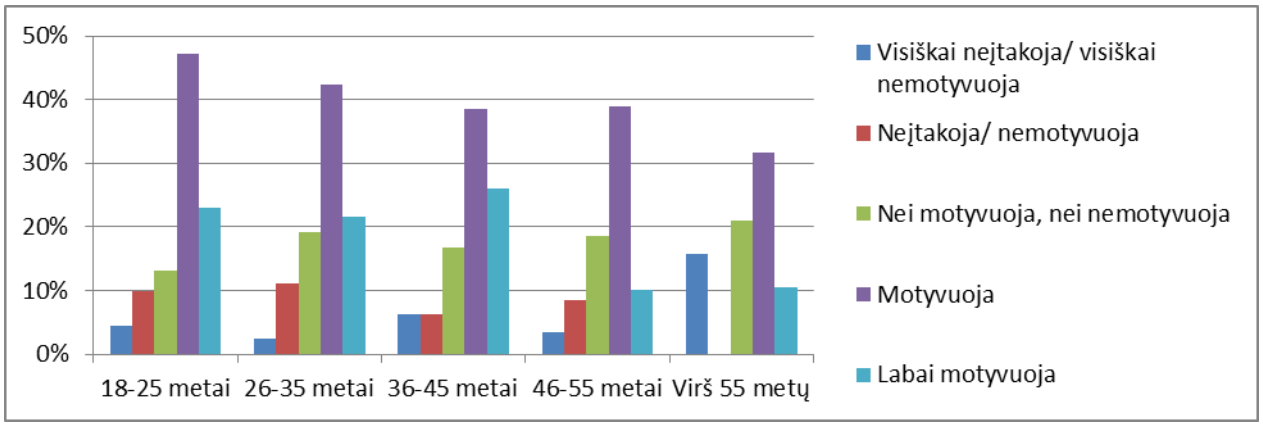
Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Kolegu palaikymas is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Komandinis darbas is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Psichologine atmosfera is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.046	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Geri santykiai su vadovu(-ais) (demesys, pasitikejimas ir kt.) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Kvalifikacijos tobulinimo galimybes (seminarai, diegiamos naujoves, mokymasis is kolegu ir kt.) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Karjeros galimybes imoneje is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Konkurencingas rinkoje darbo uzmokestis is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.018	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Pinigines premijos, darbo uzmokescio priedai is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.026	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Papildomos socialines garantijos (papildomas draudimas, papildomas pensijos kaupimas ir kt.) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

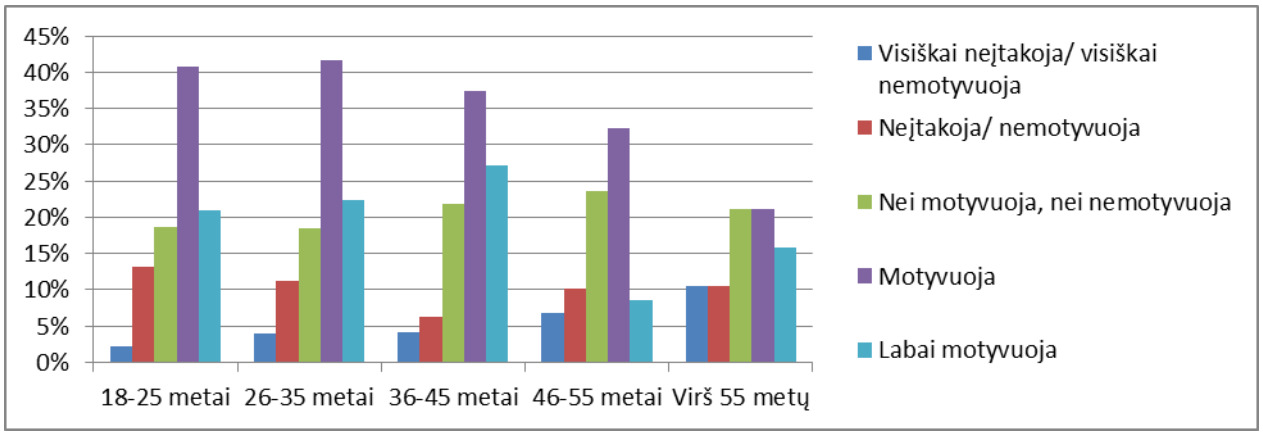
10	The distribution of Nepinigines premijos (papildomos apmokamos atostogos, keliones, bilietai i renginius, sporto klubo ar kiti sveikatingumo abonementai) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Galimybe derinti darbo laika (darbo laiko lankstumas) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Papildomos nefinansines naudos darbuotojui (vaiko kambarys, patogus automobilio parkavimas, nemokama kava/pietus, nuolaidos prekems ar paslaugoms) is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Imones stabilumas is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.070	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Strategiskai jums patogi darbo vieta is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.008	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Komfortabilios darbo salygos is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.010	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of Jusu asmeninis statusas, reputacija imoneje is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of Moralinis paskatinimas is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.139	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Savirealizacija darbe is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.085	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Griztamasis rysys is vadovu, kolegu ar klientu/uzsakovu is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.030	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

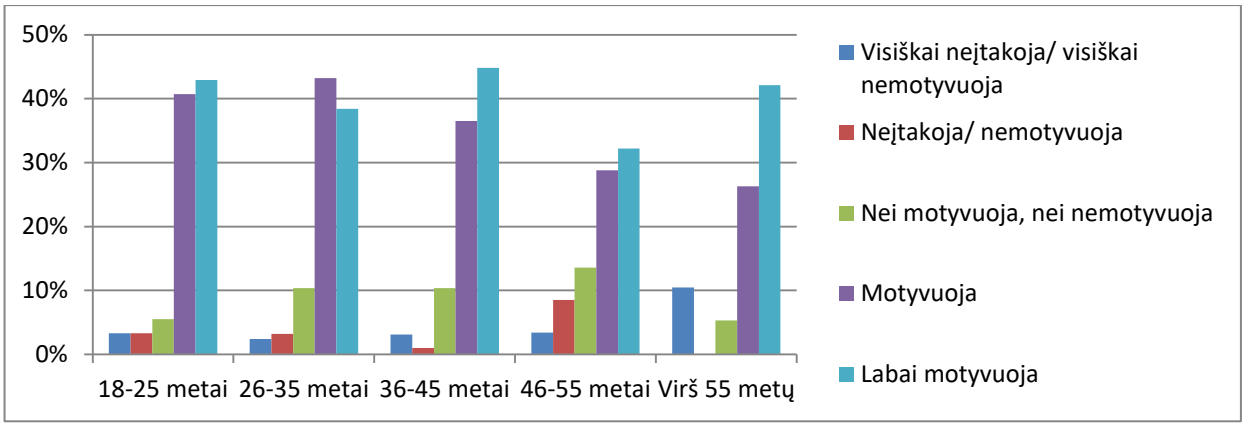
b. Asymptotic significance is displayed.



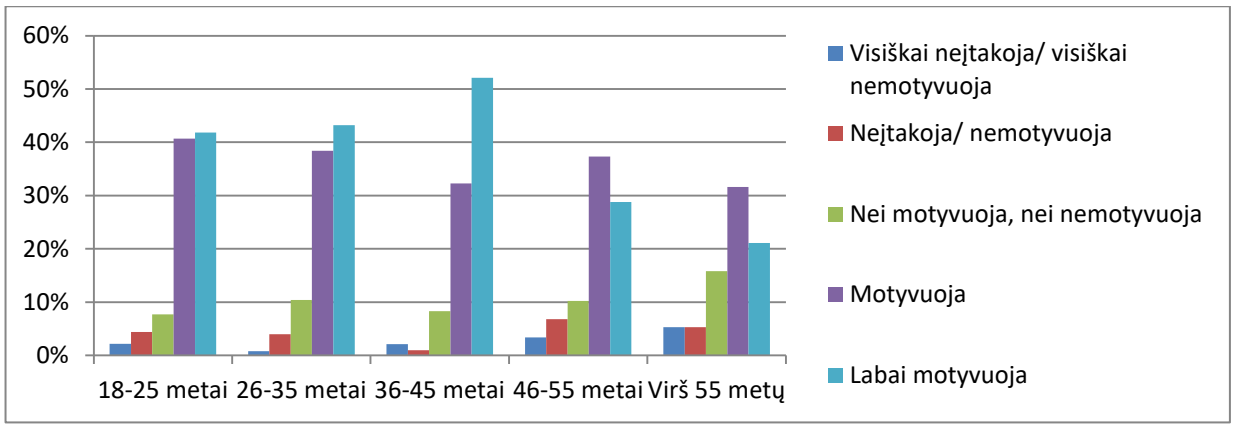
Respondentų atsakymai „kolegų palaikymas“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



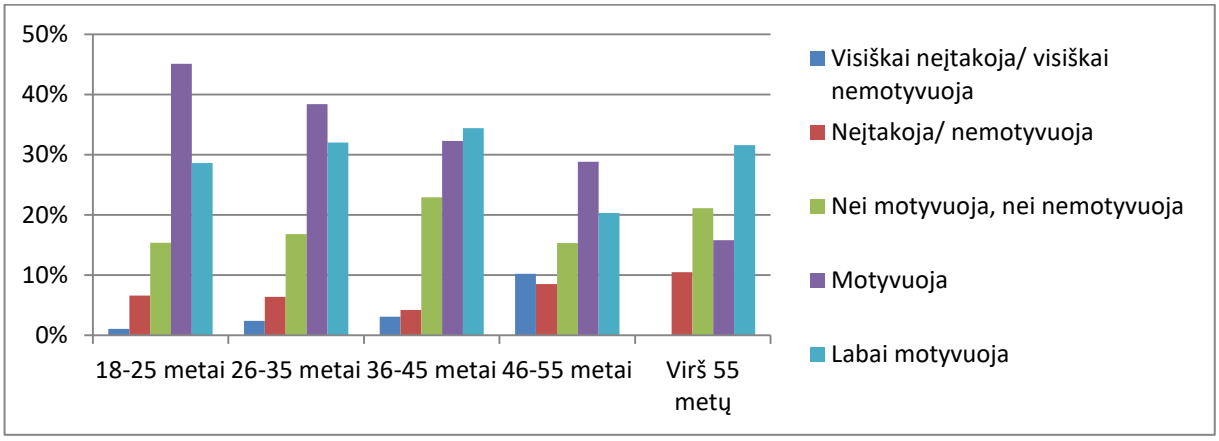
Respondentų atsakymai „komandinis darbas“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



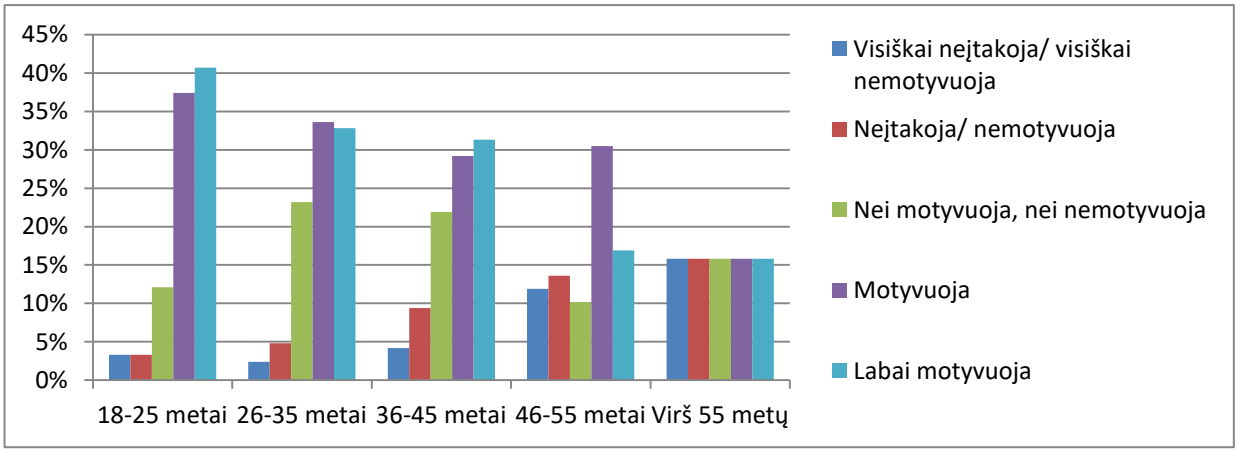
Respondentų atsakymai „psichologinė atmosfera“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



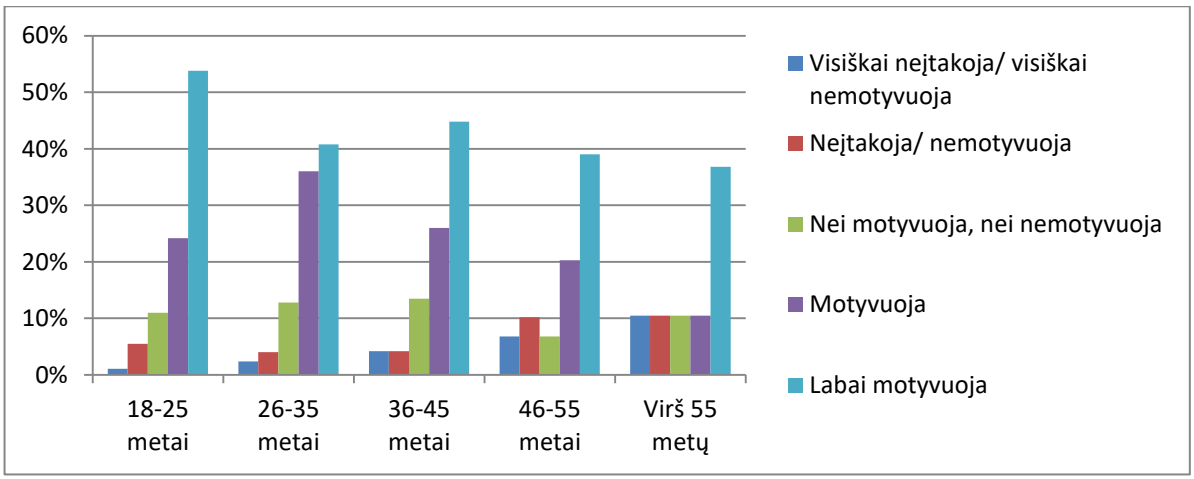
Respondentų atsakymai „geri santykiai su vadovu (-ais)“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



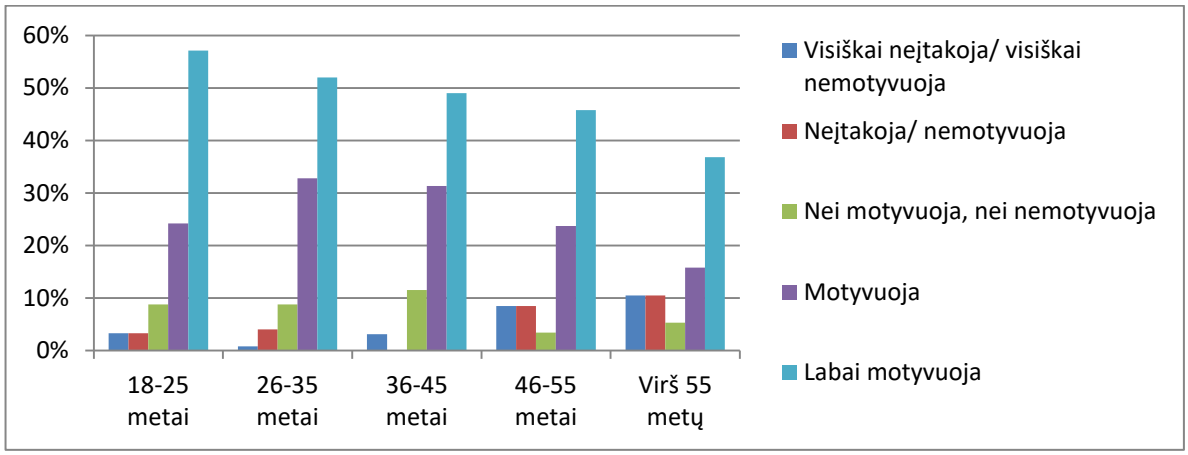
Respondentų atsakymai „kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



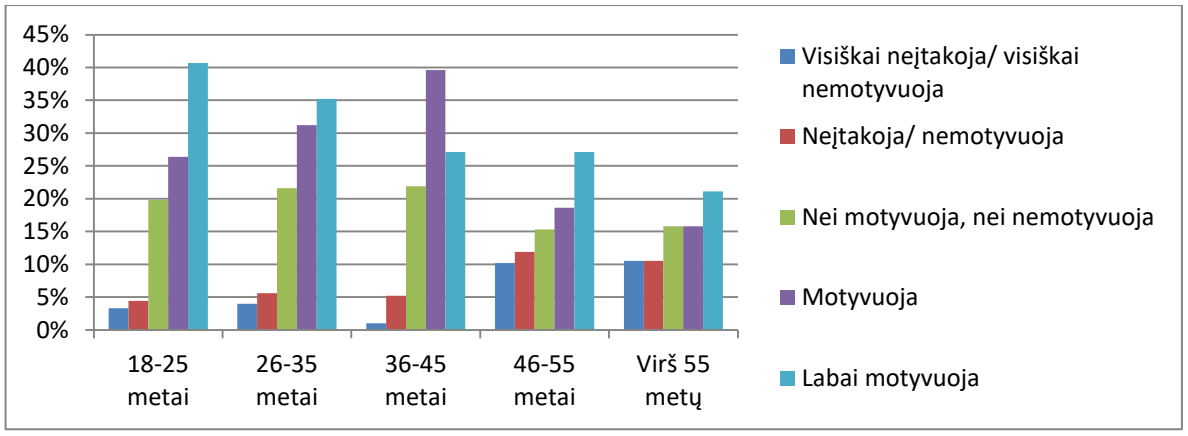
Respondentų atsakymai „karjeros galimybės“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



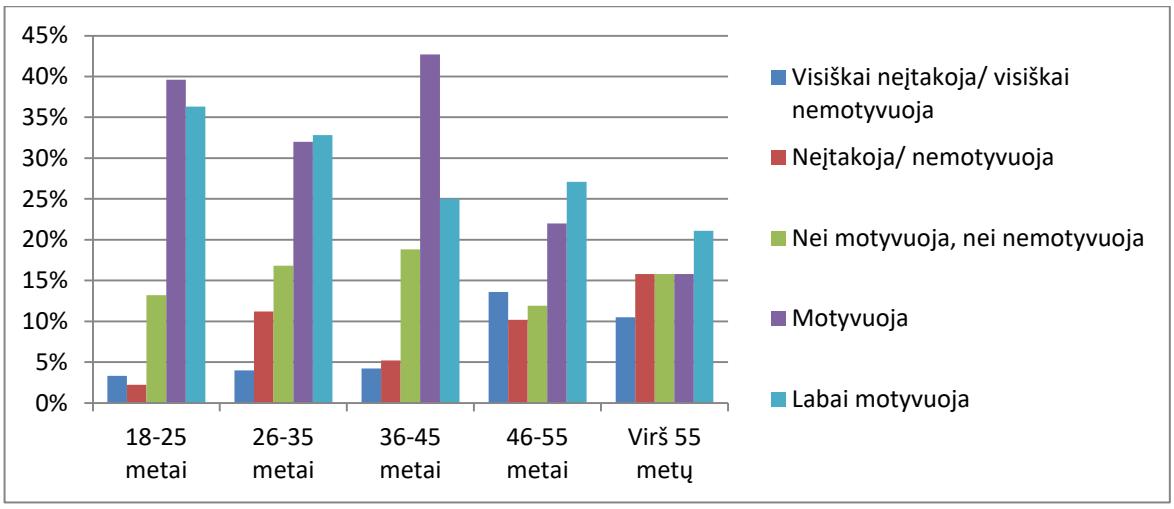
Respondentų atsakymai „konkurencingas rinkoje darbo užmokestis“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



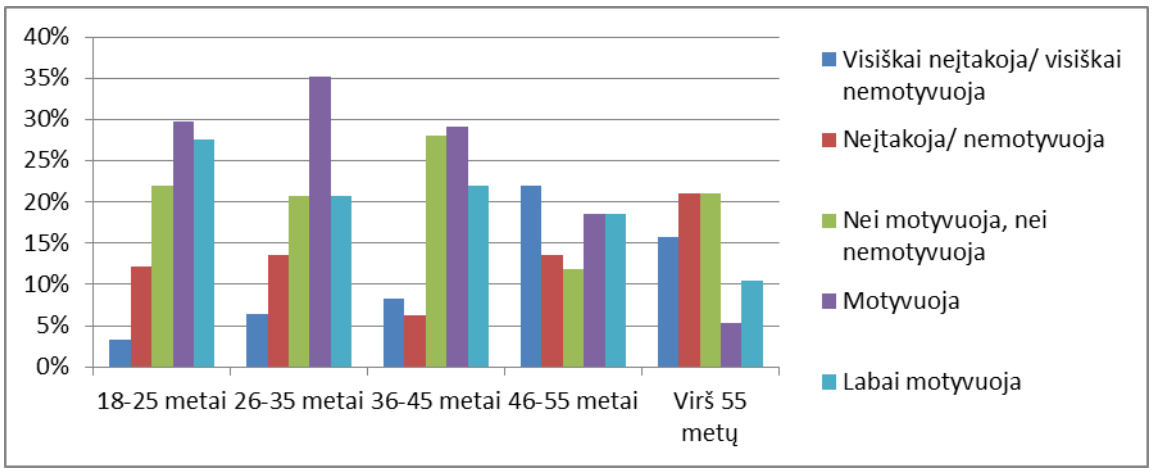
Respondentų atsakymai „piniginės premijos ir darbo užmokesčio priedai“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



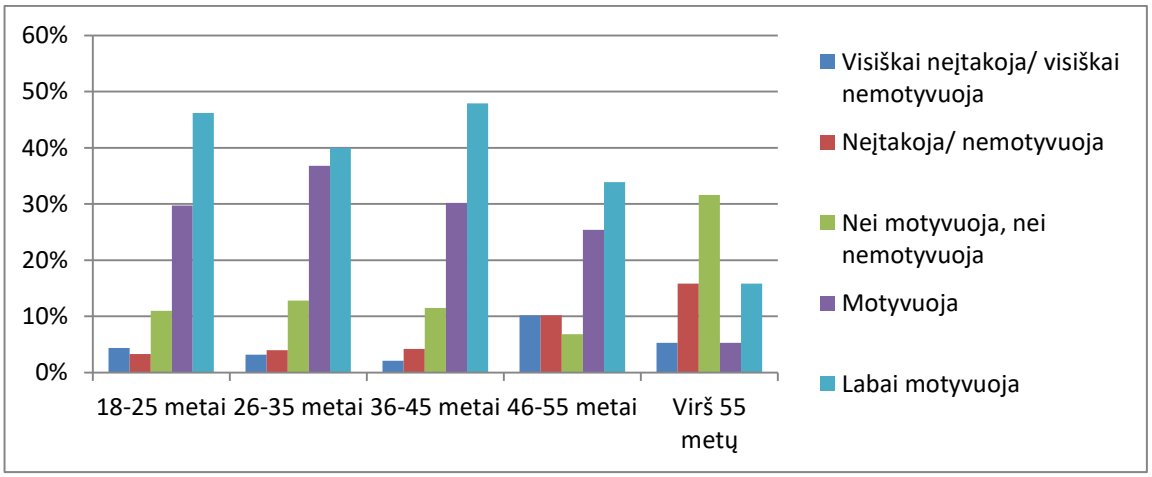
Respondentų atsakymai „papildomos socialines garantijos“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



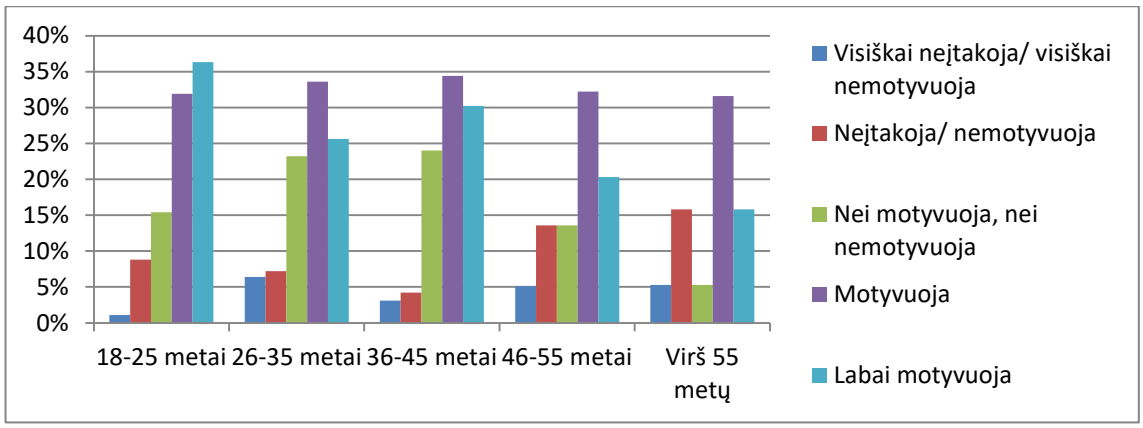
Respondentų atsakymai „nepinigines premijos“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



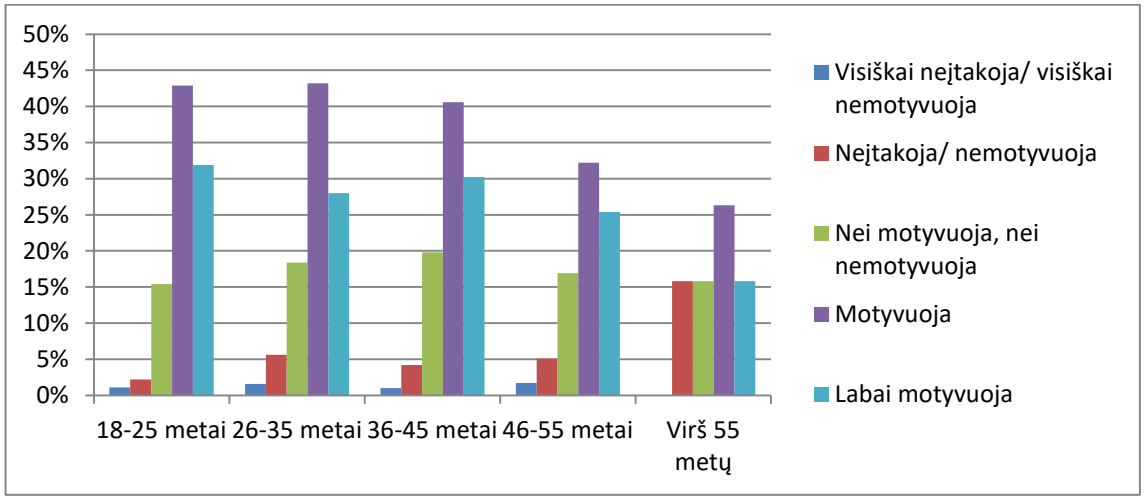
Respondentų atsakymai „papildomos nefinansinės naudos darbuotojui“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



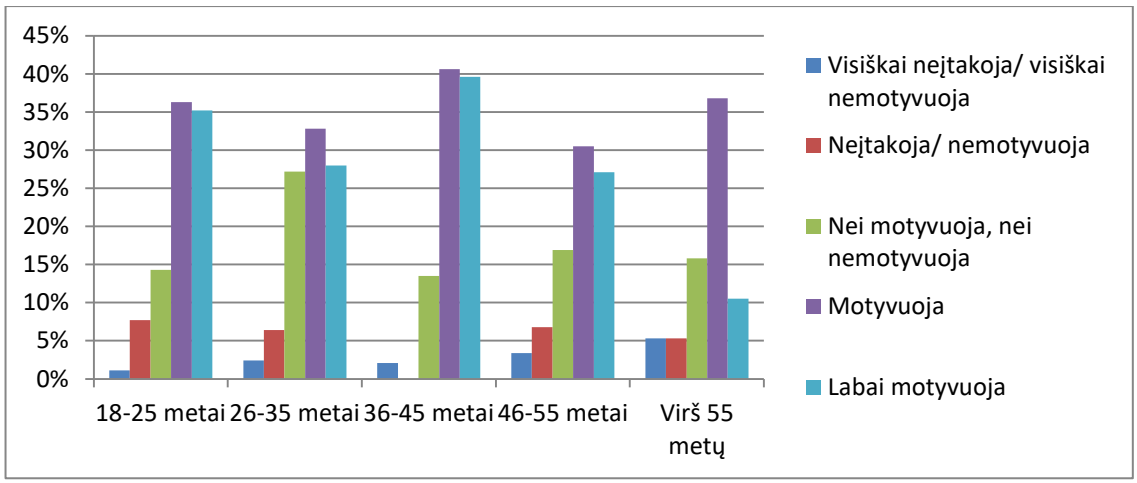
Respondentų atsakymai „galimybė derinti darbo laiką“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



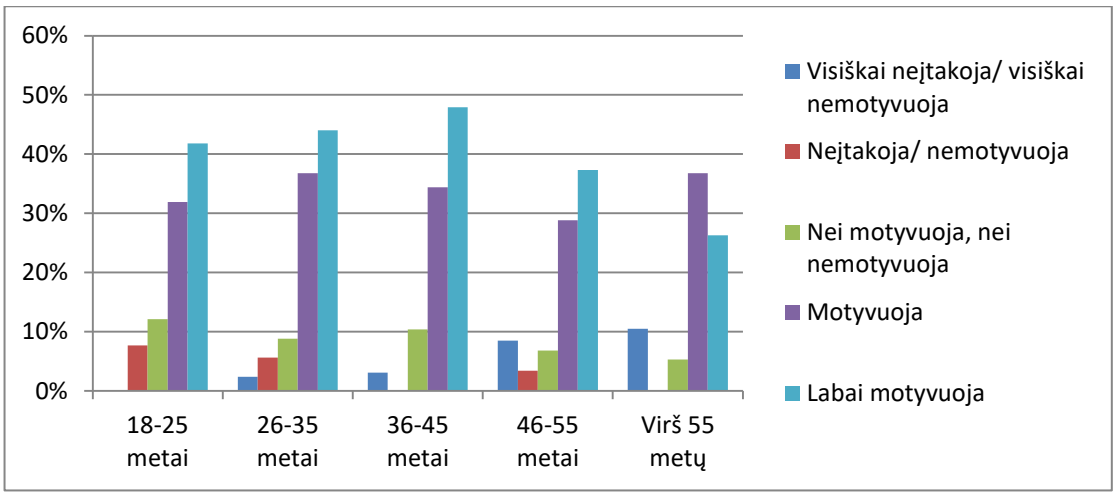
Respondentų atsakymai „strategiškai patogi darbo vieta“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



Respondentų atsakymai „komfortabilios darbo sąlygos“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



Respondentų atsakymai „asmeninis statusas, reputacija įmonėje“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)



Respondentų atsakymai „grįžtamasis ryšys“ priklausomai nuo amžiaus (proc.)

Kruskal-Wallis testo rezultatai

Kokie veiksniai motyvuoja ir skatina efektyviau dirbti ir išsilavinimas

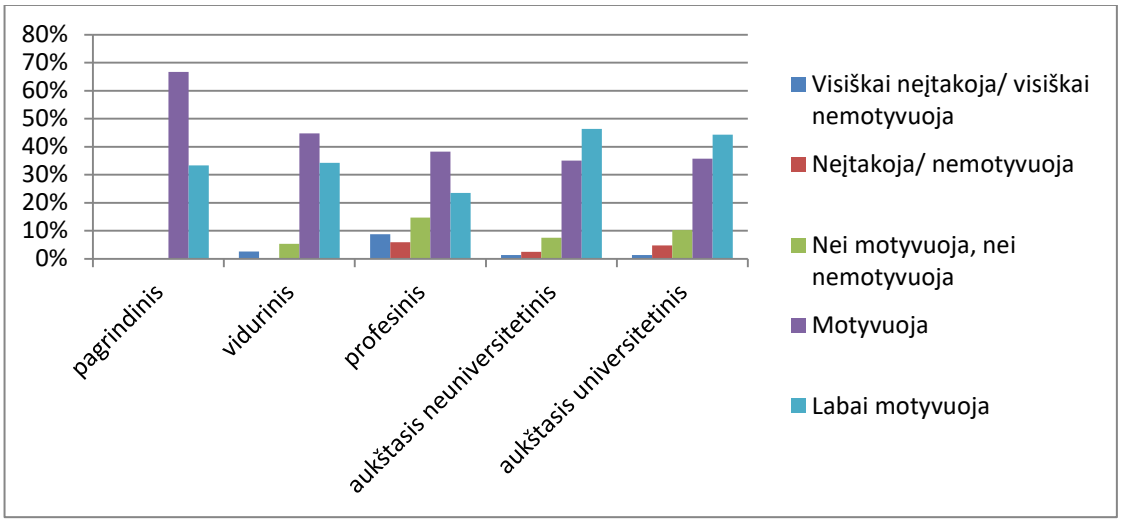
Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Kolegu palaikymas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.212	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Komandinis darbas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.586	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Psichologine atmosfera is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.071	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Geri santykiai su vadovu(-ais) (demesys, pasitikejimas ir kt.) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.033	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Kvalifikacijos tobulinimo galimybes (seminarai, diegiamos naujoves, mokymasis is kolegu ir kt.) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.035	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Karjeros galimybes imoneje is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.138	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Konkurencingas rinkoje darbo uzmokestis is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.106	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Pinigines premijos, darbo uzmokescio priedai is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.038	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Papildomos socialines garantijos (papildomas draudimas, papildomas pensijos kaupimas ir kt.) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.

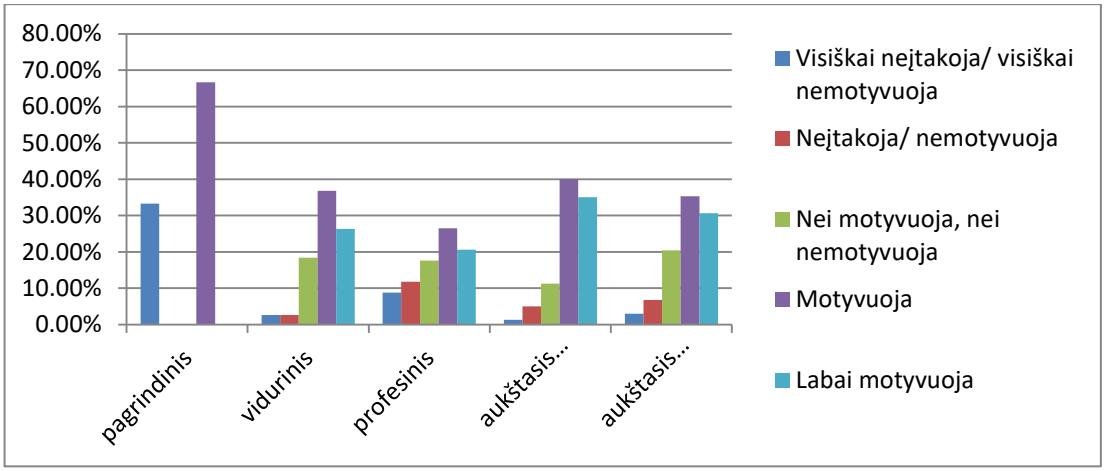
10	The distribution of Nepinigines premijos (papildomos apmokamos atostogos, keliones, bilietai i renginius, sporto klubo ar kiti sveikatingumo abonementai) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.027	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Galimybe derinti darbo laika (darbo laiko lankstumas) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.016	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Papildomos nefinansines naudos darbuotojui (vaiko kambarys, patogus automobilio parkavimas, nemokama kava/pietus, nuolaidos prekems ar paslaugoms) is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.173	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Imones stabilumas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.079	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Strategiskai jums patogi darbo vieta is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.206	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Komfortabilios darbo salygos is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.216	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Jusu asmeninis statusas, reputacija imoneje is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.101	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Moralinis paskatinimas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.057	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Savirealizacija darbe is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.007	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of Griztamasis rysys is vadovu, kolegu ar klientu/uzsakovu is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.065	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

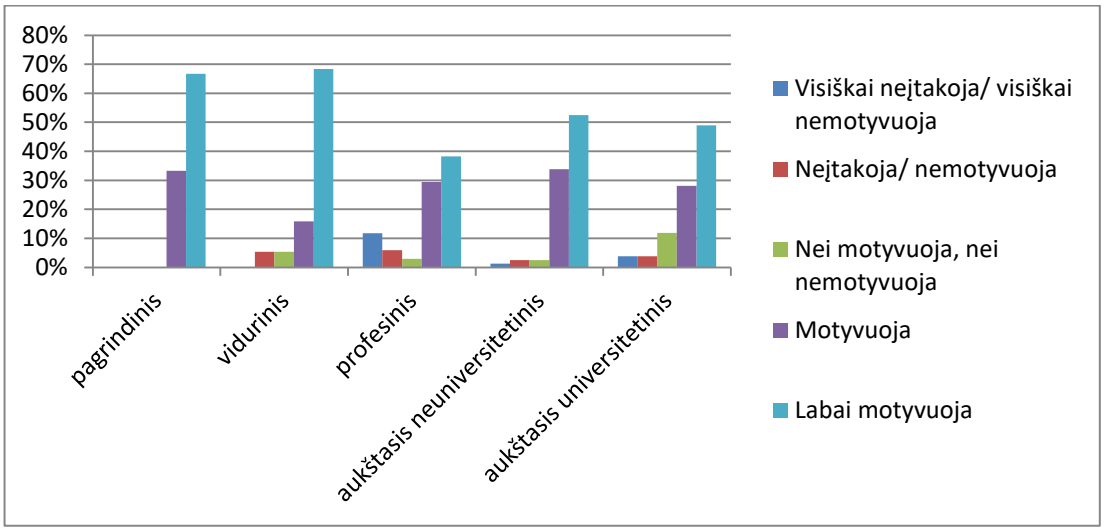
b. Asymptotic significance is displayed.



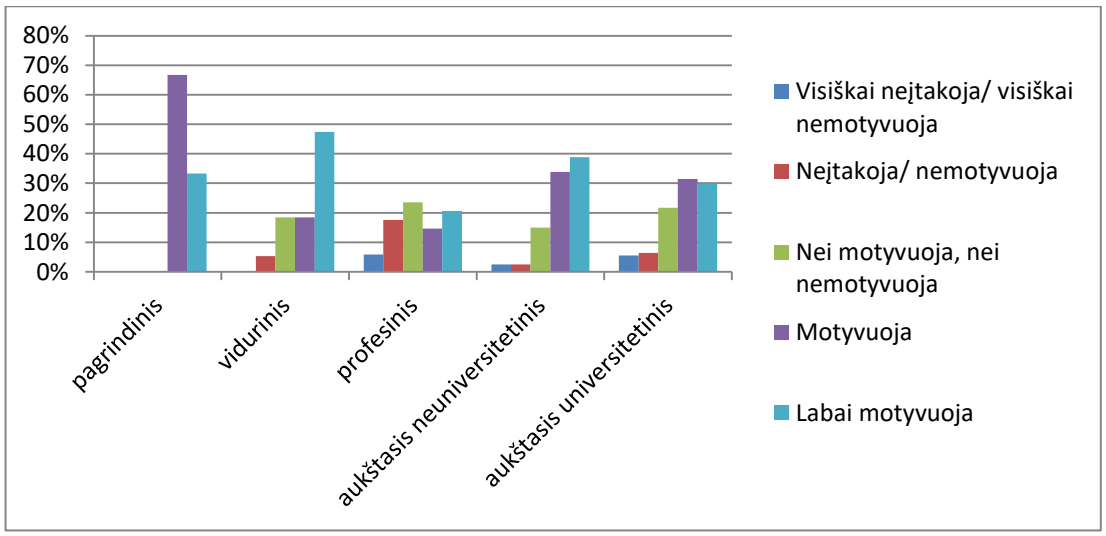
Respondentų atsakymai „geri santykiai su vadovu (-ais)“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.)



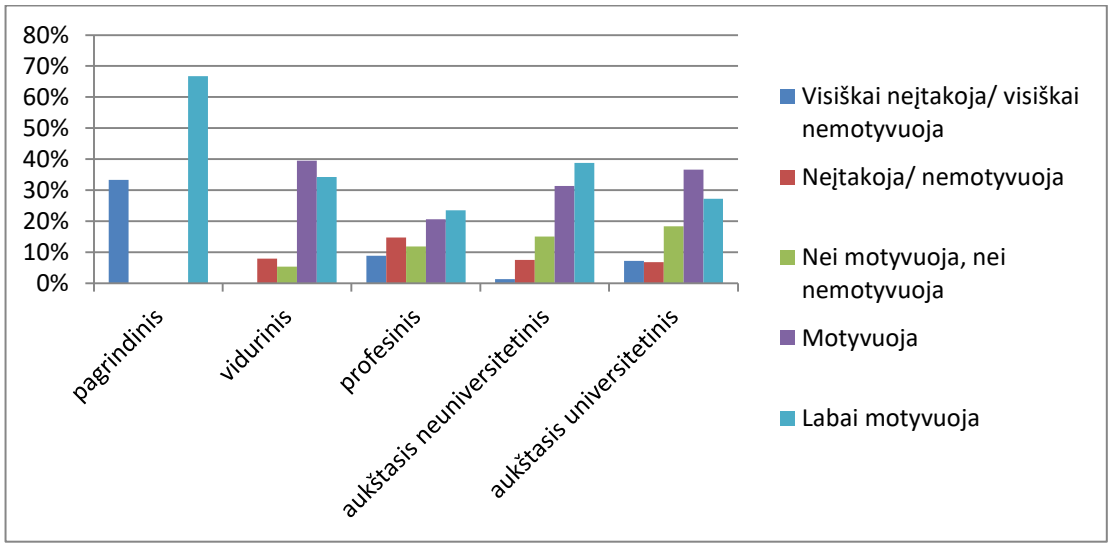
Respondentų atsakymai „kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.)



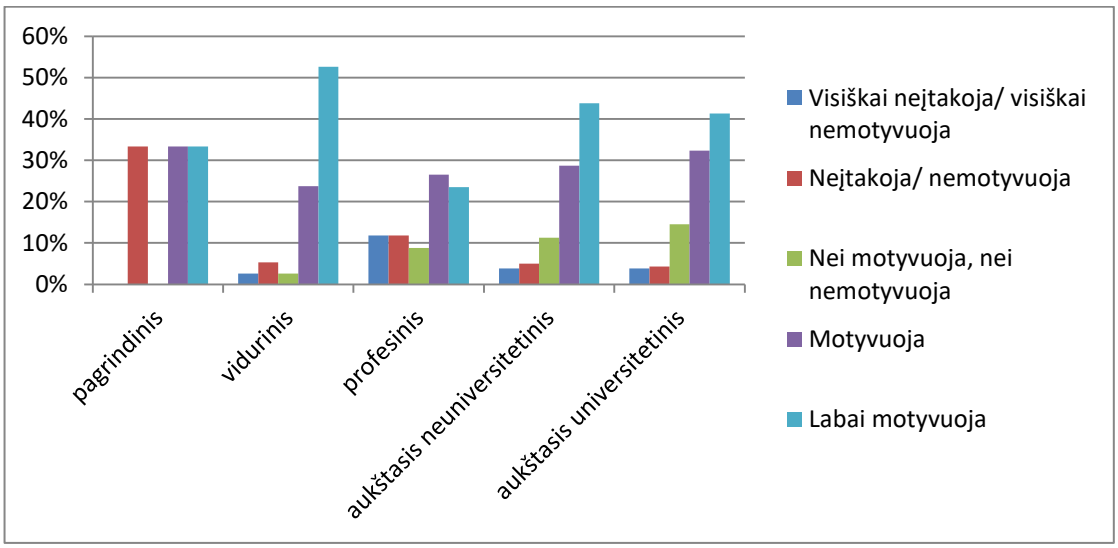
Respondentų atsakymai „piniginės premijos ir darbo užmokesčio priedai“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.)



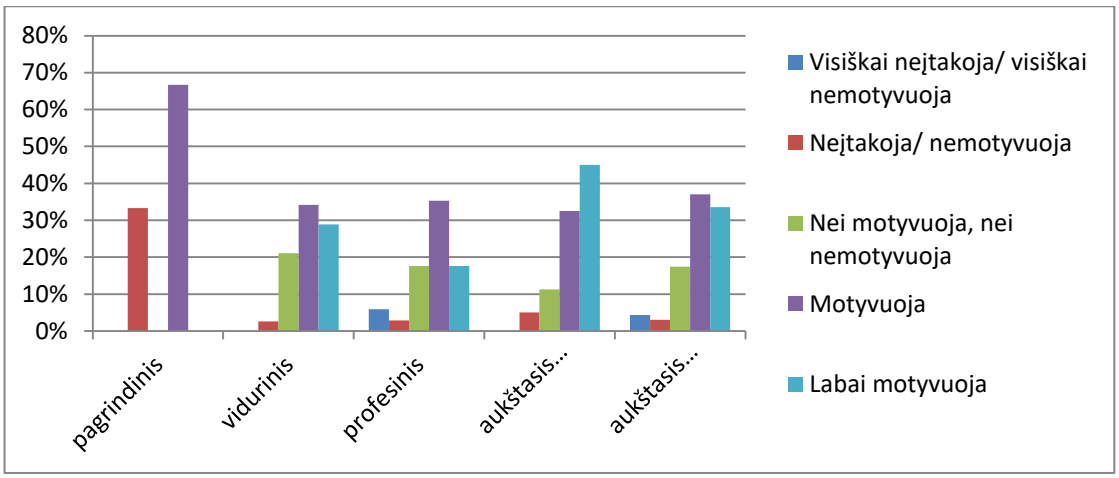
Respondentų atsakymai „papildomos socialines garantijos“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.)



Respondentų atsakymai „nepiniginės premijos“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.)



Respondentų atsakymai „galimybė derinti darbo laiką“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.)



Respondentų atsakymai „savirealizacija darbe“ priklausomai nuo išsilavinimo (proc.)

Kruskal-Wallis testo rezultatai

Kokie veiksniai motyvuoja ir skatina efektyviau dirbti ir sektorius

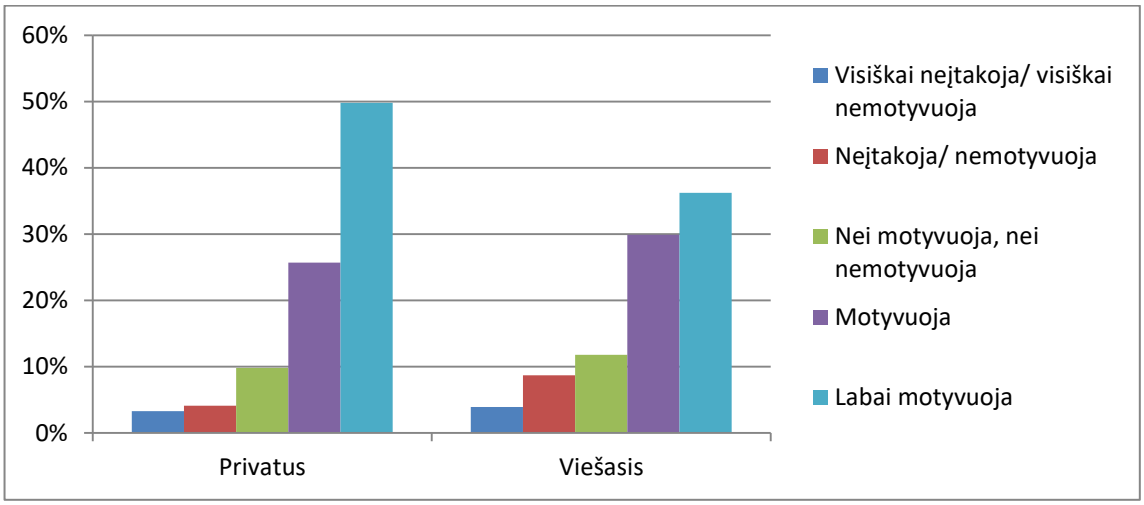
Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of Kolegu palaikymas is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.784	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Komandinis darbas is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.788	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Psichologine atmosfera is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.938	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Geri santykiai su vadovu(-ais) (demesys, pasitikejimas ir kt.) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.845	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kvalifikacijos tobulinimo galimybes (seminarai, diegiamos naujoves, mokymasis is kolegu ir kt.) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.718	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Karjeros galimybes imoneje is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.927	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Konkurencingas rinkoje darbo uzmokestis is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.012	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Pinigines premijos, darbo uzmokescio priedai is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.830	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Papildomos socialines garantijos (papildomas draudimas, papildomas pensijos kaupimas ir kt.) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.848	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Nepinigines premijos (papildomos apmokamos atostogos, keliones, bilietai i renginius, sporto klubo ar kiti sveikatingumo abonementai) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.630	Retain the null hypothesis.

11	The distribution of Galimybe derinti darbo laika (darbo laiko lankstumas) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.864	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Papildomos nefinansines naudos darbuotojui (vaiko kambarys, patogus automobilio parkavimas, nemokama kava/pietus, nuolaidos prekems ar paslaugoms) is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.661	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Imones stabilumas is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.095	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Strategiskai jums patogi darbo vieta is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.159	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Komfortabilios darbo salygos is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.738	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Jusu asmeninis statusas, reputacija imoneje is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.533	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Moralinis paskatinimas is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.435	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Savirealizacija darbe is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.926	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Griztamasis rysys is vadovu, kolegu ar klientu/uzsakovu is the same across categories of sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.472	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.



Respondentų atsakymai „konkurencingas rinkoje darbo užmokestis“ priklausomai nuo sektoriaus (proc.)