

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO
FAKULTETAS**

AGNĖ PAUKŠTĖ
IV kursas, Vadybos ir verslo administravimo studijų programa,
Verslo valdymo studijų programos šaka

Baigiamasis bakalauro darbas

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮMONĖJE VERTINIMAS IR
GERINIMAS (UAB „BIOMEDIKOS CENTRAS“ PAVYZDŽIU)**

Darbo vadovas(-ė) Doc. Dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2022

TURINYS

IVADAS	3
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	5
1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata ir ją aiškinančios teorijos.....	5
1.2. Darbuotojų motyvacijos procesas	8
1.3. Darbuotojų motyvacijos veiksniai.....	10
1.4. Darbuotojų motyvavimo priemonės.....	14
2. UAB „BIOMEDIKOS CENTRAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA IR REZULTATAI.....	18
2.1. UAB „Biomedikos centras“ veiklos pristatymas	18
2.2. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimo metodologija.....	21
2.3. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai.....	23
2.3.1. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos įvertinimas.....	23
2.3.2. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos veiksnių analizė.....	28
2.3.3. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvavimo priemonių įvertinimas.....	31
2.4. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos gerinimo galimybės	35
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	37
LITERATŪRA	39
SANTRAUKA.....	42
SUMMARY	43
PRIEDAI.....	44
1 priedas. Anketa.....	44
2 priedas. Apklausos atlikimo sertifikatas.....	48
3 priedas. Pearson koreliacijos koeficientai	49

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Darbdaviai visais laikais ieškojo būdų, kaip sustiprinti darbuotojų norą kokybiškai vykdyti savo darbą. Taigi, darbuotojų motyvacija yra viena iš svarbiausių temų organizacijų ir personalo valdymo mokslo srityje. Ne viena kita disciplina neturi didesnės reikšmės darbuotojams, organizacijai ir net bendrajai ekonominei gerovei. Todėl moksliniuose žurnaluose darbo motyvacijos nagrinėjimui skiriamas bene didžiausias dėmesys (Pinder, 2014).

Šiuolaikinėmis sąlygomis darbuotojų motyvacijos temos reikšmė ypatingai išaugo. Spartūs pasaulio pokyčiai, globalizacija ir kiti veiksniai veikia ir darbo rinką bei jos funkcionavimą. Tyrimai rodo, kad ES šalyse didėja darbo jėgos trūkumas (Weber, Adāscāliņei, 2021). Tai reiškia, kad organizacijoms vis sudėtingiau surasti tinkamus darbuotojus. Dėl šios priežasties organizacijoms tenka didesnę dėmesį skirti darbuotojų pritraukimui, išlaikymui ir lojalumo ugdymui. Ieškant šių problemų sprendimų ypatingai svarbi darbuotojų motyvacija ir jos didinimas, nes darbui motyvuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą ir nelinkę palikti organizacijos. Taigi, vykstant didelei konkurencijai dėl darbuotojų, jų motyvacijos tema yra ypatingai svarbi Lietuvos ir visos Europos Sąjungos darbdaviams.

Nors darbuotojų motyvacijos klausimas yra labai aktualus verslo ir viešųjų organizacijų atstovams, tačiau Lietuvos mokslininkai pastaraisiais metais mažai analizuoja šią temą. Didesnę dėmesį darbuotojų motyvacijos tyrimams skiria privačios bendrovės (Kantar, 2021; UAB „INVL Asset Management“ (2019) analizuojančios darbdavių siūlomas darbuotojų motyvavimo priemones ir jų poveikį darbuotojams. Tuo tarpu akademinėje aplinkoje buvo tyrinėjama darbuotojų motyvacija smulkiose įmonėse (Almonaitienė, 2011) ir valstybės tarnautojų motyvacija (Druskienė, Šarkiūnaitė, 2018). Taip pat buvo vykdomi tarptautiniai tyrimai analizuojantys skirtingų šalių darbuotojų motyvacijos skirtumus (Hitka, Balázová, Gražulis, Lejskova, 2018). Kita vertus tarptautinėje, užsienio šalių mokslininkai plačiai analizuoja darbuotojų motyvacijos koncepciją (Teshome, 2018; Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2016; Ramírez García, Del Cerro Ramón, Fornells Herrera, 2019), procesą (Theodore, 2019), išorinius ir vidinius (Paais, Pattiruhu, 2020; Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman, Mohr, 2020) bei teigiamus ir neigiamus (da Cruz Carvalho, Riana, Soares, 2020) darbuotojų motyvacijos veiksnius, vertina lyties, amžiaus ir užimamų pareigų poveikį darbuotojų motyvacijai (Lorincová, Štarchoň, Weberova, Hitka, Lipoldová, 2019; Hitka, Vetráková, Balázová, 2016; Almobaireek, Manolova, 2013; Armania-Kepuladze, 2010).

Problema. Pasibaigus karantinui ir verslo veiklos bei susibūrimų ribojimams, visi UAB „Biomedikos centras“ darbuotojai sugrįžo dirbti į biurą. Tačiau per dvejus metus nuotolinio arba dalinai nuotolinio darbo pakito darbuotojų darbo įpročiai, todėl sugrįžus į biurą galėjo sumažėti jų darbinė motyvacija. Sprendžiant šią problemą, aktualu vertinti įmonės darbuotojų motyvaciją ir nustatyti veiksnius, kurie turi jai įtakos.

Darbo tikslas – įvertinti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvaciją ir apibrėžti jos gerinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus skirtingų autorių požiūrį į darbuotojų motyvaciją, apibrėžti darbuotojų motyvacijos esmę, jai įtaką darančius veiksnius bei darbuotojų motyvavimo priemones;
2. Atlikus UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų apklausą, nustatyti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvaciją ir ją formuojančius veiksnius;
3. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, įvertinti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos gerinimo galimybes.

Darbo metodai: lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė ir sisteminimas, kiekybinis tyrimas – apklausa, aprašomoji statistika, koreliacinė analizė.

Darbo struktūra. Baigiamasis darbas susideda iš 2 dalių. Pirmoji darbo dalis skirta mokslinės literatūros sisteminimui ir lyginamajai analizei. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų išvalgomis darbuotojų motyvacijos tematika, joje apibrėžiama motyvacijos esmė, ją formuojantys veiksniai ir stiprinimo priemonės. Antroji darbo dalis skirta UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimui. Pistačius įmonės veiklą ir pagrindžius tyrimo metodologiją, pereinama prie įmonės darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatų. Atlikus UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatų analizę, apibrėžiamos įmonės darbuotojų motyvacijos gerinimo galimybės.

Rašant baigiamąjį darbą buvo plėtojami anksčiau baigiamojo darbo autoriaus rengti darbai. Rengiant teorinę darbo dalį dalinai panaudota 2019 m. apginto kursinio darbo tema „Darbuotojų motyvacijos įmonėje vertinimas ir gerinimas (VŠĮ „Mano herojus“ pavyzdžiu)“ teorinė dalis. Baigiamajame darbe buvo praplėsta kursiniame darbe atlikta mokslinės literatūros analizė, naudojant naujesnius literatūros šaltinius. Šiame baigiamajame darbe pateikti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimas buvo vykdomas atliekant baigiamąją profesinę praktiką įmonėje, todėl tyrimo rezultatai pateikti ir 2022 metais parengtoje ir pristatytoje praktikos ataskaitoje.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata ir ją aiškinančios teorijos

Žmogaus motyvacijos nagrinėjimo ištakų ieškoma dar Senovės Graikijoje, kai buvo išskirti trys pagrindiniai motyvacijos komponentai: kūno troškimai, malonumai ir skausmas. Tačiau, kaip nurodo Obiekwe (2016) pats motyvacijos terminas buvo sukurtas tik 19 a. pabaigoje, o iki tol, kalbant apie motyvuotą žmogaus elgesį, buvo naudojamas terminas „valia“. Žodis motyvacija kilęs iš lotyniškos šaknies *moveo*, reiškiančios „judėti“ (McCoach, Flake, 2018; Ping, 2022). Anot Aleksić-Glišović, Jerotijević, Jerotijević (2019) tokia žodžio motyvacija kilmė paaiškina termino esmę, nes motyvacija tai tam tikrų veiksmų varomoji jėga. Ramírez García, Del Cerro Ramón, Fornells Herrera (2019) pritariai šiai nuomonei ir nurodo, kad dėl šios priežasties motyvacijos ekspertai tiria, kas skatina asmenis veikti ir kodėl žmonės elgiasi tam tikru būdu. Mokslininkas priduria, kad motyvaciją analizuoja skirtingų disciplinų ekspertai. Kol psichologai tiria motyvacijos ir instinktų ryšį, valdymo specialistus labiau domina pragmatiniai klausimai.

Daugelį metų motyvacija buvo psichologų ir elgsenos specialistų nagrinėjimo sritis, tačiau paskutiniaisiais dešimtmečiais, personalo valdymo specialistams supratęs, kad jų organizacijos sėkme didele dalimi priklauso nuo galimybių pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus, motyvacijos teorijos ir jų įžvalgos pradėtos plačiai taikyti organizacijose (Bala, 2019). Nors darbuotojų motyvacijos tema yra plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje, nėra vieningo apibrėžimo nusakančio darbuotojų motyvacijos esmę. Dėl šios priežasties, norint apibrėžti darbuotojų motyvacijos sąvoką, tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų pateikiamus apibrėžimus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Darbuotojų motyvacijos sąvokos apibrėžimas mokslinėje literatūroje

Darbuotojų motyvacijos samprata	Autoriai
Visuma jėgų, kylančių tiek individo viduje, tiek už jo ribų, inicijuoti su darbu susijusį elgesį ir nustatyti jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę.	Pinder (2014)
Noras viršyti tam tikrą pastangų lygį, siekiant organizacijos tikslų.	Theodore (2019)
Psichologinis procesas, formuojantis darbuotojų elgesio tikslus ir kryptį.	Paais, Pattiruhu (2020).
Pastangų lygis, kurį pasirenka darbuotojas, siekdamas organizacinių ir asmeninių tikslų.	Ledimo, Sabbagha, Martins (2019)
Vidinių ir išorinių jėgų, inicijuojančių darbinį elgesį ir lemiančių kryptį, intensyvumą ir trukmę, visuma.	Hitka, Balážová, Gražulis, Lejskova (2018).
Veikla, kuri verčia žmones veikti norimu būdu, siekiant įmonės tikslų ir kartu patenkinant savo poreikius.	Gavric, Cukanovic, Pesic, (2020).
Jėga, kuri inicijuoja, nukreipia ir palaiko elgesį.	Ping (2022).

Sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus, nustatyta, kad daugelis autorių motyvacija vadina jėga arba jėgų visuma (Pinder, 2014; Hitka, Balážová, Gražulis, Lejskova, 2018; Ping, 2022). Tuo tarpu, kai kiti mokslininkai įvardija motyvaciją kaip pastangų lygį (Ledimo, Sabbagha, Martins, 2019), norą (Theodore, 2019) arba veiklą (Gavric, Cukanovic, Pesic, 2020). Vis tik tikslingiausia vadinti motyvaciją psichologiniu procesu (Paaš, Pattiruhu, 2020), nes ji susiformuoja tam tikrų veiksmų ir veiksmų visumos dėka, tuo tarpu „jėga“ yra veikiau veiksnys, kuris prisideda prie šio proceso formavimo. Nepriklausomai nuo to, kaip mokslininkai įvardija motyvaciją, visi apibrėžimai nusako, kad motyvacija yra hipotetinė ir nematoma. Be to, visuose apibrėžimuose pabrėžiamas motyvacijos poveikis žmogui, kuris nusakomas kaip veiksmų nukreipimas tam tikro tikslo link. Tuo tarpu, Ping (2022) atkreipia dėmesį į tai, kad motyvacija ne tik nukreipia veiksmus, bet ir juos inicijuoja bei palaiko.

Ping (2022) pateiktas apibrėžimas atitinka Armstrong (2020) požiūrį į motyvaciją, kuris išskiria tris darbuotojų motyvacijos elementus: kryptį, pastangas ir atkaklumą (žr. 1 pav.).

1 paveikslas

Darbuotojų motyvacijos sudėtis

Kryptis	• ką žmogus bando daryti?
Pastangos	• kiek žmogus stengiasi?
Atkaklumas	• Kiek laiko žmogus stengiasi?

Sudaryta autorės, remiantis Armstrong, 2020.

Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojama darbuotojų motyvacijos nauda įmonei. Aukšta darbuotojų motyvacija tiesiogiai veikia įmonės pelningumą. DiPietro, Kline, Nierop (2014) atkreipia dėmesį į tai, kad darbuotojų motyvacija užtikrina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir leidžia išlaikyti gerus darbuotojus, kurie teikia gerą vartotojų aptarnavimą ir taip sudaro sąlygas vystyti pelningą verslą. Be to svarbu pažymėti, kad efektyvios personalo motyvavimo sistemos dėka įmonėje ne tik išlaikomi profesionalūs ir kompetentingi darbuotojai, bet ir jų produktyvumas yra daug didesnis. Baldwin, Garza-Reyes, Kumar, Rocha-Lona (2014) motyvaciją sieja su darbuotojų įsipareigojimais organizacijai, kas savo ruožtu didina produktyvumo lygį ir geresnį vartotojų poreikių tenkinimą.

Pasak Gražulio, Valicko, Dačiulytės, Sudnicko (2012), darbuotojų motyvacijos nauda pasireiškia tiek darbuotojo, tiek organizacijos atžvilgiu. Mokslininkai nurodo, kad motyvuoti darbuotojai nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į organizaciją ir yra atsidavę darbui bei pasitenkinę juo. Tuo tarpu, kai organizacijai motyvuoti darbuotojai užtikrina aukštesnį darbo našumo lygį, mažesnę darbuotojų kaitą, mažesnį pravaikštų, geresnę kokybę ir

mažesnes sąnaudas, didesnę tikimybę, kad bus pripažįstami pokyčiai, diegiamos naujos idėjos ir prisiimama atsakomybė.

Iš kitos pusės, nepakankamas darbuotojų motyvavimas gali sukelti neigiamas pasekmes visai įmonei. Gražulis, Valickas ir kt. (2012) pabrėžia, kad tais atvejais, kai įmonėje yra silpnai jaučiama motyvacija arba jos iš vis nėra, gali susiklostyti situacija, kad vadovybei bus sunku didinti darbo našumo rodiklius, siekti aukštos darbo kokybės ir pasiekti užsibrėžtų įmonės tikslų. Almonaitienė (2011) taip pat sutinka, kad nepakankamas darbuotojų motyvavimas neužtikrinant nematerialinių paskatų veikimą gali lemti darbo jėgos emigraciją, kas savo ruožtu neigiamai veikia organizacijos ekonominius rodiklius. Tokiu būdu, galima teigti, kad darbu nepatenkinti darbuotojai gali pradėti ieškoti kitą darbovietę.

Anot Gupta (2021), šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirtingai traktuoja motyvaciją nei tradicinės teorijos. Mokslininkas paaiškina, kad tradicinės teorijos remiasi prielaida, kad darbuotojai, ne patiriantys grėsmės, baimės ar kitokio spaudimo, nedirba, nes manoma, kad jie iš prigimties yra vengiantys. Tačiau šiuolaikinės teorijos mano, kad pavaldinius reikia motyvuoti suteikiant jiems daugiau atsakomybės ir daugiau valdžios. Tai reiškia, kad vadovai, nenaudodami bereikalingo spaudimo darbuotojams, turėtų sudaryti tokią aplinką, kurioje kiekvienas pradėtų dirbti pagal savo galimybes ir toliau stengtis stiprinti savo gebėjimus.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjama daug modernių teorijų, bandančių paaiškinti motyvacijos veiksmus ir pasitenkinimą darbu. Šias teorijas priimta skirti į dvi kategorijas: turinio ir proceso (Teshome, 2018; Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2016) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Klasikinis darbuotojų motyvacijos teorijų klasifikavimas

Grupė	Apibūdinimas	Pavyzdžiai
Turinio teorijos	Nustato veiksmus, lemiančius pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu, ir teigia, kad pasitenkinimas darbu išsipildo, kai darbuotojų poreikį augti ir save realizuoti patenkina jų darbas.	Maslow poreikių hierarchijos teorija, Aldefer-ERG, Herzbergo dviejų faktorių teorija, McClelland poreikių teorija
Proceso teorijos	Bando apibūdinti pasitenkinimo darbu kintamųjų sąveiką ir paaiškinti pasitenkinimą darbu, žvelgiant į tai, kaip darbas atitinka lūkesčius ir vertybes.	Vroomo lūkesčių teorija, Adamso lygybės teorija ir kt

Sudaryta autorės, remiantis Teshome, 2018; Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2016

Turinio teorijos, kurios taip pat vadinamos poreikių teorijomis, remiasi nuostata, kad motyvacijos turinys yra poreikiai. Proceso teorijose, kitaip vadinamose kognityvinėse teorijose akcentuojami psichologiniai procesai arba jėgos, turinčios įtakos motyvacijai, taip pat pagrindiniams poreikiams (Amponsah-Tawiah, 2016).

Ramírez García, Del Cerro Ramón, Fornells Herrera (2019) siūlo klasifikuoti motyvacijos teorijas pagal teorijų elementus ir išskiria poreikių, bruožų, vertybių ir pažinimo darbuotojų motyvacijos teorijas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Darbuotojų motyvacijos teorijų klasifikavimas pagal teorijų elementus

Grupė	Konstruktas	Pavyzdžiai
Poreikių	Veikimo priežastys. Orientacija į tikslą. Poreikių struktūravimas. Individai skirtingais būdais teikia pirmenybę poreikiams. Paaiškina pasirinkimą, pastangas, užsispyrimą. Individai poreikius įgyja iš kultūros ir visuomenės. Motyvacija nusakoma kaip procesas, kurio metu energija naudojama poreikių tenkinimui.	Maslow poreikių hierarchijos teorija, Vroomo lūkesčių teorija,
Bruožų	Asmenybė. Poreikis bruožų raiškai. Nepripažįsta klasifikacijos sistemos. Individai nuspėja kas juos motyvuoja. Savireguliacija. Individas apibrėžia našumą.	Penkių faktorių modelis, apsisprendimo teorija
Vertybių	Poreikiai yra išsakiniję vertybėse, įgyta patirties dėka, tikslų siekimo pagrindas, turi poveikį pasirinkimui ir elgsenai, apibrėžia elgesį darbo paieškos metu, vertybės priklauso nuo konteksto ir kultūros.	Apvalus vertybių modelis, Vertybinės orientacijos teorija
Pažinimo	Žinios reikalingos norint nustatyti individualius poreikius ir rinktis bei siekti tikslų. Individus motyvuoja tikslų numatymas. Savo veiksmingumo suvokimas svarbus apibrėžiant sėkmę.	ERG teorija, Kognityvinio vertinimo teorija

Šaltinis: Ramírez García, Del Cerro Ramón, Fornells Herrera, 2019, p. 151.

Vertinant 3 lentelėje pateiktą darbuotojų motyvacijos teorijų klasifikavimą, galima teigti, kad nors poreikiai yra motyvacijos pagrindas, tačiau individo bruožai, vertybės ir jų pažinimas prisideda prie motyvacijos formavimą.

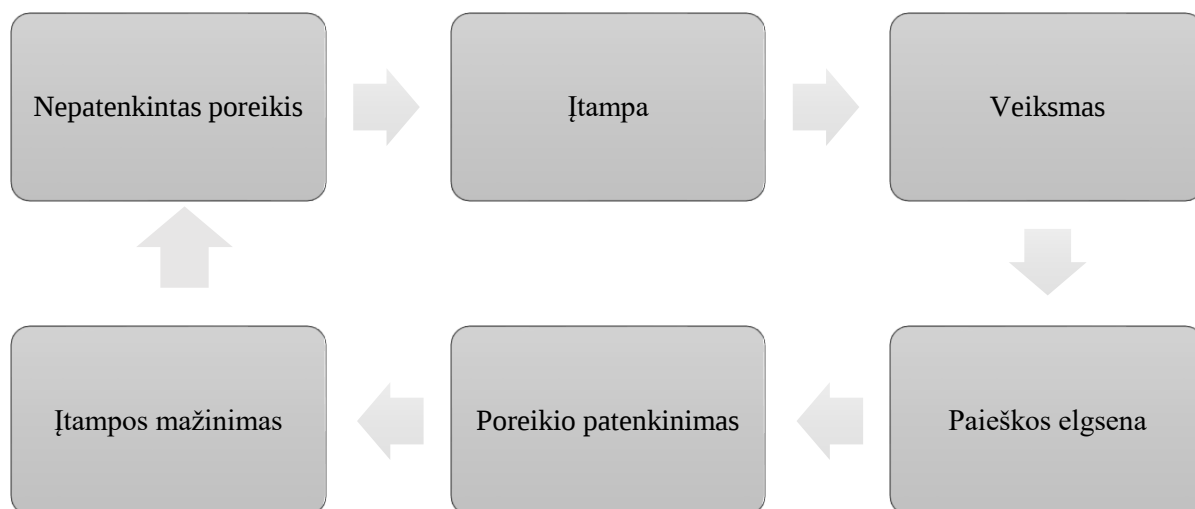
Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra nematomas nesibaigiantis procesas, kuris susiformuoja žmogaus viduje arba sąveikaujant jam su kitais žmonėmis ir paskatina jį daryti tam tikrus kryptingus veiksmus. Egzistuoja didelė įvairovė darbuotojų motyvacijos teorijų, kurios tradiciškai skirstomos į poreikių ir turinio teorijas. Turinio teorijos orientuojasi į veiksmus, kurie lemia pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbą, tuo tarpu, kai proceso teorijos gilinasi į darbuotojo lūkesčius ir vertybes.

1.2. Darbuotojų motyvacijos procesas

Darbuotojų motyvacijos sampratos ir teorijų analizė atskleidė, kad neatsiejamas darbo motyvacijos elementas – darbuotojo poreikis. Pasak Hitka, Balázová, Gražulis, Lejskova (2018) pagrindinis motyvacijos tikslas – patenkinti poreikius ir asmenų reikalavimus. Poreikiai, kuriuos galima laikyti vidinės motyvacijos šaltiniais, kartu su interesais, vertybėmis ir idealais yra stipriausi žmogaus elgesio motyvai (Hitka, Lipoldová, Schmidtová, 2020). Atsižvelgiant į tai, organizacijos narių požiūriu motyvacija dažnai apibrėžiama kaip darbuotojų poreikių tenkinimo procesas, kuris susideda iš 6 etapų (Theodore, 2019; Rajin, 2020) (žr. 2 pav.).

2 paveikslas

Bazinis darbuotojų motyvacijos procesas



Šaltinis: Theodore, 2019, p. 14.

Nepatenkinti poreikiai kelia stresą ir įtampą kurie skatina veiksmus, ir tai dar labiau skatina žmones ieškoti būdo pasiekti tikslą, kuris atitiktų jų poreikius. Tai galiausiai sumažina pradinę įtampą. Iš šio modelio motyvavimo procesą, galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra visada įtampos būsenoje ir norint to atsikratyti įtampa, jie stengiasi patenkinti poreikius ir sumažinti įtampą (Rajin, 2020).

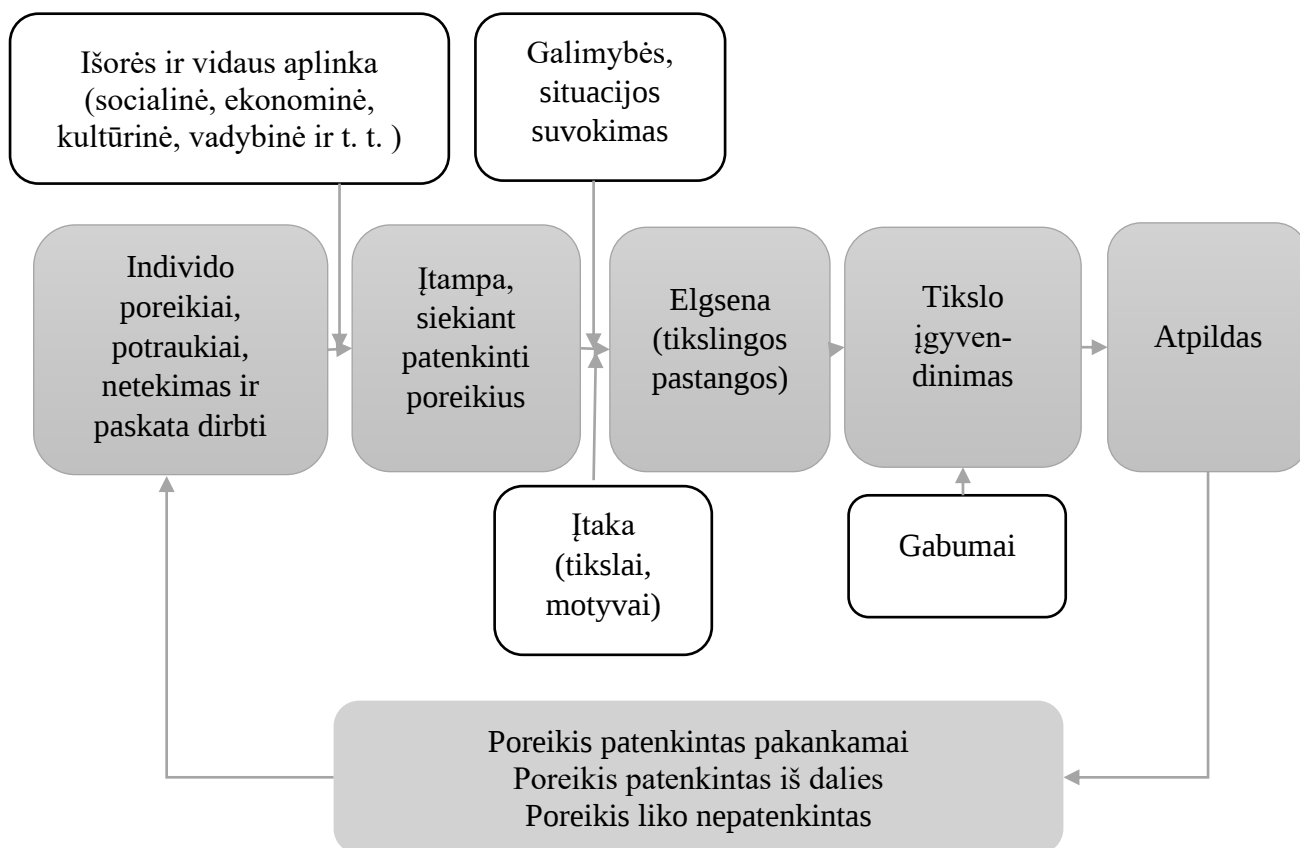
Anot Gražulio, Valicko, Dačiulytės, Sudnicko (2012), žmonių poreikiai yra linkę keistis, plėtotis, stiprėti arba silpnėti, todėl motyvai veikti tikslingai nuolat keičiasi. Hitka, Lipoldová, Schmidtová (2020) nurodo, kad motyvai yra kiekvienos asmenybės dalys, skatinančios žmogaus veiklą siekti konkrečių tikslų. Jie gali būti laikomi žmogaus veiklos „varikliu“. Be to, jie yra žmogaus asmenybės varomoji jėga, psichologiniai veiksniai ir priežastys, susijusios su individų elgesiu, gali būti paaiškinamos motyvais. Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas (2012) darbo motyvus apibrėžia, kaip veiksmo priežastis, kylančias iš asmenybės noro patenkinti su darbo aplinka susijusius poreikius, interesus, iš noro įgyvendinti lūkesčius, vertybes, tikslus ir pan.

Atsižvelgiant į tai, paaiškėja, kad darbuotojų motyvacija yra daug sudėtingesnis procesas, nei vien bandymas patenkinti poreikius, nes žmogaus poreikiai kartu su kitais veiksniais formuoja motyvus, todėl anksčiau pateiktas bazinis darbuotojų motyvacijos procesas turėtų būti praplėstas papildant jį veiksniais, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai (žr. 3 pav.).

Trečiajame paveiksle pateiktas motyvacijos procesas atskleidžia darbuotojų motyvacijos sudėtingumą. Norint pasiekti reikiamų rezultatų, turi būti išsiaiškinti darbuotojų motyvai dirbti, teisingai įvertinta ekonominė ir socialinė padėtis šalyje arba regione, suvoktos esamos galimybės ir atsižvelgiant į tai motyvus panaudoti norimai darbuotojų elgsenai ir tikslui įgyvendinti, galiausiai skirti teisingą atpildą.

3 paveikslas

Bendroji žmonių motyvacijos proceso schema



Šaltinis: Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas (2012)

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvacijos procesas užtikrina organizacijos tikslų siekimą per darbuotojų poreikių tenkinimą. Kadangi darbuotojų poreikiai ir motyvai keičiasi, darbuotojų motyvacijos procesas yra nesibaigiantis. Tai sudėtingas psichologinis procesas, kuris priklauso nuo daugybės įvairiausių veiksnių. Dėl šios priežasties svarbu išanalizuoti motyvacijos veiksniai.

1.3. Darbuotojų motyvacijos veiksniai

Ankstesnė mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų motyvacijos procesas priklauso nuo daugybės veiksnių. Kaip nurodo Lorincová, Štarchoň, Weberova, Hitka, Lipoldová (2019), verslo vadybos vaidmuo yra apibrėžti motyvacinius veiksniai, kurie naudojami siekiant efektyviai valdyti ir vadovauti darbuotojams. Dėl šios priežasties svarbu suvokti kokie veiksniai veikia darbuotojų motyvaciją.

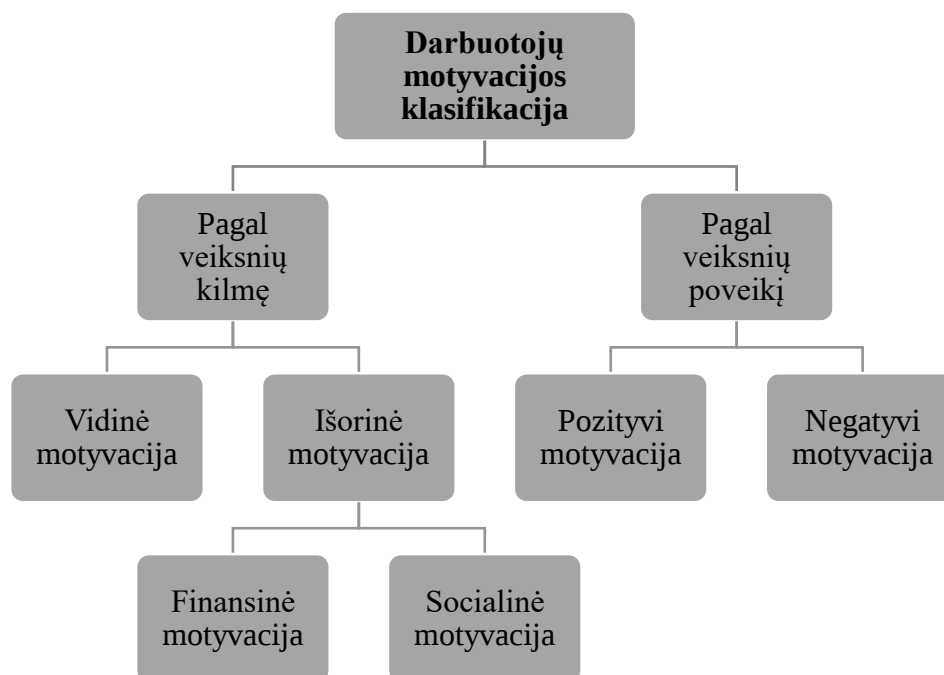
Ankstesnėje darbo dalyje analizuojant motyvacijos sampratą, nustatyta, kad motyvacinė jėga susiformuoja tiek žmogaus viduje, tiek už jo ribų, t. y. jėga skatinanti žmogų daryti tam tikrus veiksmus gali būti vidinė ir išorinė (Pinder, 2014; Hitka, Balážová, Gražulis, Lejskova, 2018). Be to, vidinių ir

išorinių veiksnių poveikis darbuotojui gali būti teigiamas arba neigiamas. Išorinė motyvacija gali būti skatinama atlygiu arba pripažinimu. Tikslinga paminėti, kad būna būsenos, kai individą neveikia nei išorinė, nei vidinė motyvacija. Tokiais atvejais pasiekama demotivacijos būseną, kuri apibrėžiama kaip būseną, kai asmenys negali suprasti, kaip jų elgsena yra susijusi su rezultatu. Demotivacija apibūdinama kaip motyvacijos stoka (Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman, Mohr, 2020; Pakdel, 2013).

Atsižvelgiant į darbuotojų motyvacijos veiksnių kilmę ir jų poveikį motyvacijai išskiriamos įvairios motyvacijos rūšys (žr. 4 pav.).

4 paveikslas

Darbuotojų motyvacijos klasifikacija pagal veiksnių kilmę ir poveikį



Sudaryta autorės, remiantis Paaais, Pattiruhu, 2020; Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman, Mohr, 2020; da Cruz Carvalho, Riana, Soares, 2020

Kaip matyti iš 4 paveikslo pagal motyvacijos veiksnių kilmę ir jų poveikį darbuotojų motyvavimui išskiriama vidinė ir išorinė (finansinė ar socialinė) (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2017; Paaais, Pattiruhu, 2020; Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman, Mohr, 2020) bei pozityvi ir negatyvi motyvacija (Hitka, Balážová, Gražulis, Lejskova, 2018; da Cruz Carvalho, Riana, Soares, 2020).

Žmonės gali užsiimti tam tikra veikla, nes nori pasiekti tikslą ar vidinę būseną, pavyzdžiui, geras atlygis, statusas darbe, o vėliau – laimė ir komfortas. Kita vertus, jie linkę būti aktyvūs, kad išvengtų situacijų, sukeliančių kančią ir diskomfortą. Nepasitenkinimas atsiranda dėl daugybės veiksnių, kylančių iš aplinkos, kurioje atliekamas darbas, ypač fizinių pastangų, darbo aplinkos, žmonių santykių, darbo saugos, atlyginimo, verslo politikos ir kt. (Hitka, Balážová, Gražulis, Lejskova, 2018). Atsižvelgiant į

tai pagal veiksmų poveikį žmogui gali būti išskiriama pozityvi ir negatyvi motyvacija (da Cruz Carvalho, Riana, Soares, 2020). Pozityvi motyvacija yra procesas, kuriuo daroma įtaka žmonėms suteikiant galimybę gauti dovanų, o negatyvi motyvacija yra įtaka ką nors padaryti per baimę, pavyzdžiui, praradus pripažinimą, pinigus ar pareigas.

Daug plačiau mokslinėje literatūroje analizuojami vidinės ir išorinės motyvacijos veiksniai. Išorinė motyvacija atsiranda, kai veikia ne darbuotojo asmeniniai veiksniai, bet visuomenės vertybės ir lūkesčiai (Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2016). Išorinė motyvacija gali apimti eilę įvairių veiksmų, todėl mokslininkai juos grupuoja skirtingai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Išorinių darbuotojų motyvacijos veiksmų klasifikavimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Autoriai			
	Gagné et al., (2015); Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah (2016); Paaïs, Pattiruhu (2020).	Le, Aquino, Truc, Si, My (2021)	Teshome (2018); Edrak, Yin-Fah, Gharlegghi, Seng (2013).	Van Hung, Mai, (2020).
Išskiriami išorinių motyvacijos veiksmų tipai	Su atlygintinumu susiję veiksniai; Su pripažinimu susiję veiksniai.	Su darbu susiję veiksniai; Su įmone susiję veiksniai; Su santykiais susiję veiksniai.	Statusas; Darbo saugumas; Atlygintinumas; Santykiai su bendradarbiais; Santykiai su vadovybe; Darbo sąlygos.	Lyderystė; Darbo apmokėjimas; Karjeros perspektyvos; Santykiai su kolegomis; Autonomija; Darbo stabilumas

Sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Didelė dalis mokslininkų (Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2016; Paaïs, Pattiruhu, 2020) nurodo, kad išorinė motyvacija yra susijusi su pinigais ir populiarumu arba pripažinimu. Kai asmuo yra skatinamas iš išorės, jis atlieka užduotis ir iššūkius, kad gautų atlygį ar pripažinimą (finansine motyvacija arba socialinė motyvacija) (Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2016). Teshome (2018) ir Edrak, Yin-Fah, Gharlegghi, Seng (2013) bei Van Hung, Mai, (2020) požiūriai į išorinius motyvacijos veiksmus yra panašūs. Mokslininkai išskiria daugiausiai išorinių motyvacijos veiksmų. Abi mokslininkų grupės išskiria santykius su kolegomis ir vadovybę, atlygintinumą, darbo sąlygas ir saugumą (stabilumą) bei darbuotojo statusą organizacijoje. Tuo tarpu Van Hung, Mai, (2020) dar pažymi ir darbo autonomiją, t. y. galimybę priimti sprendimus savarankiškai. Kita vertus, Le, Aquino, Truc, Si, My (2021) susistamina Teshome (2018), Edrak, Yin-Fah, Gharlegghi, Seng (2013) bei Van Hung, Mai, (2020) požiūrį į išorinius darbuotojų motyvacijos veiksmus ir išskiria trys pagrindines grupes: su darbu susiję veiksniai apima darbo pobūdį, sąlygas, saugą, darbo rezultatus ir pan.; su įmone susiję veiksniai apima

darbo apmokėjimo politiką, išmokas darbuotojas, atlygio, mokymo ir tobulinimo programas; su santykiškai susijusiems veiksniams priklauso santykiai su kolegomis ir vadovu.

Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, (2017) įvardija neigiamą išorinių motyvacijos veiksnių poveikį. Mokslininkų teigimu, išoriškai motyvuoti darbuotojai dažniau patiria neigiamas psichologines būsenas, susijusias su jų darbu, dėl ko jie dažniau jaučia darbo perdegimą, nei darbuotojai, kurių pagrindinė motyvacija yra vidinė. Vidinė motyvacija susijusi su pasitenkinimu savimi. Stipri vidinė motyvacija atsiranda, kai sukuriamos trys psichologinės būsenos:

- darbo prasmės suvokimas,
- atsakomybė už darbo rezultatus,
- faktinių darbinės veiklos rezultatų žinojimas (Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2016).

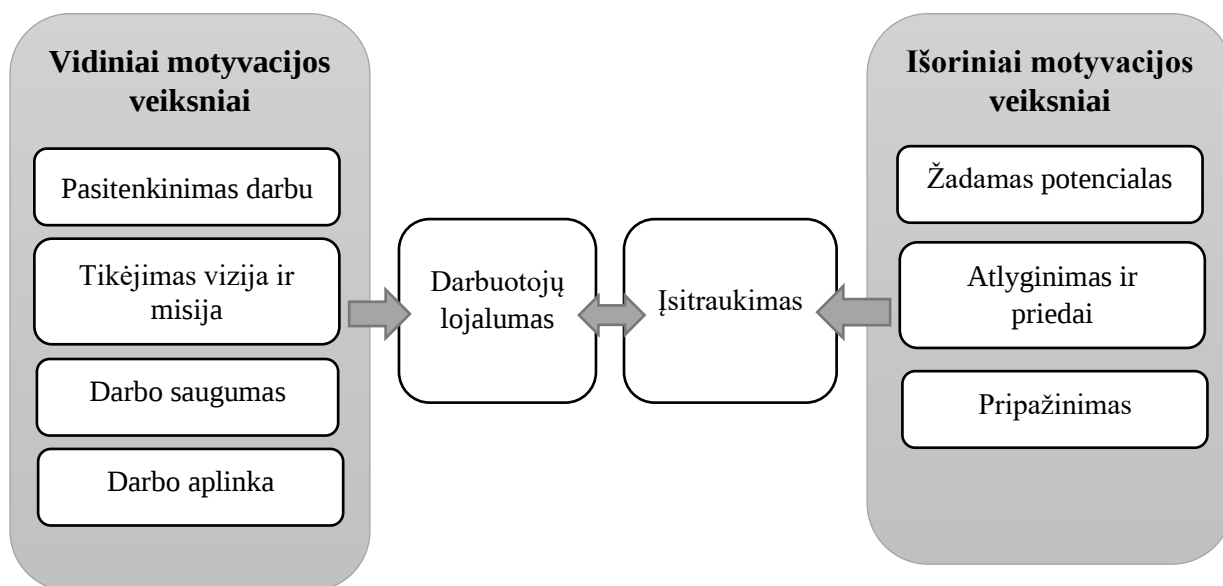
Mokslinėje literatūroje plačiausiai analizuojamas sociodemografinių vidinių veiksnių poveikis darbuotojų motyvacijai. Lorincová, Štarchoň, Weberova, Hitka, Lipoldová (2019) atlikę kitų mokslininkų tyrimų rezultatų analizę prieina išvados, kad darbuotojų motyvacijos skirtumai priklauso nuo darbuotojų amžiaus, tačiau svarbi ir darbuotojo pozicija. Anot mokslininkų, vadovus motyvuoja finansiniai motyvaciniai veiksniai, taip pat pripažinimas ir laisvė priimančioms sprendimus. Motyvaciniai veiksniai vadovams dažnai klasifikuojami kaip „stūmimo“ arba „traukimo“ veiksniai. Stūmimo veiksniai yra poreikis didinti šeimos pajamas, nepasitenkinimas darbu dėl atlyginimo, sunkumai ieškant tinkamo darbo, lankstumo poreikis dėl šeimos pareigų ir pareigų. Traukimo veiksniai yra nepriklausomybės poreikis, savirealizacija, esamos būklės ir reputacijos visuomenėje gerinimas. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra motyvuojami apdovanojimais ar pripažinimu. Žemesnio lygio darbuotojus motyvuoja ir finansinis atlygis.

Hitka, Vetráková, Balázová (2016) išanalizavę Slovakijos vyrų ir moterų motyvaciją, nenustatė ypatingų darbo motyvacijos skirtumų pagal lytį, tuo tarpu, Almobaireek, Manolova (2013) įvertinę lyčių poveikį darbuotojų motyvacijai, nustatė, kad vyrai deda daugiau pastangų siekdami turto ar finansinės gerovės, o moterys pirmenybę teikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Pasak Armania-Kepuladze (2010), moteris šeimos poreikiai motyvuoja labiau nei vyrus, kurių prioritetą yra finansinė nepriklausomybė.

Išorinių ir vidinių darbuotojų motyvacijos veiksnių analizė atskleidė, kad tiek abi šios veiksnių grupės yra labai svarbios formuojant ir didinant darbuotojų motyvaciją ir norą kokybiškai vykdyti savo darbą. Aziri (2019) pabrėžia, kad tarp vidinių ir išorinių darbuotojų motyvacijos veiksnių egzistuoja ryšys, nes jei darbuotojas turi vidinę motyvaciją ir jaučia darbo prasmę, tačiau darbovietėje jis nėra vertinamas ilgainiui tokia vidinė motyvacija nustos veikti. Mokslininkas pabrėžia, kad tiek vidiniai, tiek išoriniai motyvacijos veiksniai formuoja darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą, kas savo ruožtu prisideda prie visos organizacijos veiklos tobulinimo ir rezultato gerėjimo (žr. 5 pav.).

5 paveikslas

Darbuotojų vidinių ir išorinių motyvacijos veiksnių ryšys su darbuotojų lojalumu bei įsitraukimu



Šaltinis: Aziri, 2019, p. 2

Apibendrinant galima teigti, kad priklausomai nuo to, kokie vidiniai ar išoriniai veiksniai formuoja motyvaciją išskiriama vidinė ir išorinė motyvacija. Išorinė motyvacija gali priklausyti nuo materialinių dalykų arba socialinio pripažinimo, atitinkamai išskiriant finansinę ir socialinės klasifikacijas. Priklausomai nuo to, kaip teigiamai ar neigiamai daromas poveikis žmogui, išskiriama pozityvi ir negatyvi motyvacija. Darbuotojų vidiniai motyvai didele dalimi priklauso nuo darbuotojo amžiaus, lyties, užimamos pozicijos darbovietėje.

1.4. Darbuotojų motyvavimo priemonės

Darbuotojams motyvuoti naudojama daugybė priemonių. Tradiciškai šios priemonės skirstomos į materialines (finansines) ir nematerialines (nefinansines, moralines) priemones (Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas, 2012; Druskienė, Šarkiūnaitė, 2018; Gulyani, Sharma, 2018; Agbenyegah, 2019; Pearce, Bangura, 2019; Alase, Akinbo, 2021 ir kt.).

Didelė dalis mokslininkų įvardija pinigus kaip svarbiausią veiksnį, motyvuojantį darbuotojus siekti didesnio produktyvumo pramonėje. (Lorincová, Štarchoň, Weberova, Hitka, Lipoldová, 2019; Agbenyegah, 2019; Gupta, 2021).

Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriamos šios materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės: darbo užmokestis, komisiniai, pelno pasidalijimas, premijos, medicininių išlaidų apmokėjimas, sveikatos draudimas, nemokamas apgyvendinimas, tarnybinis transportas ir pan. kitokios priemonės (Alase, Akinbo, 2021; Agbenyegah, 2019; Druskienė, Šarkiūnaitė, 2018). Gulyani, Sharma (2018) ir Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas (2012) siūlo materialines darbuotojų motyvavimo

priemonės grupuoti į tiesiogines ir netiesiogines. Tiesioginės materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės yra pagrindinis ir papildomas darbo užmokestis, vienkartinės išmokos ir organizacijos pelno, dalyvavimas pelnuose ar akciniame kapitale, papildomos (specialiosios) išmokų programos. Prie netiesioginių materialinių darbuotojų motyvavimo priemonių priskiriami transporto išlaidų, maitinimo apmokėjimas, išmokos iš taupomųjų organizacijos fondų, lengvatos ir nuolaidos gaminiams, stipendijų skyrimas, medicininės priežiūros, gyvybės ar sveikatos draudimo programos ir pan.

Materialinė atlygio darbuotojams forma lemia darbuotojų pasitenkinimą ir tiesiogiai veikia jų veiklą. Atlyginimas yra vertinga priemonė, kuri atlieka svarbų vaidmenį gerinant darbuotojų veiklą, taip pat organizacijos produktyvumą. Tyrimai rodo, kad darbo užmokestį, premijas ir kitus atlygius dauguma įmonių naudoja darbuotojų motyvacijos skatinimui. (Lorincová, Štarchoň, Weberova, Hitka, Lipoldová, 2019).

Pinigai yra svarbus motyvacinis veiksnys, kai nėra visiškai patenkinti darbuotojų fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Pinigai vaidina svarbų vaidmenį tenkinant šiuos poreikius. Todėl vadovybė motyvacijai gali panaudoti finansines paskatas (Gupta, 2021). Agbenyegah (2019) paaiškina finansinių darbuotojų motyvavimo priemonių svarbą, nurodydamas, kad ne kiekvienas darbas gali būti įdomus ar savaime motyvuojantis, todėl tokiose situacijose atlygintinumas vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant darbuotojus. Be to, anot autoriaus, pinigai yra svarbūs daugumai žmonių dėl simbolinės ir instrumentinės vertės. Simbolinė pinigų vertė apibendrina paties žmogaus nuomonę apie pinigus, o instrumentinė – reiškia tikslus, kuriuos galima pasiekti ar poreikius, kuriuos galima patenkinti, mainant pinigus. Šiuo požiūriu Gupta (2021) priduria, kad materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės taip pat tam tikru mastu padeda patenkinti socialinius darbuotojų poreikius, nes pinigai dažnai pripažįstami statuso, pagarbos ir galios simboliu. Armstrong, Taylor (2020) sutinka, kad finansinės darbuotojų motyvavimo priemonės veiksmingai skatina darbuotojų motyvaciją. Anot mokslininko, finansinės priemonės yra veiksmingos ne tik dėl to, kad žmonėms reikia pinigų, bet ir dėl to, kad pinigai suvokiami kaip apčiuopiama pripažinimo forma.

Apibūdinus materialinių darbuotojų motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų motyvacijai, nustatyta, kad tai veiksminga priemonė, nes leidžia patenkinti fiziologinius, saugumo, socialinius ir net pripažinimo priemonės. Vis dėl to Gupta (2021) pabrėžia, kad tai neturėtų leisti daryti išvados, kad pinigai visada bus motyvuojantis veiksnys visiems žmonėms. Mokslininkas paaiškina, kad kai kuriems darbuotojams pinigų svarba po tam tikro etapo gali sumažėti, o nefinansinis atlygis gali tapti svarbesnis. Pinigai juos motyvuoja tik iki tos stadijos, kai jie stengiasi patenkinti savo fiziologinius ir saugumo poreikius. Armstrong (2020) taip pat pripažįsta, kad blogai suplanuota ir valdoma darbo apmokėjimo sistema gali demotyvuoti.

Aguinis, Joo, Gottfredson (2013) išvardija daugiau finansinių darbuotojų motyvavimo priemonių trūkumų. Anot mokslininkų, nors piniginis atlygis už darbą gali paskatinti dirbti daugiau, jis

nebūtinai pagerins darbu susijusias žinias, įgūdžius ir gebėjimus. Be to, mokslininkai priduria, kad piniginis atlygis gali paskatinti neetišką ir neproduktyvų darbuotojų elgesį, kuomet darbuotojai pradės gudrauti, kad uždirbti didesnę atlyginimą.

Pinigai ir materialinės darbuotojų skatinimo priemonės yra labai svarbios darbo motyvacijai, tačiau siekiant visapusiško darbuotojo pasitenkinimo ir dar didesnio įsitraukimo į darbinę veiklą naudinga užtikrinti ir nematerialias darbuotojų skatinimo priemones. Nematerialios darbuotojų motyvavimo priemonės apibrėžiamos kaip nepiniginio atlygio darbuotojui rūšis. Tai gali būti fizinės arba tik juntamos paskatos ir susiję elementai (Agbenyegah, 2019).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos tokios pagrindinės nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės: pripažinimas, pasiekimai, atsakomybė ir savarankiškumas bei asmeninio tobulėjimo ir augimo galimybės (Armstrong, 2019). Gupta (2021) be jau išvardintų nematerialinių darbuotojų motyvavimo priemonių išskiria ir rezultato suvokimą bei konkurenciją. Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas (2012) taip pat nurodo, kad darbo laiko ir užimtumo reguliavimas, pripažinimo priemonių programos ir socialinių ir kultūrinių priemonių programos gali būti įvardijamos kaip nematerialios darbuotojų motyvavimo priemonės.

Nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, nes darbuotojai jaučiasi vertinami. Be to, šiomis priemonėmis gali būti skatinamas žmogaus orumas ir pakeliama darbuotojų moralė, užtikrinanti didesnę darbuotojo įsitraukimą ir kokybiškesnį darbą (Alase, Akinbo, 2021).

Siekiant geriau suprasti nematerialinių priemonių esmę, tikslinga jas palyginti su materialinėmis priemonėmis (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Skirtumai tarp materialinių ir nematerialinių darbuotojų motyvavimo priemonių

Kriterijus	Materialinės priemonės	Nematerialinės priemonės
Matavimo galimybės	Gali būti matuojamos pinigais.	Negali būti matuojamos pinigais.
Tinkamumas	Ypatingai efektyvios darbininkų atžvilgiu.	Veiksmingesnės vadovų atžvilgiu.
Matomumas	Kadangi gali būti pamatuoti pinigais yra matomi ir apčiuopiami.	Kadangi negali būti pamatuoti pinigais dažniausiai nematomi ir neapčiuopiami.
Pasitenkinimo lygis	Geriausiai padeda patenkinti žemiausio lygio poreikius (fiziologinius, saugumus)	Geriausiai padeda patenkinti aukštesnio lygio darbuotojų poreikius (saviraiškos, pagarbos)

Šaltinis: Gupta, 2021, p. 317

Kaip matyti iš 5 lentelės nematerialinės darbuotojų skatinimo priemonės negali būti pamatuotos pinigais, todėl dažniausiai būna nematomi ir neapčiuopiami. Šios priemonės veiksmingesnės

vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų požiūriu ir yra nukreipti į aukštesnio lygio darbuotojo poreikių tenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad materialinė paskata yra svarbi kiekvienam darbuotojui dėl daugelio priežasčių. Visų pirma, pinigai leidžia darbuotojui tenkinti savo ir savo šeimos narių fiziologinius ir saugumo poreikius. Be to, atsižvelgiant į tai, kokią vaidmenį pinigai atlieka šiuolaikiniame pasaulyje, materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės taip pat gali tenkinti darbuotojų socialinius poreikius. Taip pat pinigai gali būti traktuojami kaip apčiuopiama pripažinimo forma. Kita vertus, materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės dažnu atveju yra veiksmingos tik iki to momento kol darbuotojas nepatenkins savo fiziologinių ir saugumo poreikių. Be to, šios priemonės nėra veiksmingos didinant produkcijos kokybę arba skatinant darbuotojus gerinti savo įgūdžius. Dėl šios priežasties, siekiant visapusiško darbuotojų motyvacijos skatinimo, tikslinga taikyti ir nematerialines darbuotojų motyvavimo priemones, kurios nukreiptos į aukštesnio lygio pagarbos ir saviraiškos poreikių tenkinimą.

2. UAB „BIOMEDIKOS CENTRAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA IR REZULTATAI

2.1. UAB „Biomedikos centras“ veiklos pristatymas

UAB „Biomedikos centras“ savo veiklą pradėjo 2018 metais, kai buvo reorganizuota UAB „Biomedika“ veikla. UAB „Biomedikos centras“ yra UAB „BioGroup Baltics“ įmonių grupės dalis. Ši įmonių grupė vienija sėkmingas bei lyderiaujančias laboratorinės, pramoninės, medicininės įrangos, biologinių reagentų, medicininių priemonių, kitų sričių įmones.

UAB „Biomedikos centras“ vykdo prekybos medicinine įranga, instrumentais bei medžiagomis veiklą (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

UAB „Biomedikos centras“ veikla

Prekybos rūšis	Parduodamų prekių kategorijos
Mažmeninė ir didmeninė prekyba	Klausos aparatai ir kitos klausos priemonės
	Regos priemonės
	Judėjimo priemonės
	Apsauginės priemonės
	Reagentai ir priedai laboratorijai
	Priemonės slaugai namuose
	Otorinolaringologijos įranga
	Dermatologijos įranga
	Chirurgijos įranga
	Ginekologijos įranga
	Urologijos įranga
	Oftalmologijos įranga
	Odontologijos įranga ir medžiagos

Sudaryta autorės, remiantis įmonės pateiktais duomenimis

Bendrovė savo prekes parduoda ne tik fiziniams asmenims, bet ir medicininėms įstaigoms. Prekyba vykdoma Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Tokiu būdu UAB „Biomedikos centras“ aprūpina reikiama įranga visų Baltijos šalių medicininės įstaigas. Lietuvoje įmonė didelę dalį pardavimų įgyvendina per viešųjų pirkimų konkursus. 2021 metais įmonė laimėjo 94 viešuosius pirkimus. Pagrindiniai pirkėjai, kurie užsakinėjo iš įmonės medicininę įrangą pagal viešųjų pirkimų sutartis yra Viešoji įstaiga Vilniaus universiteto ligoninė Santaros klinikos, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninė Kauno klinikos, Techninės pagalbos neįgaliesiems centras prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

UAB „Biomedikos centras“ mažmeninę prekybą užtikrina platus prekybos tinklas ir elektroninė parduotuvė. Mažmeninės prekybos tinkle dirbantys kvalifikuoti specialistai padeda parinkti ir pritaikyti klausos, regos ir judėjimo priemones. Bendrovė turi dvi parduotuves Vilniuje ir po vieną Kaune,

Klaipėdoje bei Panevėžyje. Be to, 2019 metais pradėjo veikti įmonės įsteigtas „Akių sveikatos centras“, kuris specializuojasi kompensuojančių produktų silpnaregiams ir akliems produktų pardavime. Specialistai dirbantys šiame centre suteikia klientams informaciją apie regą kompensuojančius produktus, jų panaudojimą kasdienėje veikloje bei individualiai parenka ir pritaiko sprendimus pagal poreikį. UAB „Biomedikos centras“ judėjimo techninės pagalbos priemonės perkantiems klientams siūlo išskirtinę atvykimo į namus paslaugą. Bendrovėje dirbantys specialistai gali atvykti pas klientą į namus, tai atvejais, kai dėl sveikatos problemų jis pats negali apsilankyti įmonės prekybos vietoje.

UAB „Biomedikos centras“ misija – „pristatyti, diegti ir prižiūrėti kokybišką medicinos bei neįgaliųjų kompensacinę įrangą, visada būti patikima ir stabilia kompanija, kuri orientuota į klientų poreikius“ (UAB „Biomedikos centras, 2022).

Įgyvendindama savo misiją, bendrovė stengiasi užtikrinti aukščiausią parduodamų prekių kokybę, todėl bendradarbiauja su patikimais tiekėjais. Tai leidžia įmonei pasiūlyti klientams išskirtinius gaminius ir paslaugas. „Biomedikos centras“ – vienintelis „Phonak“ sertifikuotas pediatrijos klausos centras Lietuvoje, kuriame specialistai atlieka vadinamąjį realios ausies tyrimą. Tyrimo tikslas – kuo tiksliau sureguliuoti klausos aparatus, kad vaiko klausą taptų artimesnė normaliai klausai.

Kadangi medicininė įranga sparčiai tobulėja, integruojamos naujosios technologijos, bendrovė stengiasi plėsti savo asortimentą, kad jis atitiktų naujausias medicininės įrangos ir medžiagų tendencijas. Be to, didelis dėmesys skiriamas specialistų kvalifikacijai, kuri nuolat tobulinama atitinkamose mokymo programose. Bendrovei priklauso vienintelė akredituota laboratorija Lietuvoje, kuri gamina individualius ausų įdėklus.

UAB „Biomedikos centras“ šiuo metu dirba 34 darbuotojai. Didžioji jų dalis dirba Vilniuje, tačiau yra darbuotojų dirbančių ir Kaune, Klaipėdoje bei Panevėžyje. Atitolę filialai apsunkina darbinės veiklos koordinavimą, tačiau, siekiant užtikrinti veiksmingą komunikaciją tarp darbuotojų, įmonėje sukurta paprasta ir aiški organizacinė valdymo struktūra (žr. 6 pav.).

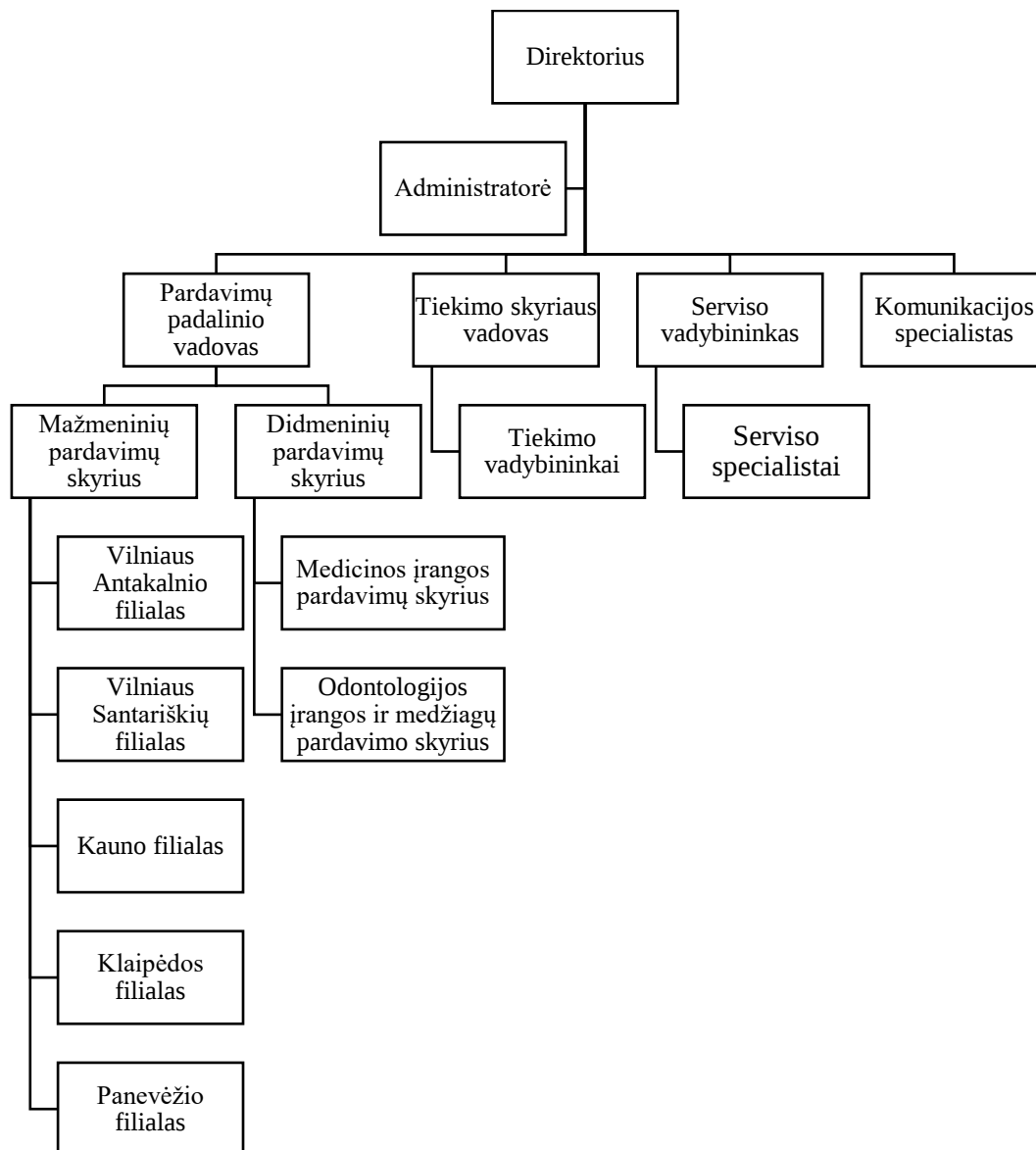
Kaip matyti iš pirmo paveikslėlio įmonės organizacinė valdymo struktūra yra funkcinė. Bendrovei vadovauja direktorius, kuriam pavaldūs trijų skyrių vadovai, komunikacijos specialistas bei administratorė. Administratorė vykdo direktoriaus padėjėjo funkcijas. Jos pareigos apima vadovo komunikacijos su pavaldiniais, kitų įmonių atstovais ir svarbiais klientais koordinavimą, darbotvarkės planavimą ir kontrolę, dokumentinio aprūpinimo funkcijas ir pan. Komunikacijos specialistas užtikrina įmonės išorinę komunikaciją socialiniuose tinkluose ir žiniasklaidoje bei rėmimo priemonių įgyvendinimą. Tiekimo skyriaus darbuotojai rūpinasi bendradarbiavimu su tiekėjais, užtikrina savalaikį prekių pristatymą ir atsargų papildymą bei ieško naujų tiekėjų. Serviso skyrius vykdo garantinį ir po garantinį aptarnavimą.

Pagrindinis ir didžiausias UAB „Biomedikos centras“ padalinys yra pardavimų. Jis susideda iš dvejų skyrių: didmeninės ir mažmeninės prekybos. Kiekvienas iš šių skyrių savo ruožtu suskirstyti į

smulkesnius skyrius. Mažmeninių pardavimų skyrius apima skirtingus prekybos tinklo filialus, tuo tarpu, kai didmeninės prekybos skyrius suskirstytas pagal prekių kategorijas į medicinos įrangos pardavimų skyrių bei odontologijos įrangos ir medžiagų pardavimo skyrių.

6 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ organizacinė valdymo struktūra



Sudaryta autorės, remiantis įmonės pateiktais duomenimis

Toks smulkus pardavimo skyriaus veiklos grupavimas leidžia įmonės darbuotojams gerai išmanyti savo funkcijas bei savo darbo vietas įmonės valdymo struktūroje. Aiški vieta ir funkcijų supratimas užtikrina sąžiningą darbų paskirstymą tarp įmonės darbuotojų bei leidžia išvengti painiavos ir atsakomybės kitiems darbuotojams permetimo. Aiškus ir sistemingas darbinių funkcijų paskirstymas prisideda prie nenutrūkstamų veiklos procesų ir veiksmingo organizacijos darbo.

Apibendrinant UAB „Biomedikos centras“ veiklos pristatymą, galima teigti, kad nors įmonė veikia rinkoje tik ketvirtus metus, tačiau ji susiformavo daugiau nei 20 metų veikiančią UAB „Biomedicina“. Dėl šios priežasties galima teigti, kad įmonė nors ir yra jauna, tačiau daugelis jos darbuotojų turi ilgametę patirtį medicininės įrangos, instrumentų ir medžiagų srityje. Bendrovė vykdo prekybą tiek mažmeninėje, tiek didmeninėje rinkoje. Fiziniais asmenimis įmonė siūlo klausos, regos, judėjimo bei asmeninės higienos priemones, tuo tarpu juridiniams asmenims teikia medicininę įrangą ir medžiagas. Įmonė parduoda prekes ne tik Lietuvos, bet ir Estijos ir Latvijos medicininėms įstaigoms.

2.2. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimo metodologija

Atliekant praktiką UAB „Biomedikos centras“ buvo siekiama surinkti medžiagą baigiamojo darbo rengimui, todėl praktikos metu svarbu buvo atlikti bendrovės darbuotojų motyvacijos tyrimą. Tačiau prieš atliekant tyrimą būtina paruošti tyrimo metodiką, kurioje nuosekliai išdėstyt tyrimo tikslą, uždavinius ir metodus, pagrįsti tyrimo instrumentą bei pristatyti numatomą tyrimo eigą.

Tyrimo tikslas – išanalizavus UAB „Biomedikos centras“ darbuotojus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, numatyti priemones, kurios padės pagerinti įmonės darbuotojų motyvaciją.

Siekiant šio tikslo keliami tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti, kokie veiksniai įmonės darbuotojus motyvuoja, ir ar yra demotyvuojančių faktorių.
2. Įvertinti motyvuojančius veiksnius ir išskirti juos į ilgalaikius bei trumpalaikius.
3. Remiantis motyvuojančių faktorių apžvalga ir atliktu darbuotojų apklausos tyrimu, pateikti galimus darbuotojų motyvacijos gerinimo modelius ir rekomendacijas, kaip išvengti darbuotojų demotyvacijos.

Tyrimui pasirinktas kiekybinis **tyrimo metodas** – anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas dėl to, kad tyrimo metu svarbu buvo įvertinti visų įmonės darbuotojų nuomonę, o jų bendrovėje dirba 35 žmonės. Kadangi darbuotojų skaičius įmonėje pakankamai didelis, kokybinis tyrimo metodas netiko. Anketinė apklausa leidžia pakankamai greitai ir struktūrizuotai nustatyti didesnio žmonių skaičiaus nuomonę ir taip nustatyti tiriamus veiksnius ir jų aplinkybes. Apklausoje metu surinktų duomenų analizei taikytas aprašomosios statistikos metodas ir koreliacinė analizė.

Tyrimo visuma yra visi bendrovės darbuotojai, t. y. tyrimo visumą sudaro 35 UAB „Biomedikos centras“ darbuotojai. Kadangi kiekybiniam tyrimui toks respondentų skaičius nėra labai didelis, tyrimo metu siekiama atlikti visuminę apklausą, t. y. apklausti visus bendrovės darbuotojus. Tokiu būdu tyrimo imtis sutampa su tyrimo visuma.

Vykdamą anketinę apklausą **tyrimo instrumentas** yra apklausos anketa. Taigi, ruošiantis tyrimui buvo parengta anketa (žr. 1 priedą), kurios klausimai buvo formuluojami atsižvelgiant į mokslinės literatūros nagrinėjama tema analizę bei UAB „Biomedikos centras“ veiklos specifiką.

Anketa susideda iš 10 klausimų (žr. 6 lentelę). Pirmieji du klausimai yra bendro pobūdžio ir skirti tam, kad įvertinti darbuotojų pasitenkinimą savo darbu bei nustatyti, kaip jie bendrai vertina savo motyvą darbe. Trečiajame klausime respondentai prašomi įvertinti teiginius pagal 10 balų sistemą. Sąlyginai šiuos teiginius galima suskirstyti į dvi grupes: teiginiai apie vidinę motyvą ir teiginiai apie išorinę motyvą.

6 lentelė

Anketos klausimų pagrindimas

Klausimo Nr.	Paskirtis	Nuoroda į šaltinį
1.	Nustatyti bendrą darbuotojų pasitenkinimą savo darbu.	Aziri, 2019;
2.	Nustatyti bendrą darbuotojų motyvacijos lygį.	Ping, 2022; Armstrong, 2020.
3.	Išsiaiškinti respondentų vidinių ir išorinių veiksnių poveikį darbo motyvui.	Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2017
4.	Išsiaiškinti demotyvuojančių, išorinių – socialinių, išorinių – finansinių, vidinių veiksnių poveikį darbuotojų motyvui.	Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman, Mohr, 2020; Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2016; Gagné et al., 2015
5.	Išsiaiškinti, kokios tiesioginės ir netiesioginės materialinės bei nematerialinės priemonės yra svarbios darbuotojams.	Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas, 2012
6.	Išsiaiškinti, kokios tiesioginės ir netiesioginės materialinės bei nematerialinės priemonės faktiškai įgyvendinamos įmonėje.	Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas, 2012
7 -10	Išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas, tam, kad tyrimo metu įvertinti jų poveikį respondentų motyvui	-

Sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Ketvirtas anketos klausimas taip pat skirtas motyvacijos veiksnių įvertinimui, tačiau čia respondentai prašomi įvertinti pateiktus teiginius atsakydami į klausimą, kas motyvuoja juos labiau stengtis darbe. Sąlyginai visus šiame klausime pateiktus teiginius galima suskirstyti į 6 grupes. Pirmoji teiginių grupė padeda nustatyti demotyvuojančių veiksnių poveikį motyvui, antroji – išorinių socialinių, o trečioji – išorinių finansinių veiksnių poveikį. Kitos trys teiginių grupės skirtos vidinių motyvacijos veiksnių nagrinėjimui. Čia analizuojami nustatyto reguliavimo, integruoto reguliavimo bei bendros vidinės motyvacijos veiksniai. Penktu anketos klausimu siekiama įvertinti materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių svarbą respondentams, tuo tarpu, šeštuoju klausimu bandoma įvertinti, kaip tos priemonės realiai įgyvendinamos UAB „Biomedikos centras“. Įvertinus skirtumą tarp

šių dvejų atsakymų bus galima nustatyti, kiek įmonės motyvavimo sistema atitinka darbuotojų poreikius ir lūkesčius bei įvertinti atotrūkį tarp jų.

Paskutinė anketos klausimų grupė apima klausimus nuo 7 iki 10. Šie klausimai yra demografinio pobūdžio ir skirti respondentų identifikavimui. Tyrimo metu šie duomenys bus panaudoti, nustatant, kiek socio-demografiniai veiksniai veikia darbuotojų motyvaciją.

Anketa buvo patalpina į manoapklausa.lt portalą, o nuoroda į ją išplatina tarp įmonės darbuotojų. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų apklausa buvo vykdoma nuo 2022 m. kovo 28 d. iki balandžio 20 d. (žr. 2 priedą).

Atlikus apklausą, surinkti duomenys buvo susisteminti ir išanalizuoti Microsoft Excel programos pagalba, naudojant aprašomosios statistikos metodus. Taip pat Microsoft Excel programoje buvo apskaičiuotas Pearson koreliacijos koeficientas (žr. 3 priedą) atskleidžiantis ryšį tarp respondentų atsakymų ir jų amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo įmonėje bei užimamų pareigų.

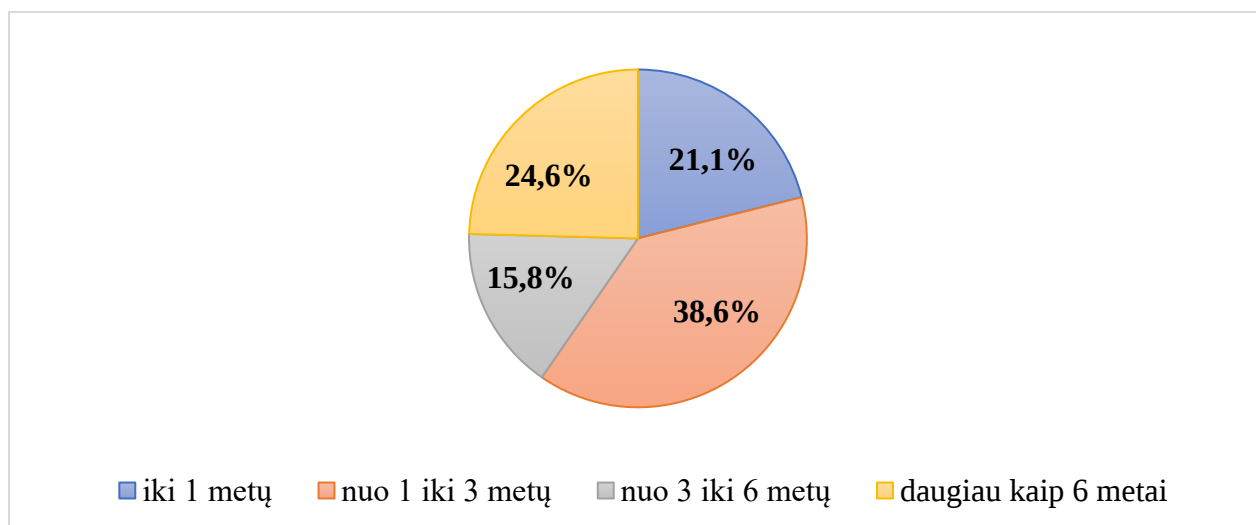
2.3. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai

2.3.1. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos įvertinimas

Apklausoje iš viso dalyvavo 33 UAB „Biomedikos centras“ darbuotojai, nes du darbuotojai atsisakė atsakinėti į anketos klausimus. Kadangi UAB „Biomedikos centras“ dirba šiek tiek daugiau moterų, nei vyrų, jų apklausoje dalyvavo taip pat daugiau. Moterų dalis nuo bendro respondentų skaičiaus sudarė 57,6 proc. Didžiąją dalį (80 proc.) respondentų sudarė darbuotojai užimantys ne vadovaujančias pareigas. Suskirsčius respondentes pagal darbo stažą, nustatyta, kad beveik 40 proc. respondentų sudarė darbuotojai dirbantys analizuojamojoje įmonėje nuo 1 iki 3 metų (žr. 7 pav.).

7 paveikslas

Respondentų paskirstymas pagal darbo stažą įmonėje, proc.



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

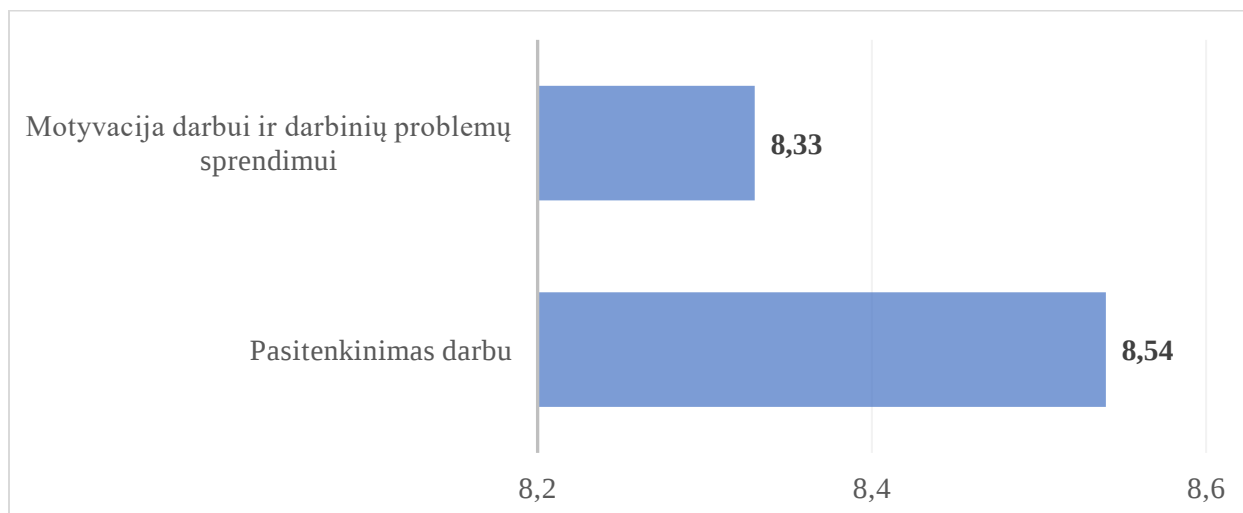
Šiek tiek daugiau nei penktadalį respondentų sudarė nauji darbuotojai, kurie įmonėje dirba mažiau nei metus. Tuo tarpu ilgiau kaip 6 metus bendrovėje dirba beveik ketvirtadalis darbuotojų. Dar 16 proc. respondentų įmonėje nuo 3 iki 6 metų. Tokiu būdu paaiškėja, kad UAB „Biomedikos centras“ darbuotojai yra lojalūs, nes beveik 80 proc. respondentų įmonėje dirba daugiau kaip vienerius metus.

Pradedant analizuoti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, svarbu bendrai nustatyti, kaip jie vertina savo pasitenkinimą darbu bei motyvaciją jį dirbti. Šiam tikslui anketoje respondentai buvo paprašyti įvertinti savo pasitenkinimą darbu bei motyvaciją vykdyti darbinės užduoties pagal 10 balų skalę, kur 1 – labai blogai, o 10 – labai gerai. Tokiu būdu, kiekvienam aspektui vidutiniškai gali būti skirta nuo 1 iki 10 balų.

Apklausos rezultatai atskleidė, kad UAB „Biomedicinos darbuotojai“ pakankamai gerai vertina savo pasitenkinimą darbu bei motyvaciją dirbti įmonėje. Pasitenkinimui darbu vidutiniškai respondentai skyrė 8,54 balo iš 10, o motyvacijai – 8,33 balo (žr. 8 pav.).

8 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu vertinimas, balais



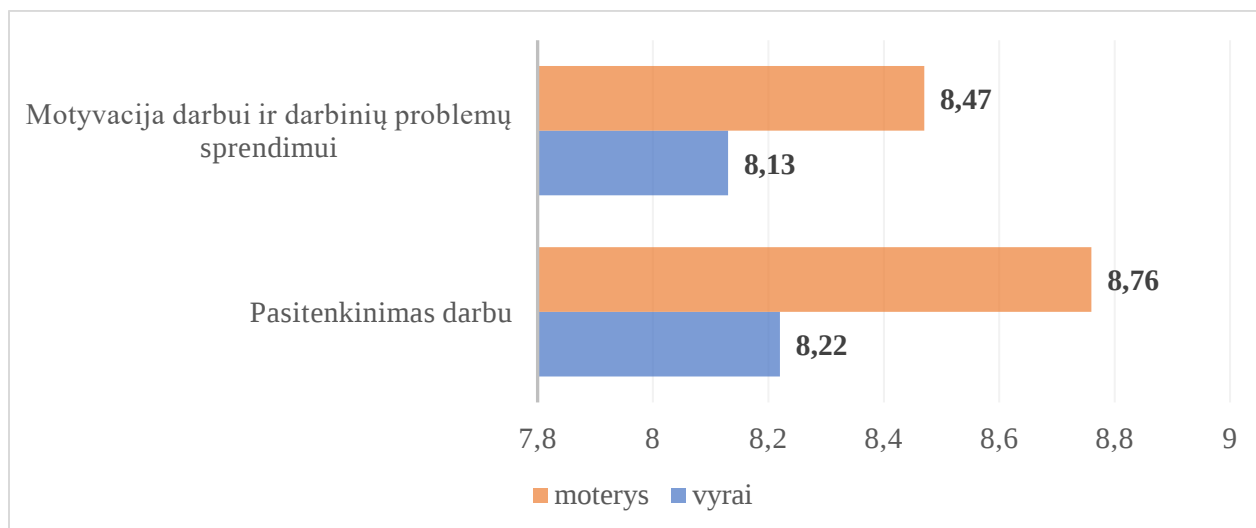
Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Tokie tyrimo rezultatai parodo, kad visumoje bendrovės darbuotojai yra patenkinti darbu analizuojamojoje įmonėje ir motyvuoti dirbti savo darbą. Tačiau, siekiant nustatyti, nuo ko priklauso pasitenkinimas darbu bei motyvacijos lygis, apklausos rezultatai buvo suskirstyti pagal socio – demografinės respondentų charakteristikas.

Suskirsčius motyvacijos bei pasitenkinimo darbu vertinimą pagal lytį, nustatyta, kad UAB „Biomedicinos centras“ dirbančios moterys labiau patenkintos darbu įmonėje ir palankiau vertina savo motyvaciją darbui, nei vyrai (žr. 9 pav.).

9 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu vertinimo paskirstymas pagal lytį, balais



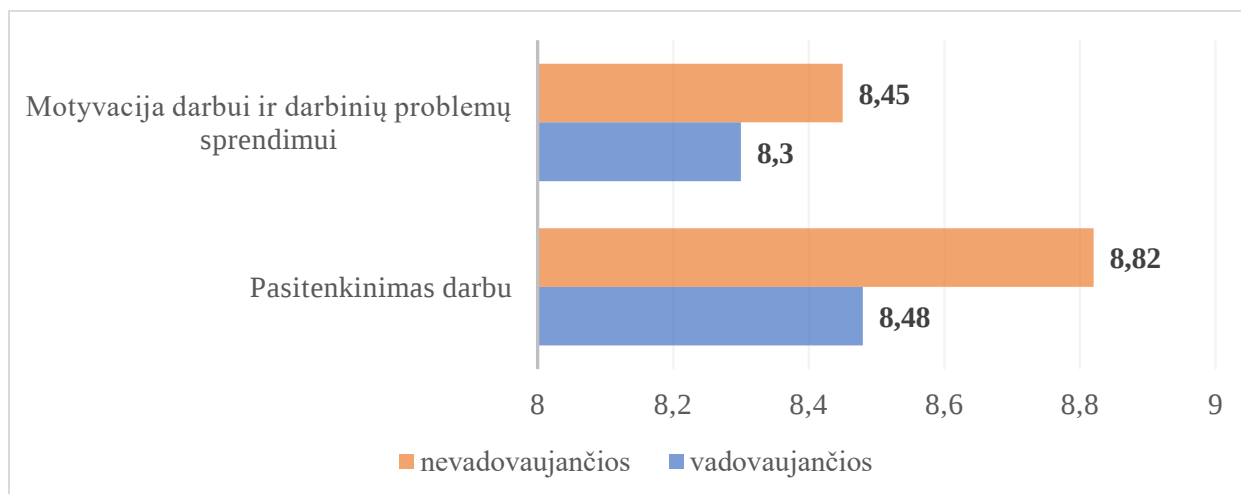
Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš pateikto paveikslo moterys pasitenkinimui darbu vidutiniškai skyrė 8,76 balo, tuo tarpu, kai vyrai daugiau nei 0,5 balu mažiau. Motyvaciją spręsti darbinės problemas moterys įvertino 8,47 balais, o vyrai – 8,13 balo. Įdomu, kad skirtumas tarp vyrų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos yra mažesnis, nei tarp moteriškos lyties bendrovės darbuotojų. Vyrų pasitenkinimo darbu bei motyvacijos jam vykdyti vertinimas beveik atitinka, tuo tarpu, kai moterų pasitenkinimas vidutiniškai įvertintas beveik 0,3 balo daugiau nei motyvacija. Tai parodo, kad moterų motyvaciją dirbti darbą veikia ne tik pasitenkinimas savo darbovieta, bet ir kiti, demotyvuojantys veiksniai. Kita vertus, apskaičiuotas Pearsos koreliacijos koeficientas neatskleidžia statistiškai reikšmingo ryšio tarp šių kintamųjų (žr. 3 priedą).

Suskirsčius darbuotojų pasitenkinimą darbu bei motyvaciją darbui pagal užimamas pareigas, nustatyta, kad darbuotojai užimantys nevadovaujančias pareigas yra labiau patenkinti darbu ir jaučiasi labiau motyvuoti dirbti (žr. 10 pav.). Kaip matyti iš pateikto paveikslo darbuotojai užimantys nevadovaujančias pareigas vidutiniškai įvertino savo pasitenkinimą darbu 8,82 balais, tuo tarpu, kai vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai vidutiniškai šiam aspektui skyrė 0,38 balu mažiau, t. y. 8.48 balo. Tai gali būti susiję su tuo, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai darbe jaučia didesnę atsakomybę, atitinkamai dėl to gali patirti didesnę stresą. Nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai savo darbo motyvacija vidutiniškai įvertino 8,45 balu, t. y. 0,15 balais mažiau nei darbuotojai užimantys vadovaujančias pareigas.

10 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu vertinimo paskirstymas pagal užimamas pareigas, balais



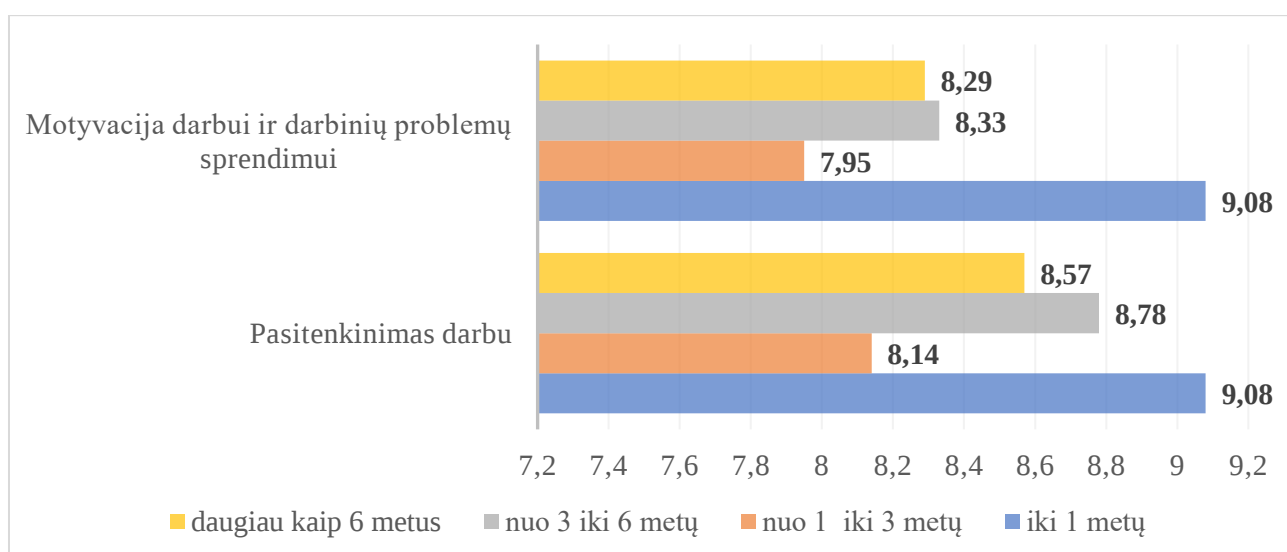
Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Nors 10 paveiksle pateiktas darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbo skirstymas pagal užimamas pareigas atskleidžia tam tikrą skirtumą, tačiau apskaičiuotas Pearson koeficientas neatskleidžia statistiškai reikšmingo ryšio (žr. 2 priedą).

Motyvacija ir pasitenkinimas darbu taip pat priklauso ir nuo darbo stažo įmonėje (žr. 10 pav.).

11 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu vertinimo paskirstymas pagal darbo stažą įmonėje, balais



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Iš pateikto paveikslo matyti, kad labiausiai pasitenkinę darbu yra nauji įmonės darbuotojai. Jie savo pasitenkinimas darbu UAB „Biomedikos centras“ vidutiniškai įvertino net 9,08 balais. Tikslinga pažymėti, kad jų pasitenkinimas darbu visiškai atitiko motyvaciją, nes motyvacija taip pat įvertinta 9,08 balais. Tai parodo, kad naujų įmonės darbuotojų nors vykdyti savo darbines pareigas tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbu ir juos kol kas neveikia kiti, galimai demotyvuojantys veiksniai. Naujų darbuotojų didesnis įsitraukimas į darbą, pasiruošimas aktyviai vykdyti savo darbą ir spręsti darbines problemas gali būti susijęs su naujumu jausmu. Tokiems darbuotojams dar viskas įdomu, jie nori geriau susipažinti su darbo aplinka, geriau pasirodyti darbovietėje ir kiek įmanoma geriau vykdyti savo darbines funkcijas.

Tuo tarpu, darbuotojai, kurie dirba UAB „Biomedikos centras“ nuo 1 iki 3 metų blogiausiai įvertino savo pasitenkinimą darbu bei motyvaciją. Respondentai, kurie įmonėje jau dirba daugiau kaip 1 metus, bet dar neišdirbo 3 metų savo pasitenkinimą darbu įmonėje vidutiniškai įvertino 8,14 balais, o motyvaciją – dar mažiau, tik 7,95 balais. Tokie tyrimo rezultatai parodo, kad šiek tiek ilgiau įmonėje dirbantys darbuotojai pradeda jausti nuovargį, pastebi daugiau trūkumų ir blogiau vertina darbo aplinką. Atitinkamai mažėja ir jų noras vykdyti savo darbą ir spręsti darbines problemas.

Įdomu, kad dar ilgiau analizuojamojoje įmonėje dirbantys darbuotojai palankiau vertina savo pasitenkinimą ir motyvaciją. Pasitenkinimui šios grupės respondentai vidutiniškai skyrė 8,78 balo, o motyvacijai – 8,33 balo. Ištikimiausių bendrovės darbuotojų, kurie įmonėje dirba daugiau kaip 6 metus vertinimai mažai skiriasi nuo darbuotojų, kurie įmonėje dirba nuo 3 iki 6 metų.

Apskaičiuotas Pearson koreliacijos koeficientas nerodo, kad tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu bei motyvacijos ir darbuotojų darbo stažo įmonėje būtų statistiškai reikšmingas ryšys.

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų pasitenkinimo darbu bei motyvacijos vertinimų skirstymas pagal darbo stažą atskleidė, kad labiausiai pasitenkinę darbu ir motyvuoti vykdyti savo pareigas yra naujausi įmonės darbuotojai, tuo tarpu daugiau kaip 1 metus įmonėje dirbantys darbuotojai pradeda jausti tam tikrą nuobodulį ir jų pasitenkinimas darbu mažėja, atitinkamai tas neigiamai veikia ir jų norą dirbti savo darbą. Šiame etape demotyvuoti darbuotojai arba palieka įmonę ir ieško kitą darbovietę, kur galėtų jaustis labiau pasitenkinę arba atranda kitus motyvuojančius veiksnius. Apie tai byloja tas faktas, kad darbuotojų, dirbančių įmonėje daugiau kaip 3 metus pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra didesni.

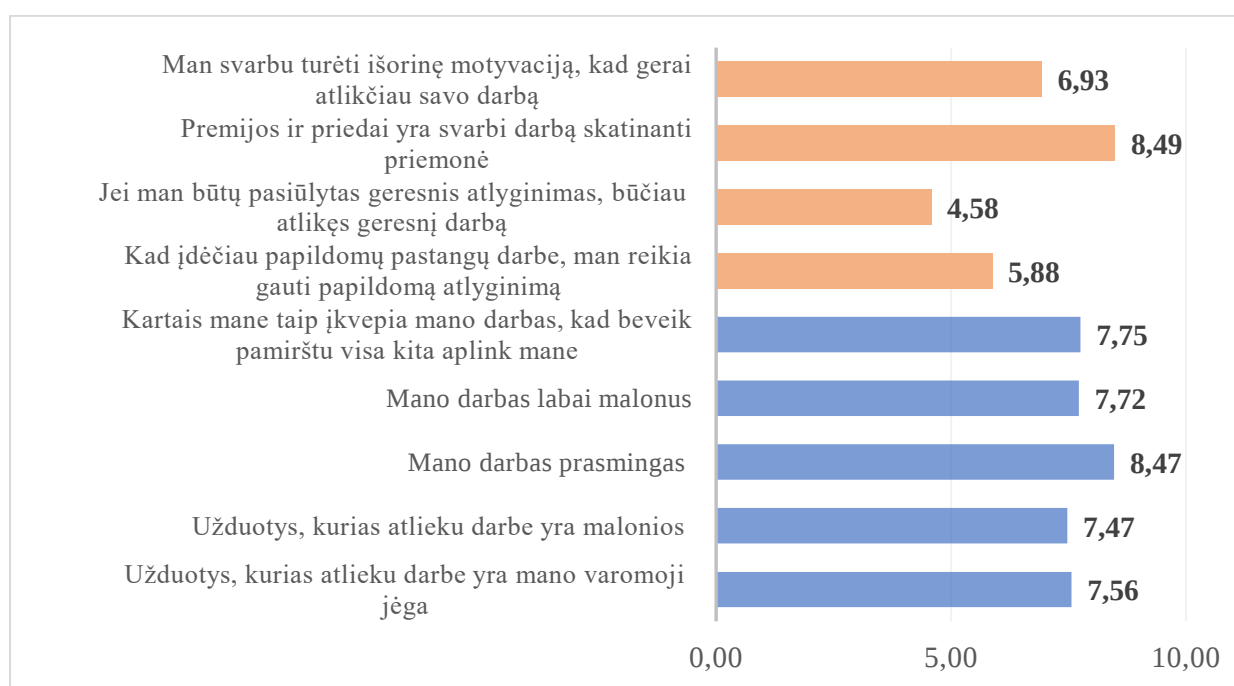
Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia tam tikrą priklausomybę tarp darbuotojų lyties, užimamų pareigų ir darbo stažo įmonėje, į kuriuos turi būti atsižvelgta siekiant gerinti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvaciją.

2.3.2. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos veiksnių analizė

Siekiant geriau įvertinti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvaciją, tikslinga nustatyti, nuo ko priklauso jų noras vykdyti savo pareigas. Šiam tikslui respondentams anketoje buvo pateikti klausimai apie vidinius ir išorinius veiksnius nuo kurių gali priklausyti jų motyvacija. Respondentai buvo paprašyti įvertinti, kiek jie sutinka su šiais teiginiais. Kiekvienam teiginiui gali būti skirta nuo 1 iki 10 balų. 11 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai atskleidžia, kiek vidutiniškai balų respondentai skyrė kiekvienam iš anketoje pateiktų teiginių. Diagramos juostos pažymėtos mėlyna spalva reiškia vidinius motyvacijos veiksnius, o rudos juostos reiškia išorinius motyvacijos veiksnius.

12 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos veiksnių vertinimas, balais



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Įvertinus 12 paveiksle tyrimo rezultatus apie motyvacijos veiksnių vertinimą, galima teigti, kad UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų vidinė motyvacija yra didesnė, nei išorinė, nes daugelis teiginių susijusių su vidine motyvacija vidutiniškai įvertinti didesniais balais, nei su išorine motyvacija susiję teiginiai. Vis dėl to didžiausias įvertinimas buvo skirtas teiginiui susijusiam su išorine motyvacija - „Premijos ir priedai yra svarbi darbą skatinanti priemonė“. Šiam teiginiui respondentai vidutiniškai skyrė 8.49 balo. Šiek tiek mažiau, 8.47 balų, skirta teiginiui susijusiam su vidine motyvacija - „Mano darbas yra prasmingas“. Jį respondentai vidutiniškai įvertino 8.47 balais. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad labiausiai respondentų motyvaciją veikia išorinis atlygintinumo veiksnys, bei vidinis – prasmės darbe suvokimo veiksnys.

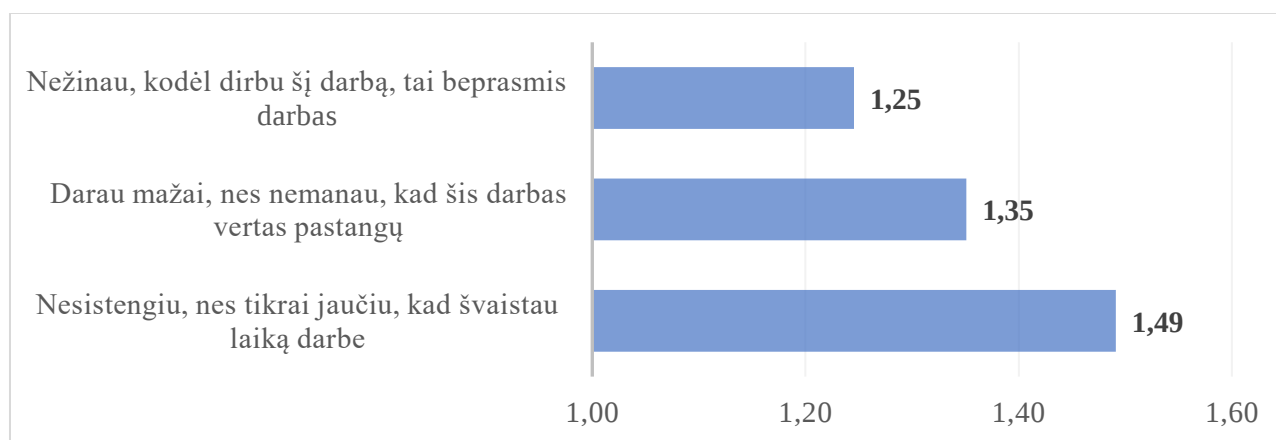
Kiti su vidine motyvacija susiję teiginiai buvo vidutiniškai įvertinti panašiais balais. Vidutinis vertinimas svyravo nuo 7.47 iki 7.75. Tai parodo, kad darbo malonumas, įkvėpimas darbe bei užduočių įdomumas beveik vienodai veikia UAB „Biomedikos centras“ motyvaciją. Teiginiai susiję su išorine motyvacija įvertinti labai skirtingai ir vidutinis vertinimas svyravo nuo 4.58 iki 8.49 balų. Teiginį apie išorinės motyvacijos svarbą, respondentai įvertino pakankamai aukštai ir vidutiniškai skyrė 6.93 balo. Tuo tarpu respondentai linkę nesutikti su teiginiais apie tai, kad jei dirbtų geriau, jei gautų didesnę atlyginimą.

Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų vidinė motyvacija (darbo prasmė, malonumas ir pan.) yra šiek tiek stipresnė, nei išorinė, tačiau respondentai linkę sutikti, kad premijos ir priedai yra svarbi darbą skatinanti priemonė ir jiems svarbu taip pat turėti išorinę motyvaciją.

Siekiant nustatyti veiksnius, kurie neigiamai veikia UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų darbinę motyvaciją, anketoje buvo pateikti teiginiai susiję su demotyvuojančiais aspektais. Apklausą atskleidė, kad analizuojamos įmonės darbuotojus mažai veikia demotyvuojantys veiksniai (žr. 13 pav.).

13 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų demotyvuojančių veiksnių įvertinimas, balais



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

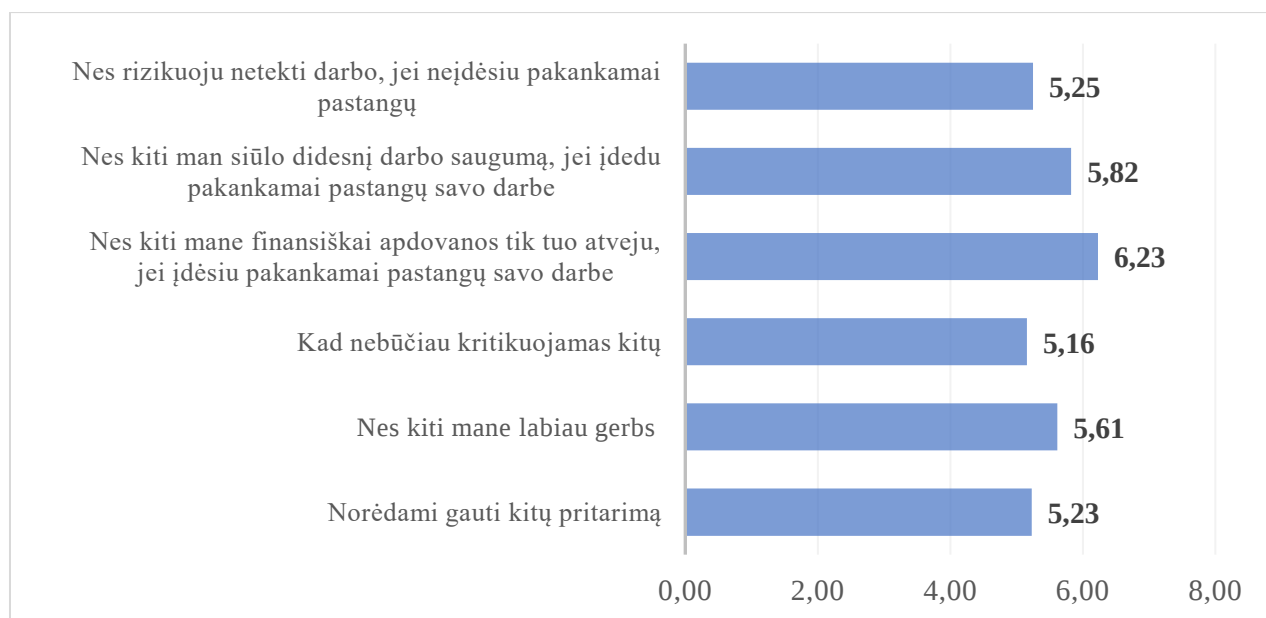
Kaip matyti iš pateikto paveikslo teiginiai, kuriuose darbas įvardijamas beprasmiu, nereikalaujančiu pastangų ar laiko švaistymu vidutiniškai įvertinti mažiau nei 2 balais. Tai reiškia, kad daugelis respondentų su šiais teiginiais visiškai nesutinka, vadinasi jie nemano, kad jų darbas yra beprasmis yra nereikalingas. Tai teigiamai charakterizuoja įmonės darbuotojų motyvaciją dirbti savo darbą, nes dar kartą patvirtina, kad jų vidinis darbo prasmės suvokimas yra svarbus darbinės motyvacijos veiksnys.

Siekiant dar geriau pažinti UAB „Bomedikos centras“ darbuotojų motyvaciją, anketoje respondentai buvo paprašyti įvertinti savo vidinę ir išorinę motyvaciją. 13 paveiksle pateikti apklausos rezultatai apie tai, kaip įmonės darbuotojai įvertino teiginius susijusius su išorine motyvacija.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo daugelis teiginių vidutiniškai įvertinti mažiau nei 6 balais. Tai dar kartą patvirtina anksčiau padarytą išvadą apie tai, kad darbuotojai mažai priklauso nuo išorinės motyvacijos. Daugiausiai balų (6.23) respondentai vidutiniškai skyrė teiginiui, kad darbe stengiasi „nes kiti mane finansiškai apdovanos tik tuo atveju, jei įdėsiu pakankamai pastangų darbe“. Tai reiškia, kad respondentus labiausiai veikia būtent finansinė išorinė motyvacija. Pakankamai aukštai (5.82 balais) vidutiniškai įvertintas teiginys apie tai, kad kiti siūlo finansinį saugumą. Kiti teiginiai, susiję su kitu pritvarimu, pagarba ar kritika sulaukė mažesnio respondentų pritvarimo.

14 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų išorinės motyvacijos įvertinimas, balais



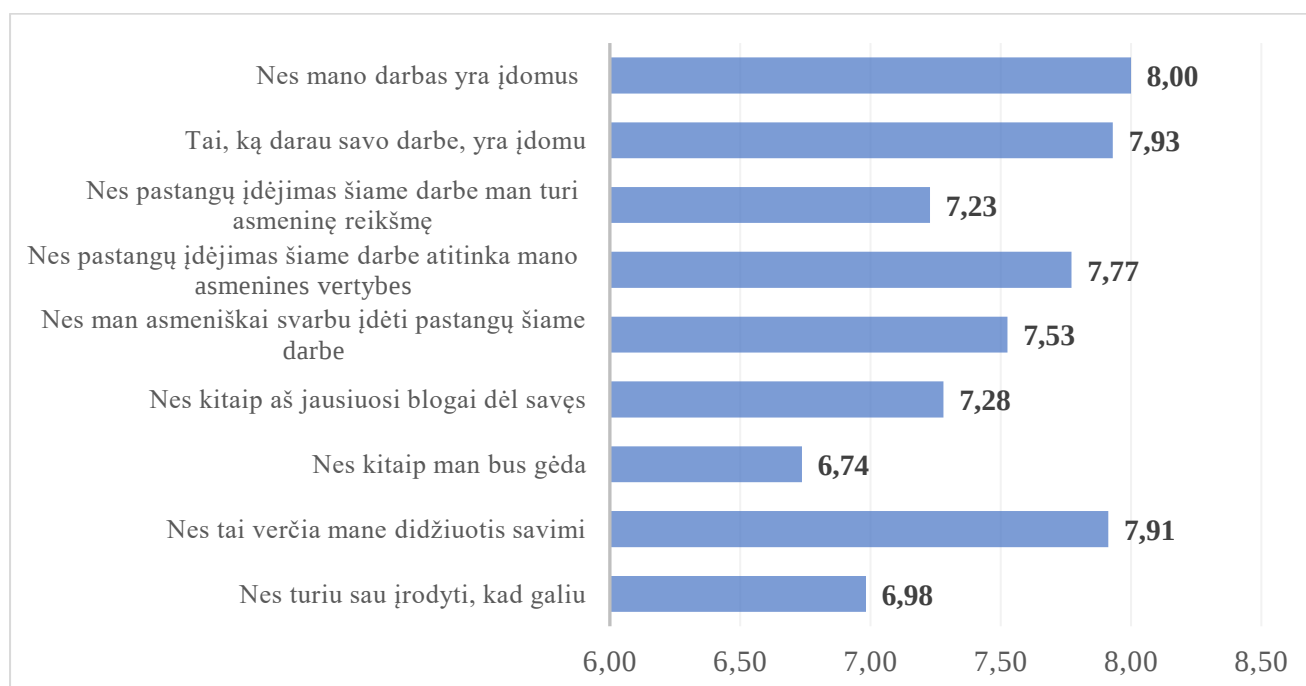
Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad išoriniai – finansiniai veiksniai labiau veikia UAB „Biomedikos centras“ darbinę motyvaciją, nei išoriniai – socialiniai veiksniai. Kitaip sakant, analizuojamos įmonės darbuotojus mažiau veikia kolegų ar šeimos narių pritvarimas, nei galimybė uždirbti.

Daugelis teiginių susijusių su vidine motyvacija vidutiniškai įvertinti daugiau nei 7 balais (žr. 14 pav.), kas patvirtina anksčiau išsakytą nuomonę apie tai, kad analizuojamos įmonės darbuotojus gerai dirbti skatina vidiniai poreikiai ir motyvai.

15 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų vidinės motyvacijos įvertinimas, balais



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Iš pateikto paveikslo matyti, kad respondentai labiausiai pritaria teiginiui apie tai, kad jų darbas yra įdomus. Šį teiginį tyrimo dalyviai vidutiniškai įvertino 8 balais. Panašiai respondentai įvertino teiginį apie tai, kad darbas verčia juos didžiuotis savimi (7.91 balo) ir atitinka darbuotojų asmenines vertybes (7.77 balo). Respondentai linkę pritarti ir teiginiams apie asmeninę pastangų darbe reikšmę. Mažiausiai, 6.74 balų vidutiniškai skirta teiginiui apie tai, kad neskiriant pakankamai darbo pastangų respondentui bus gėda.

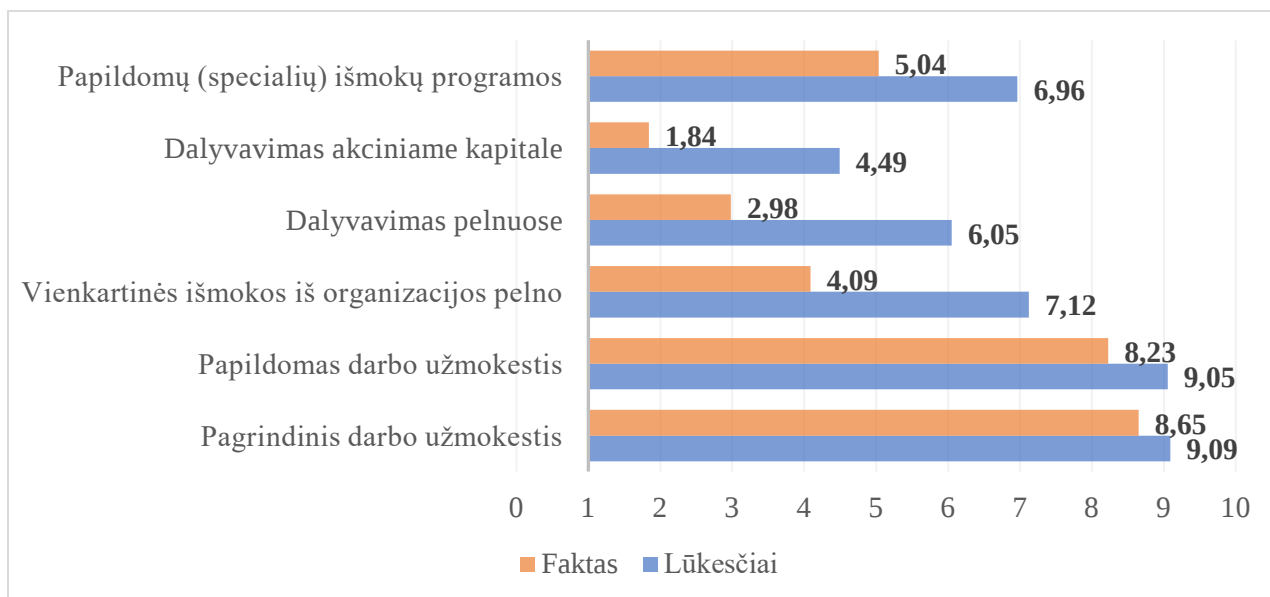
2.3.3. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvavimo priemonių įvertinimas

Atlikus UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos ir jos veiksnių analizę, tikslinga pereiti prie motyvavimo priemonių nagrinėjimo. Siekiant nustatyti, kurios motyvavimo priemonės yra svarbios analizuojamos įmonės darbuotojams respondentai turėjo įvertinti juos nuo 1 iki 10. Be to, respondentai buvo paprašyti įvertinti tas pačias priemones pagal tai, kaip jos įgyvendinamos įmonėje. Tokiu būdu lyginant priemonių svarbos bei įgyvendinimo įmonėje vertinimus, galima nustatyti atotrūkį tarp darbuotojų lūkesčių bei faktiškai gaunamos naudos kiekvienos priemonės atveju.

Palyginus UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų lūkesčius ir faktiškai patiriamą naudą piniginių finansinių priemonių srityje, nustatyta, kad darbuotojų lūkesčiai išpildomi nepilnai (žr. 16 pav.).

16 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų lūkesčių ir fakto vertinimas tiesioginių piniginių motyvavimo priemonių srityje, balais



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš pateikto paveikslo darbuotojai palankiai vertina UAB „Biomedikos centras“ mokamą pagrindinį darbo užmokestį. Šiai priemonei respondentai vidutiniškai skyrė 8.65 balų. Jų lūkesčiai šios motyvavimo priemonės atžvilgiu yra šiek tiek didesni, nes vertinant ją pagal svarbą respondentai vidutiniškai šiai priemonei skyrė 9,09 balo, tačiau toks atotrūkis nėra didelis ir visumoje galima teigti, kad darbuotojai yra patenkinti darbo užmokesčiu ir sutinka, kad jis teigiamai veikia jų motyvaciją. Panašūs vertinimai yra ir papildomo darbo užmokesčio atveju. Respondentai jį vidutiniškai įvertino 8.23 balu, bet priemonės svarbai vidutiniškai skyrė 9.05 balo. Kitos piniginės motyvavimo priemonės (dalyvavimas akciniame kapitale, pelnuose ar išmokos iš pelno) įmonėje beveik nepraktikuojamos, nes vidutiniškai respondentai šias priemones įvertino nuo 1.9 iki 4.9 balo. Tuo tarpu jų lūkesčiai šių priemonių atžvilgiu buvo dvigubai didesni.

Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad UAB „Biomedikos centras“ darbuotojai visumoje yra patenkinti viena svarbiausiu motyvavimo priemonių – pagrindiniu ir papildomu darbo užmokesčiu įmonėje. Vis dėl to nedidelis atotrūkis tarp jų lūkesčių bei faktiškai gaunamo atlyginimo yra. Kitos piniginės darbuotojų motyvavimo priemonės įmonėje beveik netaikomos.

Be piniginių tiesioginių darbuotojų motyvavimo priemonių, svarbią vietą darbuotojų skatinime užima netiesioginės piniginės darbuotojų motyvavimo priemonės. Dėl šios priežasties respondentai anketoje buvo paprašyti įvertinti ir savo poreikius bei jų įgyvendinimą šių priemonių srityje.

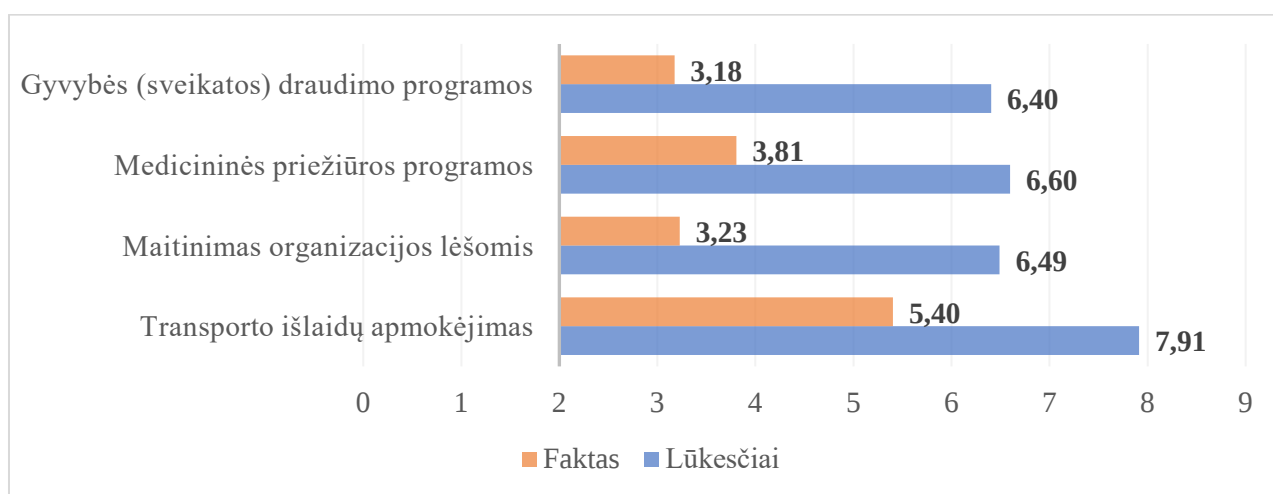
Apskaičiavus Pearson koreliacijos koeficientą nustatyta, kad tarp užimamų pareigų ir vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno bei dalyvavimo pelnuose egzistuoja vidutinio stiprumo

ryšys. Tai gali būti susiję su tuo, kad daliai vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams mokamos premijos priklausančios nuo įmonės pelno. Tikslinga paminėti, kad tarp darbuotojų užimamų pareigų ir lūkesčių premijų priklausančių nuo pelno srityje egzistuoja silpnas ryšys pagal Pearson koeficientą.

Apklausa atskleidė, kad UAB „Biomedikos centras“ beveik netaikomos piniginių netiesioginių darbuotojų motyvavimo priemonės, nes daugeliui anketoje pateiktų priemonių respondentai skyrė mažiau nei 5 balus (žr. 17 pav.).

17 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų lūkesčių ir fakto vertinimas netiesioginių piniginių motyvavimo priemonių srityje, balais



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

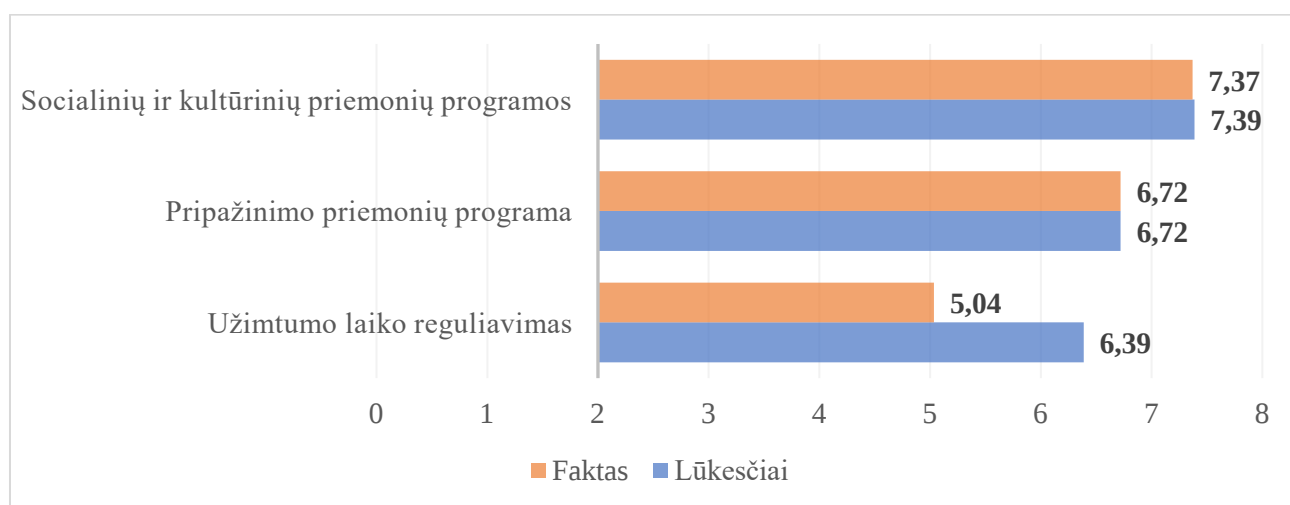
Kaip matyti iš pateikto paveikslo, respondentai tokias priemones, kaip darbuotojų gyvybės draudimas, medicininę priežiūrą bei maitinimą vidutiniškai įvertino 3.18 – 3.81 balais. Tai parodo, kad šios motyvavimo priemonės beveik nenaudojamos analizuojamojoje įmonėje. Tuo tarpu darbuotojų poreikiai šiose srityse yra beveik dvigubai didesni. Transporto išlaidų apmokėjimo priemonei respondentai vidutiniškai skyrė 5.4 balo. Tam įtakos turi tas faktas, kad kai kurie įmonės darbuotojai turi tarnybines transportas priemones ir retkarčiais naudojasi jais asmeninėms reikmėms, todėl ši priemonė įvertinta šiek tiek aukščiau. Vis dėl to respondentų lūkesčiai dėl šios priemonės yra dar didesni ir įvertinus ją pagal svarbą respondentai jai vidutiniškai skyrė 7.91 balo. Tai parodo, kad jiems ši priemonė yra pakankamai svarbi.

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų apklausa atskleidė, kad respondentų vidinė motyvacija yra stipresnė, nei išorinė, todėl be piniginių darbuotojų motyvavimo priemonių, ypatingai svarbu įvertinti nepinigines darbuotojų motyvavimo priemones, jų svarbą darbuotojams bei faktišką įgyvendinimą analizuojamojoje įmonėje. Kaip matyti iš 18 paveiksle pateiktų apklausos rezultatų, nepiniginės darbuotojų motyvavimo priemonės įmonėje įgyvendinamos pakankamai veiksmingai ir daugelyje sričių

darbuotojų lūkesčiai yra patenkinti arba beveik patenkinti. Iš pateikto paveikslo matyti, kad aukščiausiai respondentai įvertino socialinių ir kultūrinių priemonių programas. Šioms motyvavimo priemonėms respondentai vidutiniškai skyrė 7.37 balo, tuo tarpu, kai jų svarbą įvertinta 7.39 balais. Pripažinimo priemonių programos įgyvendinimas įmonėje bei darbuotojų lūkesčiai šioje srityje sutapo ir vidutiniškai priemonė įvertinta 6.72 balo. Blogiausiai iš visų nepiniginių priemonių respondentai įvertino užimtumo laiko reguliavimą. Šios priemonės įgyvendinimas įmonėje įvertintas vidutiniškai 5.04 balo, tuo tarpu, kai respondentų lūkesčiai dėl šios priemonės yra didesni ir vidutiniškai sudaro 6.39 balo.

18 paveikslas

UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų lūkesčių ir fakto vertinimas nepiniginių motyvavimo priemonių srityje, balais



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Apibendrinant UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų apklausos rezultatus, galima teigti, kad visumoje darbuotojai yra patenkinti savo darbu ir jų darbinė motyvacija yra aukšta. Tyrimas atskleidė, kad moterys yra labiau motyvuotos, nei vyrai, o nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai daugiau motyvuoti, nei vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Labiausiai įmonėje patenkinti ir motyvuoti darbui yra nauji darbuotojai, kurie įmonėje dirba mažiau kaip 1 metus, o mažiausiai motyvuoti darbuotojai dirbantys įmonėje nuo 1 iki 3 metų. Apklausa atskleidė, kad nors vidinė darbuotojų motyvacija yra stipresnė, nei išorinė, vis tik darbuotojai pripažįsta, kad premijos ir priedai yra svarbi motyvavimo priemonė. Bendrovės darbuotojus labiausiai motyvuoja kokybiškai vykdyti savo darbinės pareigas darbo prasmės suvokimas, darbo įdomumas bei asmeninis suinteresuotumas vykdyti darbą. Bendrovės taikomų darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas atskleidė, kad darbuotojai palankiausiai vertina pagrindinį ir papildomą darbo užmokestį, tuo tarpu kitos tiesioginės darbuotojų motyvavimo priemonės įvertintos nepakankamai gerai. Visos netiesioginės darbuotojų motyvavimo

priemonės įvertintos nepakankamai, tuo tarpu, kai daugelis nepiniginių darbuotojų motyvavimo priemonių atitinka darbuotojų lūkesčius.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai tik iš dalies atitiko teorinėje darbo dalyje atliktos analizės rezultatus. Teorinės analizės metu nustatyta, kad darbuotojų amžius, lytis, užimamos pareigos gali veikti darbuotojų vidinę motyvaciją. Apskaičiuotas Pearson koreliacijos koeficientas tokio ryšio neatskleidė. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad materialinė paskata yra svarbi kiekvienam darbuotojui, o atliktas tyrimas UAB „Biomedikos centras“ parodė, kad įmonės darbuotojams pagrindinis ir papildomas darbo užmokestis taip pat svarbios motyvavimo priemonės.

Lyginant tyrimo rezultatus su kitais panašiais tyrimais galima teigti, kad jie atitinka iš dalies. Tyrimo bendrovės Kantar (2021) atliktas darbuotojų Lietuvoje motyvacijos tyrimas atskleidė, kad didžioji dauguma darbuotojų kaip pagrindine motyvacijos priemone išskiria darbo užmokesčio kėlimą ir premijų mokėjimą. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinis ir papildomas darbo užmokestis yra svarbiausios motyvavimo priemonės, tačiau jos tik šiek tiek neatitinka darbuotojų lūkesčių, tuo tarpu, kai Kantar (2021) tyrimas parodė, kad tik ketvirtadalis respondentų gauna norimą darbo užmokesčio didinimą arba premijas. Tai parodo, kad UAB „Biomedikos centras“ tiesioginės darbuotojų motyvavimo priemonės išnaudojamos geriau, nei vidutiniškai Lietuvoje.

2.4. UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos gerinimo galimybės

Atlikus UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimą, nustatyti tokie pagrindiniai trūkumai:

1. Įmonėje išnaudojamos ne visos tiesioginės piniginės darbuotojų motyvavimo priemonės;
2. Įmonėje visiškai neišnaudojamos ir neatitinka darbuotojų lūkesčių netiesioginės piniginės darbuotojų motyvavimo priemonės;
3. Neatitinka darbuotojų lūkesčių darbo laiko reguliavimas.

Atsižvelgiant į nustatytus bendrovės darbuotojų motyvavimo sistemos trūkumus, galima numatyti jos tobulinimo galimybes.

Siekiant pagerinti tiesioginių piniginių darbuotojų motyvavimo priemonių naudojimą, tikslinga numatyti darbuotojams premijas priklausančias nuo įmonės pelno. Taip darbuotojai bus labiau suinteresuoti ne tik kokybiškai atlikti savo darbą, kaip yra dabar dėl vidinės motyvacijos ir prasmės suvokimo, bet ir siekti tai daryti veiksmingai (uždirbant didžiausias pajamas įmonei minimaliomis sąnaudomis), kad bendrovės grynasis pelnas būtų kuo didesnis. Ypatingai svarbu premijas priklausančias nuo pelno pasiūlyti vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams, nes kaip atskleidė tyrimas vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra šiek tiek mažiau motyvuoti darbui, nei kiti įmonės darbuotojai.

Kadangi įmonėje visiškai neišnaudojamos netiesioginės piniginės darbuotojų motyvavimo priemonės, o darbuotojų lūkesčiai šioje srityje yra pakankamai dideli, tikslinga pasiūlyti lojaliems įmonės darbuotojams, kurie dirba įmonėje daugiau kaip 1 metus, galimybę pasirinkti socialinį paketą, kuris leistų kiekvienam darbuotojui numatytos sumos ribose pasirinkti jam aktualiausią priemonę, pvz., medicininės priežiūros programą, gyvybės draudimą arba abonementą į sporto klubą. Taip darbuotojai galėtų savarankiškai pagal savo poreikius rinktis geriausiai juos motyvujančią priemonę. Šią priemonę svarbu pasiūlyti būtent darbuotojams, kurie įmonėje dirba daugiau kaip vienerius metus, nes kaip parodė tyrimas, būtent šių darbuotojų motyvacija yra mažiausia.

Kadangi įmonės darbuotojai beveik neturi galimybės reguliuoti savo darbo laiką, tuo tarpu turi lūkesčių šioje srityje, tikslinga būtų sudaryti lankstesnį darbo grafiką leidžianti darbuotojams tiesiogiai nedirbantiems aptarnavime rinktis darbo valandas. Be to, šiuolaikinės technologijos leidžia daugelį darbų atlikti ir per nuotolį, todėl galima sudaryti darbuotojams galimybę pasirinktą savaitės dieną dirbti iš namų. Taip darbuotojai galės savarankiškai valdyti savo darbo ir poilsio laiką, kas gali padidinti jų darbo produktyvumą ir veiksmingumą.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant pagerinti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvavimo sistemą ir dar labiau sustiprinti jų darbinę motyvaciją, tikslinga pasiūlyti vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams premijas, kurios priklausys nuo įmonės pelno, ilgiau kaip vienerius metus dirbantiems darbuotojams sudaryti sąlygas numatytai sumai pasirinkti gyvybės draudimą, medicininės priežiūros draudimą arba abonemento į sporto salę apmokėjimą, sudaryti sąlygas darbuotojams tiesiogiai nedirbantiems aptarnavime savarankiškai pasirinkti darbo valandas arba pasirinktomis savaitės dienomis dirbti nuotolinį darbą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Apibendrinant, galima daryti tokias išvadas:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad motyvacija yra nematomas nesibaigiantis procesas, kuris susiformuoja žmogaus viduje arba sąveikaujant jam su kitais žmonėmis ir paskatina jį daryti tam tikrus kryptingus veiksmus. Egzistuoja didelė įvairovė darbuotojų motyvacijos teorijų, kurios tradiciškai skirstomos į poreikių ir turinio teorijas. Turinio teorijos orientuojasi į veiksnius, kurie lemia pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbą, tuo tarpu, kai proceso teorijos gilinausi į darbuotojo lūkesčius ir vertybes. Darbuotojų motyvacijos procesas užtikrina organizacijos tikslų siekimą per darbuotojų poreikių tenkinimą. Kadangi darbuotojų poreikiai ir motyvai keičiasi, darbuotojų motyvacijos procesas yra nesibaigiantis. Tai sudėtingas psichologinis procesas, kuris priklauso nuo daugybės įvairiausių veiksnių. Dėl šios priežasties svarbu išanalizuoti motyvacijos veiksnius. Darbuotojų motyvacija priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių. Išorinė motyvacija atsiranda, kai veikia ne darbuotojo asmeniniai veiksniai, bet visuomenės vertybės ir lūkesčiai. Iškiriami su atlygintinumu bei su pripažinimu susiję išoriniai veiksniai. Vidinė motyvacija susijusi su pasitenkinimu savimi. Stipri vidinė motyvacija atsiranda, kai darbuotojas suvokia darbo prasmę, prisiima atsakomybę už rezultatus ir žino faktinius darbo rezultatus. Darbuotojų vidiniai motyvai didele dalimi priklauso nuo darbuotojo amžiaus, lyties, užimamos pozicijos darbovietėje. Darbuotojų motyvavimui naudojamos materialinės ir nematerialinės priemonės. Materialinė paskata yra svarbi, nes pinigai leidžia darbuotojui tenkinti savo ir savo šeimos narių fiziologinius ir saugumo poreikius, tačiau jos dažnu atveju yra veiksmingos tik kol darbuotojas nepatenkins šių poreikių. Todėl svarbu taikyti ir nematerialines darbuotojų motyvavimo priemones, kurios tenkina darbuotojų pagarbos ir saviraiškos poreikius.

2. Atlikus UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų apklausą, nustatyta, kad visumoje įmonės darbuotojai yra patenkinti savo darbu ir jų darbinė motyvacija yra aukšta. Tyrimas atskleidė, kad moterys yra labiau motyvuotos, nei vyrai, o nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai daugiau motyvuoti, nei vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Labiausiai įmonėje darbu patenkinti ir motyvuoti darbuotojai yra nauji darbuotojai, kurie įmonėje dirba mažiau kaip 1 metus, o mažiausiai motyvuoti darbuotojai dirbantys įmonėje nuo 1 iki 3 metų. Apklausą atskleidė, kad nors išorinė darbuotojų motyvacija yra stipresnė, nei vidinė, vis tik darbuotojai pripažįsta, kad premijos ir priedai yra svarbi motyvavimo priemonė. Bendrovės darbuotojus labiausiai motyvuoja kokybiškai vykdyti savo darbines pareigas darbo prasmės suvokimas, darbo įdomumas bei asmeninis suinteresuotumas vykdyti darbą. Bendrovės taikomų darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas atskleidė, kad darbuotojai palankiausiai vertina pagrindinį ir papildomą darbo užmokestį, tuo tarpu kitos tiesioginės darbuotojų motyvavimo priemonės įvertintos nepakankamai gerai. Visos netiesioginės darbuotojų motyvavimo

priemonės įvertintos nepakankamai, tuo tarpu, kai daugelis nepiniginių darbuotojų motyvavimo priemonių atitinka darbuotojų lūkesčius.

3. Atsižvelgiant į padarytas išvadas, galimi tokie pasiūlymai UAB „Biomedikos centras“ veiklos gerinimui:

3.1. Pasiūlyti vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams premijas, kurios priklauso nuo įmonės pelno;

3.2. Ilgiau kaip vienerius metus dirbantiems darbuotojams sudaryti sąlygas numatytai sumai pasirinkti gyvybės draudimą, medicininės priežiūros draudimą arba abonemento į sporto salę apmokėjimą;

3.3. Sudaryti sąlygas darbuotojams tiesiogiai nedirbantiems aptarnavime savarankiškai pasirinkti darbo valandas arba pasirinktomis savaitės dienomis dirbti nuotolinį darbą.

LITERATŪRA

1. Agbenyegah, G. K. (2019). Effect of financial and non-financial rewards on employee motivation in financial institution in Ghana. *International Journal of Innovative Research and Development*, 8(8), 121-130. <http://dx.doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i8/JUL19029>
2. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007>
3. Alase, G., & Akinbo, T. (2021). Employee motivation and job performance: Empirical evidence from Nigeria. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(2), 16-23. <https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i2.20>
4. Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121-133. <http://dx.doi.org/10.5937/ekonomika1902121A>
5. Almobaireek, W. N., & Manolova, T. S. (2013). Entrepreneurial motivations among female university youth in Saudi Arabia. *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), S56-S75. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.711364>
6. Almonaitienė, J. (2011). Motivating employees in small and medium business enterprises in the context of intense workforce emigration. *Socialiniai mokslai*, (2), 7-15. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367184101013/J.04~2011~1367184101013.pdf>
7. Armstrong, M. (2019) *How to Manage People*. 4th edn. Kogan Page.
8. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th edn. Kogan Page.
9. Armania-Kepuladze, T. (2010). Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity?. *Problems and Perspectives in Management*, (8, Iss. 2), 84-93. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/prperman_2010_8_2_10.pdf
10. Aziri, J. (2019). Employee Motivation Incentives and Their impact on the Organization's Productivity. *Texila International Journal of Management*, 5(2), 1-6. <https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.05.02.Art017>
11. Bala, L. A. (2019) *Effect of Motivation on Employees Performance*. 1st edn. LAP LAMBERT Academic Publishing.
12. Baldwin, C., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., & Rocha-Lona, L. (2014). Personal development review (PDR) process and engineering staff motivation: A case study investigation in a manufacturing firm. *Journal of manufacturing technology management*, 25 (6), 827-847. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2013-0001>
13. da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 7(5), 13-23. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>
14. DiPietro, R. B., Kline, S. F., & Nierop, T. (2014). Motivation and satisfaction of lodging employees: An exploratory study of Aruba. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(3), 253-276. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.866466>
15. Druskienė, A. ir Šarkiūnaitė, I. (2018). Motivational incentives of civil servants in Lithuanian municipalities. *Public policy and Administration*, 17(3), 344-370. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21952>
16. Edrak, B. B., Yin-Fah, B. C., Gharleghi, B., & Seng, T. K. (2013). The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of Malaysian Amway company's direct sales forces. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 96-103. https://www.academia.edu/download/47671049/The_Effectiveness_of_Intrinsic_and_Extri20160731-21495-18igzsu.pdf

17. Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of human resource management*, 21(2), 28-39. https://www.researchgate.net/publication/329145147_Barriers_to_work_motivation_of_Generation_Z
18. Gagné, M. et al. (2015) The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:2, 178-196, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
19. Gavric G., Cukanovic k. M., Pesic, D. (2020). Employee motivation and cultural influence. *International Review*, 1 (2), 82 – 87. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-9739/2020/2217-97392001082G.pdf>
20. Goić, S. (2017). Employees older than 50 on Croatian labour market–need for a new approach. *Journal of Human Resource Management*, 20(2), 1-11. <https://www.jhrm.eu/2017/10/1-employees-older-than-50-on-croatian-labour-market-need-for-a-new-approach/>
21. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R. ir Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. *Mykolo Romerio Universitetas*. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16860?show=full>
22. Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. In Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
23. Gupta, S. (2021). Management Concept & Practices. BPD Publications. <https://books.google.lt/books?id=W8BHEAAAQBAJ&pg=PA316&dq=employee+motivation+monetary+incentives&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwjUhLPjM33AhWHvYsKHauPCDQ4ChDoAXoECAUQAg#v=onepage&q&f=false>
24. Hitka, M., Balázová, Ž., Gražulis, V., & Lejskova, P. (2018). Differences in employee motivation in selected countries of CEE (Slovakia, Lithuania and the Czech Republic). *Engineering Economics*, 29(5), 536-547. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.5.13953>
25. Hitka, M., Lipoldová, M., & Schmidtová, J. (2020). Employees' motivation preferences in forest and wood-processing enterprises. *Acta Facultatis Xylogiae Zvolen res Publica Slovaca*, 62(1), 151-164. <http://dx.doi.org/10.17423/afx.2020.62.1.13>
26. Hitka, M., Vetráková, M., & Balázová, Z. (2016). Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015. *Modern Applied Science*, 10(1), 52. <http://dx.doi.org/10.5539/mas.v10n1p52>
27. Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(2), 255-309. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1530>
28. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
29. Le, D., Aquino, P., Truc, N., Si, L., & My, L. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 11(4), 1063-1070. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.033>
30. Ledimo, O., Sabbagha, M. D. S., & Martins, N. (2019). Validation of an Employee Motivation Measurement Instrument in a Financial Organisation. In *18th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (p. 174). https://www.academia.edu/48550496/Validation_of_an_Employee_Motivation_Measurement_Instrument_in_a_Financial_Organisation
31. Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberova, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>
32. Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414. <https://doi.org/10.1177%2F0268580920912970>

33. McCoach, D. B., & Flake, J. K. (2018). The role of motivation. In S. I. Pfeiffer, E. Shaunessy-Dedrick, & M. Foley-Nicpon (Eds.), *APA handbook of giftedness and talent* (pp. 201–213). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000038-013>
34. Obiekwe, N. (2016). Employee motivation and performance. *Doctoral thesis*. <https://core.ac.uk/download/pdf/80992496.pdf>
35. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
36. Pakdel, B. (2013). The historical context of motivation and analysis theories individual motivation. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(18), 240-247. http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_18_October_2013/23.pdf
37. Pearce, S. M., Bangura, A. (2019) The Impact of Financial and Non-financial Rewards on Employee Motivation: 1st edn. LAP LAMBERT Academic Publishing. <http://dx.doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.21.10.21756>
38. Pinder, C. (2014) Work Motivation in Organizational Behavior. *Taylor and Francis*. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
39. Ping, X. (2022). Chapter seven motivation of millennial employees. *The impact of employees' Behaviour in the Workplace*, 195. https://books.google.lt/books?id=ZGRmEAAAQBAJ&dq=Chapter+seven+motivation+of+millennial+employees&lr=&hl=ru&source=gbs_navlinks_s
40. Rajin, D. (2020). Employee Motivation in the Process of Managing Organizational Change. *FINIZ 2020-People in the focus of process automation*, 152-160. <https://doi.org/10.15308/finiz-2020-152-160>
41. Ramírez García, I., Del Cerro Ramón, S., & Fornells Herrera, A. (2019). The role of work motivation based on values in employee's retention in the 21st century. *Management Studies*, 2019, Vol. 7, No. 2 (Mar.-Apr.). <http://dx.doi.org/10.17265/2328-2185/2019.02.007>
42. Teshome, M. (2018) The Effect of Motivational Factors on Employee Job Satisfaction. 1st edn. LAP LAMBERT Academic Publishing. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n3p70>
43. Theodore, T. (2019) Leadership Style and Factors Affecting Employee's Motivation. 1st edn. LAP LAMBERT Academic Publishing. <https://www.perlego.com/book/3411514/leadership-style-and-factors-affecting-employees-motivation-a-study-on-effective-hotel-management-and-leadership-at-a-prestigious-hotel-chain-pdf>
44. UAB „Biomedikos centras“. (2022). *Apie mus*. [žiūrėta 2022 – 02 – 20]. <https://medicinosiranga.lt/apie-mus/>
45. Van Hung, T., & Mai, H. L. T. (2020). Factors affecting work motivation of officers and laborers at vietnam national university of forestry, southern campus. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, (2 (21)), 62-76. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.2\(21\).2020.62-76](https://doi.org/10.35678/2539-5645.2(21).2020.62-76)
46. Weber, T., Adăscăliței, D. (2021). *Tackling labour shortages in EU Member States*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21006en.pdf
47. Kantar. (2021). „Kantar“ tyrimas: kovoje dėl darbuotojų komunikuota dvigubai intensyviau. Prieiga per internetą: <http://www.kantar.lt/lt/news/-kantar-tyrimas-kovoje-del-darbuotoju-komunikuota-dvigubai-intensyviau/>
48. UAB „INVL Asset Management“ (2019). Darbuotojų motyvacijos tyrimas: daugiau kaip pusė – motyvuoti ne ilgiau kaip metams. Prieiga per internetą: <https://www.invl.com/naujienos/darbuotoju-motyvacijos-tyrimas-daugiau-kaip-puse-motyvuoti-ne-ilgiau-kaip-metams/>

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮMONĖJE VERTINIMAS IR GERINIMAS (UAB
„BIOMEDIKOS CENTRAS“ PAVYZDŽIU)**

AGNĖ PAUKŠTĖ

Baigiamasis bakalauro darbas

Vadybos ir verslo administravimo studijų programa,

Verslo valdymo studijų programos šaka

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

44 puslapiai, 18 paveikslų, 6 lentelės, 48 šaltiniai.

Pagrindinis darbo tikslas – įvertinti UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvaciją ir apibrėžti jos gerinimo galimybes. Baigiamasis darbas susideda iš 2 dalių. Pirmoji darbo dalis skirta mokslinės literatūros sisteminimui ir lyginamajai analizei. Antroji darbo dalis skirta UAB „Biomedikos centras“ darbuotojų motyvacijos tyrimui.

Atlikus Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros darbuotojų motyvacijos tematika, apibrėžta motyvacijos esmė ir procesas, motyvaciją formuojantys veiksniai bei jos stiprinimo priemonės.

Atlikus mokslinės literatūros analizę pereita prie UAB „Biomedikos centras“ motyvacijos tyrimo. Atlikus visų įmonės darbuotojų anketinę apklausą, nustatyta, kad visumoje įmonės darbuotojai yra patenkinti savo darbu ir jų darbinė motyvacija yra aukšta. Apklausą atskleidė, kad nors išorinė darbuotojų motyvacija yra stipresnė, nei vidinė, vis tik darbuotojai pripažįsta, kad premijos ir priedai yra svarbi motyvavimo priemonė. Bendrovės darbuotojus labiausiai motyvuoja kokybiškai vykdyti savo darbines pareigas darbo prasmės suvokimas, darbo įdomumas bei asmeninis suinteresuotumas vykdyti darbą.

Baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai. Remiantis turimo rezultatais įmonei pateikiamos tokios rekomendacijos: pasiūlyti vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams premijas, kurios priklauso nuo įmonės pelno; ilgiau kaip vienerius metus dirbantiems darbuotojams sudaryti sąlygas numatytai sumai pasirinkti gyvybės draudimą, medicininės priežiūros draudimą arba abonemento į sporto salę apmokėjimą; sudaryti sąlygas darbuotojams tiesiogiai nedirbantiems aptarnavime savarankiškai pasirinkti darbo valandas arba pasirinktomis savaitės dienomis dirbti nuotolinį darbą.

**ASSESSMENT AND IMPROVEMENT OF EMPLOYEE MOTIVATION IN THE COMPANY
(EXAMPLE OF „BIOMEDIKOS CENTRAS“ COMPANY)**

AGNĖ PAUKŠTĖ

Bachelor thesis

Management and business administration study programme,

Business management branch of study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2022

SUMMARY

44 pages, 18 pictures, 6 tables, 48 references.

The main purpose of this work is to evaluate the motivation of “Biomedikos centras” employees and to define the possibilities of its improvement. The work consists of two main parts: the analysis of literature, the research, and its results.

Lithuanian and foreign scientific literature on the topic of motivation reviewed the essence and process of motivation, the factors forming the motivation and the means of its strengthening.

After the literature analysis, the motivation research of “Biomedikos centras” was transferred. After conducting a questionnaire survey of all employees of the company, it was found that the employees of the company are satisfied with their work and their work motivation is high. The survey revealed that while external employee motivation is stronger than internal, employees still recognize that bonuses and bonuses are an important motivating tool. The employees of the company are most motivated to perform their job duties qualitatively, the understanding of the meaning of work, the interest in work and personal interest in performing work.

Conclusions and suggestions are presented at the end of the final work. Based on the available results, the following recommendations are made to the company: to offer bonuses that depend on the company's profits to senior executives, to allow employees with more than one year to choose life insurance, medical care insurance or to pay for a gym subscription; to enable employees who do not work directly in the service to independently choose working hours or to work remotely on selected days of the week.

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

ANKETA

Gerb. Respondente,

Vilniaus Universiteto Verslo valdymo studijų programos studentė atlieka baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas – išanalizavus UAB „Biomedikos centras“ darbuotojus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, numatyti priemones, kurios padės pagerinti įmonės darbuotojų motyvaciją. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės atlikti tyrimą ir nustatyti darbuotojų motyvacijos didinimo galimybes UAB „Biomedikos centras“

Tyrimas yra anonimiškas, o apklausos rezultatai bus panaudoti tik praktikos ataskaitos bei baigiamojo darbo rengimui. Prašome atsakyti į šioje anketoje pateiktus klausimus. Jums tinkamą atsakymą pažymėkite varnele.

1. Kiek esate patenkintas savo dabartine darboviete? (įvertinkite nuo 1 iki 10, kai 1 – visiškai nepatenkintas, o 10 – visiškai patenkintas. Tinkamą balą apveskite).

Visiškai nepatenkintas								Visiškai patenkintas	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Kiek jaučiatės motyvuotas dirbti ir spręsti darbinės problemas savo dabartinėje darbovietėje? (įvertinkite nuo 1 iki 10, kai 1 – visiškai nemotyvuotas, o 10 – visiškai motyvuotas. Tinkamą balą apveskite).

Visiškai nemotyvuotas								Visiškai motyvuotas	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Žemiau pateiktus teiginius įvertinkite nuo 1 iki 10, kur 1 – visiškai nesutinku, o 10 – visiškai sutinku.

3.1. Užduotys, kurias atlieku darbe, yra mano varomoji jėga

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.2. Užduotys, kurias atlieku darbe, yra malonios

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.3. Mano darbas prasmingas

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.4. Mano darbas labai malonus

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.5. Kartais mane taip įkvepia mano darbas, kad beveik pamirštu visa kita aplink mane

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.6. Kad įdėčiau papildomų pastangų darbe, man reikia gauti papildomą atlyginimą

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.7. Jei man būtų pasiūlytas geresnis atlyginimas, būčiau atlikęs geresnį darbą

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.8. Premijos ir priedai yra svarbi darbą skatinanti priemonė

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.9. Man svarbu turėti išorinę motyvaciją, kad gerai atlikčiau savo darbą

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Kodėl stengiatės dirbti savo darbovietėje? ? (žemiau pateiktus teiginius įvertinkite nuo 1 iki 10, kai 1 – visiškai nepatenkintas, o 10 – visiškai patenkintas. Tinkamą balą apveskite).

4.1. Nesistengiu, nes tikrai jaučiu, kad švaistau laiką darbe.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.2. Darau mažai, nes nemanau, kad šis darbas vertas pastangų

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.3. Nežinau, kodėl dirbu šį darbą, tai beprasmiškas darbas.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.4. Norėdami gauti kitų (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, klientų ir kt.) pritarimą.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.5. Nes kiti mane labiau gerbs (pvz., vadovas, kolegos, šeima, klientai...).

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.6. Kad nebūtų kritikuojamas kitų (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, klientų ir kt.).

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.7. Nes kiti mane finansiškai apdovanos tik tuo atveju, jei įdėsiu pakankamai pastangų savo darbe (pvz., darbdavys, vadovas...).

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.8. Nes kiti man siūlo didesnę darbo saugumą, jei įdėsiu pakankamai pastangų savo darbe (pvz., darbdavys, vadovas...).

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.9. Nes rizikuojau netekti darbo, jei neįdėsiu pakankamai pastangų.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.10. Nes turiu sau įrodyti, kad galiu.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.11. Nes tai verčia mane didžiulius pastangas.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.12. Nes kitaip man bus gėda.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	------------------	--

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.13. Nes kitaip aš jausiuosi blogai dėl savęs.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.14. Nes man asmeniškai svarbu įdėti pastangų šiame darbe.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.15. Nes pastangų įdėjimas šiame darbe atitinka mano asmenines vertybes.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.16. Nes pastangų įdėjimas šiame darbe man turi asmeninę reikšmę.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.17. Tai, ką darau savo darbe, yra įdomu.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.18. Nes mano darbas yra įdomus.

Visiškai nesutinku								Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Kiek žemiau pateiktos darbuotojų motyvavimo priemonės Jums yra svarbios? (žemiau pateiktas priemonės įvertinkite nuo 1 iki 10, kai 1 – visiškai nesvarbu, o 10 – labai svarbu. Tinkamą balą apveskite).

Priemonės	Visiškai nesvarbu						Labai svarbu			
Tiesioginės materialinės priemonės										
Pagrindinis darbo užmokestis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Papildomas darbo užmokestis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dalyvavimas pelnuose	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dalyvavimas akciniame kapitale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Papildomų (specialių) išmokų programos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Netiesioginės materialinės priemonės										
Transporto išlaidų apmokėjimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Maitinimas organizacijos lėšomis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medicininės priežiūros programos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gyvybės (sveikatos) draudimo programos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nematerialios priemonės										
Užimtumo laiko reguliavimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pripažinimo priemonių programa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Kokios žemiau pateiktos priemonės yra taikomos Jūsų darbovietėje? (žemiau pateiktas priemonės įvertinkite nuo 1 iki 10, kai 1 – visiškai netaikoma, o 10 – itin taikoma. Tinkamą balą apveskite).

Vertinamieji klausimai: 1 ir 10, kaip 1 – visiškai netaikoma, 5 ir 10 – itin taikoma. Tinkama būdą apveskite).										
Priemonės	Visiškai netaikoma					Itin taikoma				
Tiesioginės materialinės priemonės										
Pagrindinis darbo užmokestis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Papildomas darbo užmokestis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dalyvavimas pelnuose	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dalyvavimas akciniame kapitale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Papildomų (specialių) išmokų programos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Netiesioginės materialinės priemonės										
Transporto išlaidų apmokėjimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Maitinimas organizacijos lėšomis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medicininės priežiūros programos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gyvybės (sveikatos) draudimo programos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nematerialios priemonės										
Užimtumo laiko reguliavimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pripažinimo priemonių programa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Jūsų amžius:

- ☐ nuo 18 iki 25 metų
- ☐ nuo 26 iki 35 metų
- ☐ nuo 36 iki 45 metų
- ☐ nuo 46 iki 55 metų
- ☐ nuo 56 iki 65 metų
- ☐ 66 ir daugiau

8. Jūsų išsilavinimas

- ☐ vidurinis
- ☐ profesinis
- ☐ aukštasis neuniversitetinis
- ☐ aukštasis universitetinis

9. Jūsų pareigos įmonėje

- ☐ vadovaujančios
- ☐ nevadovaujančios

10. Jūsų darbo stažas įmonėje

- ☐ iki 1 metų
- ☐ nuo 1 iki 3 metų
- ☐ nuo 4 iki 6 metų
- ☐ daugiau kaip 6 metai

Ačiū už atsakymus!



Apklausos atlikimo sertifikatas

1370655639

Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad

atliko apklausą

UAB „BIOMEDIKOS CENTRAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA

Apklausos atlikimo periodas: 2022-03-28 - 2022-04-20

Dalyvavusių respondentų kiekis: 33

Iveta Balode
ManoApklausa.lt direktorius

3 priedas. Pearson koreliacijos koeficientai

Klausimo Nr.	1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.5	3.7	3.8	3.9	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	
Pareigos	0.118	0.048	0.113	0.095	0.143	0.225	0.036	-0.113	-0.005	-0.142	-0.072	-0.101	-0.052	0.022	-0.150	-0.231	-0.147	-0.137	
Darbo stažas	-0.051	-0.135	-0.095	-0.035	-0.031	0.046	-0.038	-0.261	-0.055	-0.137	-0.196	0.042	0.027	0.159	-0.108	-0.163	-0.071	-0.099	
Amžius	0.057	0.039	-0.080	0.050	0.055	0.097	-0.030	-0.316	-0.263	-0.183	-0.355	-0.105	-0.169	-0.037	-0.160	-0.172	-0.222	-0.163	
Lytis	-0.235	-0.134	-0.130	-0.301	-0.214	-0.310	-0.040	0.257	0.317	-0.133	0.118	0.226	0.288	0.080	-0.054	-0.027	-0.008	0.100	
Išsilavinimas	0.409	0.163	0.367	0.249	0.456	0.311	0.127	-0.108	-0.075	0.349	0.000	0.097	0.033	0.063	-0.200	-0.125	-0.204	-0.219	
Klausimo Nr.	4.8	4.9	4.1	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15	4.16	4.17	4.18	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	
Pareigos	-0.117	-0.158	0.107	0.171	0.094	0.088	0.087	0.096	-0.032	0.142	0.120	-0.163	-0.177	0.311	0.447	0.408	0.126	0.032	
Darbo stažas	-0.040	0.071	-0.169	-0.046	-0.032	0.006	-0.077	-0.057	-0.153	-0.047	-0.088	-0.203	-0.260	0.018	0.133	0.091	-0.094	-0.028	
Amžius	-0.007	0.094	-0.178	-0.076	0.003	0.022	-0.056	-0.028	0.023	-0.027	-0.064	-0.260	-0.318	-0.128	-0.042	-0.117	-0.250	-0.212	
Lytis	0.041	0.057	-0.106	-0.172	-0.025	-0.223	-0.283	-0.269	-0.174	-0.226	-0.213	-0.022	0.039	0.073	0.099	0.188	0.084	0.129	
Išsilavinimas	-0.262	-0.224	-0.090	0.195	-0.082	0.047	0.317	0.244	0.342	0.352	0.366	0.215	0.172	0.393	0.276	0.253	0.219	-0.088	
Klausimo Nr.	5.8	5.9	5.1	5.11	5.12	5.13	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.1	6.11	6.12	6.13
Pareigos	0.135	-0.037	0.144	0.143	-0.032	-0.138	0.179	0.212	0.557	0.623	0.340	0.276	0.309	0.133	0.482	0.414	0.143	0.043	-0.001
Darbo stažas	0.060	0.042	-0.030	0.104	-0.037	-0.207	-0.092	0.019	0.339	0.365	0.211	0.174	-0.111	0.139	0.322	0.097	0.104	-0.106	-0.160
Amžius	-0.169	-0.124	-0.301	-0.118	-0.084	-0.166	-0.151	-0.142	0.076	0.130	0.104	0.015	-0.150	0.261	-0.031	-0.066	0.000	0.067	0.018
Lytis	0.110	-0.250	-0.135	-0.191	-0.225	-0.259	-0.219	-0.004	0.170	-0.007	0.253	0.014	0.180	-0.018	-0.092	0.023	-0.081	-0.193	-0.136
Išsilavinimas	-0.164	0.318	0.233	0.094	-0.044	-0.007	0.419	0.361	0.258	0.152	0.100	-0.022	0.207	-0.177	0.352	0.331	0.203	-0.061	-0.086