

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

KAROLINA LAVRUKAITYTĖ

4 kursas, Ekonomika 6121JX015, Finansai

Baigiamasis bakalauro darbas

KELIŲ STATYBOS SEKTORIAUS DARBUOTOJAMS TAIKOMŲ MOTYVACINIŲ
PRIEMONIŲ ANALIZĖ IR TOBULINIMAS AB EUROVIA LIETUVA PAVYZDŽIU

Darbo vadovas Dr. Irma Kamarauskienė

Vilnius, 2023

TURINYS

ĮVADAS	3
1. MOTYVACIJOS IR DARBO ATLYGIO KONCEPCIJA.....	6
1.1 Motyvacijos samprata ir jos modeliai	6
1.2 Motyvacinės priemonės kaip darbo atlygio sudedamosios dalys.....	11
2. DARBUOTOJŲ PASIŪLĄ IR PAKLAUSĄ ĮTAKOJANČIOS PRIEŽASTYS KELIŲ STATYBOS ĮMONĖSE	17
2.1 Veiksniai darantys įtaką darbuotojų pasiūlai	17
2.2 Veiksniai darantys įtaką darbuotojų paklausai.....	20
3. AB EUROVIA LIETUVA MOTYVACINĖS SISTEMOS VERTINIMAS IR TOBULINIMAS	25
3.1 Tyrimo metodologija.....	25
3.2 Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	33
3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	48
3.4 Motyvacijos gerinimo galimybės įmonėje AB Eurovia Lietuva.....	51
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS	56
KITI LITERATŪROS ŠALTINIAI	59
Santrauka.....	61
Summary	62
PRIEDAI.....	63

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir problema. Europoje ir Lietuvoje augantis nedarbo lygis jau siekia rekordines aukštumas. Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2022 metų IV ketvirtį nedarbo lygis siekė 6 proc. 2023 gegužės 1 d. duomenimis, registruotas nedarbas siekia jau 9 proc. Deklaruojami statistiniai nedarbo augimo prognozės duomenys nenuteikia optimistiškai. Iš kitos pusės pastebima tendencija, kad vis didesnis skaičius įmonių darbuotojų palieka senus darbus ir pradeda paieškas naujų, geriau jų poreikius atitinkančių darbo vietų. Taigi, Lietuvoje ir kitose ES šalyse įmonės ir organizacijos susiduria su darbo jėgos trūkumo ir personalo kaitos problemomis. Ši problema tai veiksnyb ribojantis įmonių veiklas, nes vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos sėkmę, plėtrą ir konkurencingumą yra darbuotojai (Jasiulevičienė, 2022).

Susiklosčiusi paradoksali situacija skatina ieškoti priemonių, kuriomis būtų galima efektyviau sušvelninti neigiamą poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo politikai, užtikrinti reikiamų darbo išteklių kiekį. Kaip rodo įvairūs, pastaruoju metu pristatomi tyrimai (Kilikevičienė N., 2022; Murauskaitė V., 2022; it kt.) – pinigai (t.y. darbo atlygio dydis) yra svarbu, vis tik ir kitos darbdavio siūlomos naudos vaidina nemenką vaidmenį darbuotojo lojalumui įmonės atžvilgiu.

Visoms šalims – valstybei, darbdaviui ir darbuotojui yra labai svarbus teisingas atlygis už darbą, o tuo pačiu ir darbe taikomos motyvacinės priemonės. Tinkamas atlygis už darbą taip pat yra viena iš motyvacinių priemonių. Motyvacinės priemonės padeda įgyvendinti veiksnius, kurie gerina veiklos rezultatus ir veda įmones link sėkmingos ateities bei mažina darbuotojų kaitą (Romerytė Šereikienė R., 2020). Motyvacinės priemonės parenkamos ne vien atsižvelgiant į darbuotojo motyvavimą, bet ir siekiant užtikrinti ekonominę rentabilumą ir socialinę pusiausvyrą. Motyvacinių priemonių parinkimo ir taikymo klausimais atlikta daug Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimų: Tovmasvan ir Minasvan (2020) nagrinėjo kokios priemonės kiekvienoje įmonėje yra būtinos, visapusiškam darbuotojų motyvacijos didinimo įgyvendinimui ir išlaikymui; Hung ir Mai (2020), Gordana ir kt. (2020) motyvavimo forma ir kriterijus leidžiančius įvertinti priemonių taikymo efektyvumą; Porter L.W. ir Lawler E.E. (1968) sujungė lūkesčių ir teisingumo teorijų atskirus elementus ir pateikė darbo motyvacijos schemą; Morkevičiūtė M., Jočienė E. ir kt. (2009) apibendrina darbuotojų motyvacijos teorinius aspektus ir pasiūlė gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo prioritėtines priemones ekonominės krizės metu ir pan. Tačiau, kaip pabrėžia autoriai ne visų specialybių, ne visų kvalifikacijų darbuotojams gali būti taikomos vienodos priemonės ir ne visais atvejais galima jas pritaikyti. Tuo pačiu pažymima, kad laiku

nekoreguojant ir netobulinant motyvacinį sistemų yra susiduriama su tokiomis problemomis kaip darbuotojų demotyvacija, darbuotojų kaita ar darbuotojų trūkumu.

Remiantis operatyviais Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, darbo rinkos lėtėjimo tendencija išliko: mažėjo darbo pasiūlymų, mažiau asmenų įsidarbino. Tačiau statybos sektoriuje jaučiamas nuolatinis kvalifikuotos ir nekvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Todėl siekiant maksimalaus, šio sektoriaus įmonių - veiklos efektyvumo bei tęstinumo yra privaloma peržiūrėti darbo užmokesčio politika - pasirinkti teisingas darbuotojų motyvavimo (skatinamąsias) priemones, nes teisingai parinktas ir atliktą darbą atitinkantis atlygis mažina darbuotojų kaitą (Peltier et al., 2012). Tai ir paskatino analizuoti darbuotojų kaitumą statybos sektoriaus įmonėse įtakojančius veiksnius bei nustatyti kokių motyvacinį priemonių visuma galėtų būti įvardijama kaip pakankamai optimali esant ekonominiam pakilimui ar nuosmukiui.

Darbo objektas – kelių statybos sektorių, AB Eurovia Lietuva darbuotojai ir motyvacinės priemonės.

Darbo tikslas – išanalizavus veiksnius darančius įtaką kelių statybos sektoriuje dirbančių darbuotojų kaitai, išskirti labiausiai lojalumą įmonei skatinančias priemones.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus įvairiuose moksliniuose šaltiniuose teiktas motyvacijos ir darbo atlygio koncepcijas, išskirti bei apibūdinti dažniausiai pristatomus motyvavimo modelius bei motyvacinės priemones.
2. Identifikuoti pagrindines priežastis darančias įtaką darbuotojų kaitai ir trūkumui kelių statybos gamybos įmonėse pasiūlai ir paklausai.
3. Atlikto tyrimo rezultatų analizės pagrindu, nustatyti tinkamiausias skirtingų darbuotojų grupėms taikytinas motyvacinės priemones bei suformuoti kompleksinį siūlymą dėl motyvacinės sistemos tobulinimo kryptių.

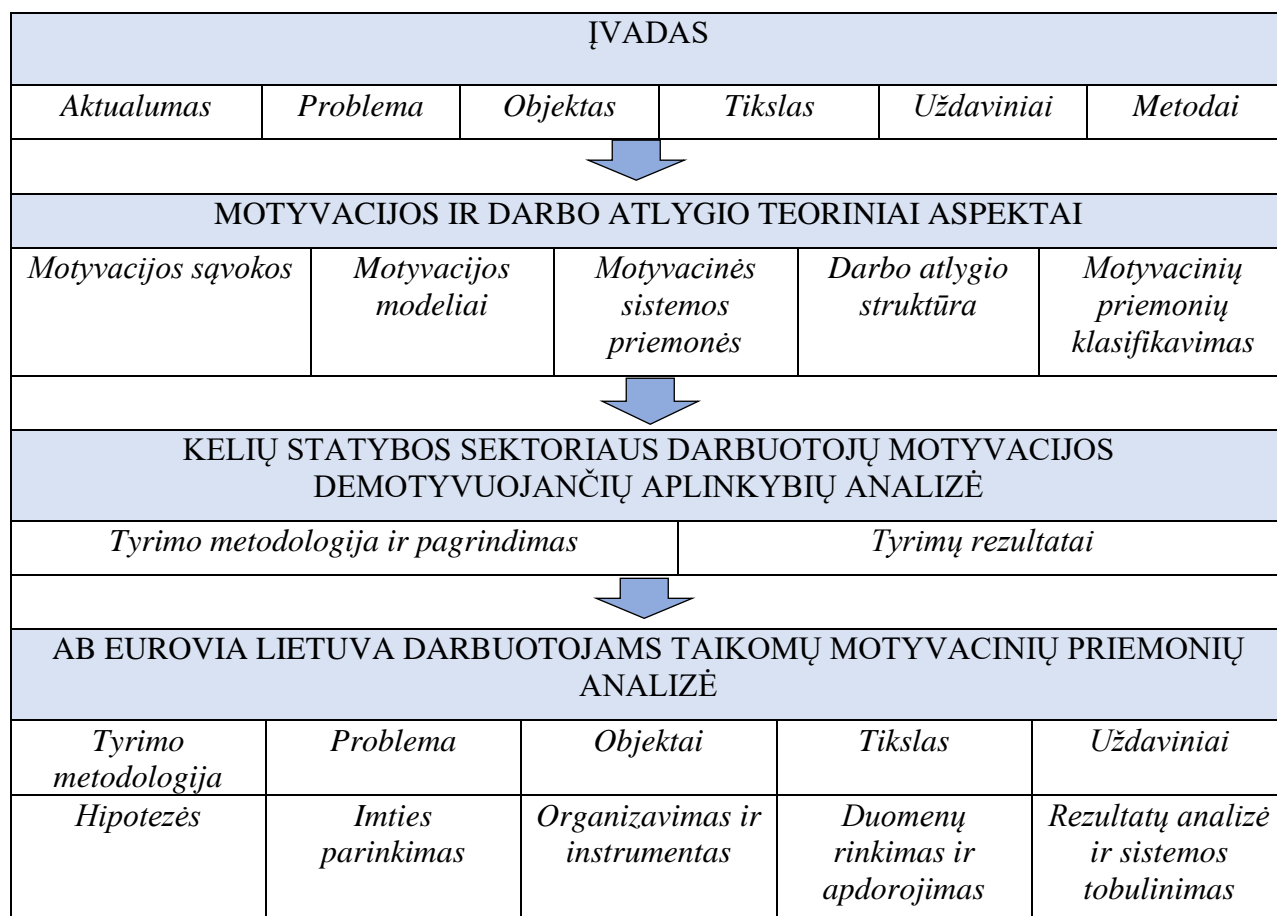
Darbo metodai. Renkant informaciją ir apdorojant statistinius duomenis buvo naudojama lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė, sisteminimas, kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai. Šie metodai buvo naudojami tam, kad būtų tiksliau įvertinta darbuotojų kaitos ir trūkumo problema kelių statybos sektoriuje, bei tinkamų motyvacinį priemonių nustatymui. Tyrimo duomenys apdoroti MS Excel programa.

Darbo struktūra. Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka ir priedai.

Darbo loginė schema pateikiama 1 paveiksle.

1 paveikslas

Baigiamojo bakalauro darbo loginė schema



Sudaryta autorės remiantis baigiamojo bakalauro darbo turiniu.

1. MOTYVACIJOS IR DARBO ATLYGIO KONCEPCIJA

1.1 Motyvacijos samprata ir jos modeliai

Ekonomine prasme, darbo atlygis tai yra užmokestis, kuris vertinamas kaip įvairiomis formomis pasireiškiantis finansinis grįžtamasis ryšys bei apčiuopiama nauda arba atlygis, apskaičiuotas pagal numatytas valandines normas (Danilevičienė, 2019). Darbo atlygiu siekiama ne tik atlyginti už jo įvykdytą veiklą, įgyvendintas funkcijas, indėlį į pridedamosios vertės darbdaviui kūrimą, bet ir užtikrinti darbuotojų motyvavimą. Įmonėms norint pasiekti veiklos tikslų, įgyvendinti uždavinius reikalinga darbo jėga, kad ją pritrauktų ir/ar išlaikytų būtina turėti tinkamai parinktas motyvacinės priemonės, kurios turėtų būti peržiūrimos ir koreguojamos atliepiančios rinkoje vykstančius pokyčius – besikeičiančius makroekonominis rodiklius. Teigtina, kad darbo atlygis yra viena iš pagrindinių darbuotojų motyvavimo priemonių ir tam yra diegiamos įvairios apmokėjimo už darbą sistemos.

Šiuolaikinėje visuomenėje vis dažniau girdime žodį motyvacija. Visoms šalims – organizacijai ir darbdaviui yra svarbi motyvacija. Nuo tų laikų kai žmogaus elgesiu pradėjo domėtis mokslininkai, pagrindinė tema buvo motyvacija (Ivanov ir Usheva, 2021). Motyvacijos, kaip veiksmo, ištakas yra galima išvelgti nuo seniausių laikų, kai žmogus siekdamas savo tikslų paveikdavo kitą žmogų, kad jis padėtų įgyvendinti ar pasiekti užsibrėžtą tikslą už tai gaudamas sutartą ar tikėtiną atlygį. Motyvacija – tai jėga, kuri skatina žmones efektyviau veikti ir dirbti, kad būtų pasiekiami asmeniniai arba įmonės tikslai. Šis žodis kilęs iš lotynų kalbos žodžio „motivare“, lietuvių kalboje jis reiškia – elgsenos ir veiklos priežastis, veiksmas ar judėjimas (Romerytė – Šereikienė, 2020). Anot Adomaitytės ir Girdvainytės (2016) motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną; ši elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesą sukelia įvairūs motyvai. Anot Morkevičiūtės, Endriulaitienės ir Jočienės (2018) kad žmonių elgesį darbe geriausiai paaiškina darbo motyvacija, nes ji skatina koncentruotis ir veikti tikslingai siekiant organizacijos interesų atitikties. O tai didina išlaikyti darnų ir efektyvų santykį su darbu, bei didina atsparumą neigiamiems reiškiniams. Darbuotojų motyvacija yra veiksnys svarbus tiek įmonei, tiek pačiam darbuotojui, nes labiau motyvuotas darbuotojas pasiekia geresnius darbo rezultatus, tuomet lygiagrečiai didėja ir jo darbo atlygis. Tad kiekviena įmonė, siekdama savo tikslų, turi tinkamai motyvuoti savo darbuotojus (Griciūtė, Senkevičiūtė - Doviltė, 2018). 1 lentelėje teikiamos skirtingų autorių motyvacijos sampratos.

1 lentelė

Motyvacijos samprata mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Ivanov ir Usheva (2021)	Motyvacija – psichologinių <i>procesų nukreipimas</i> , kuris sukurtas įvairių energetinių jėgų. Procesų <i>tikslas</i> paveikti elgesį, lemiantį žmogaus elgesio kryptį, intensyvumą ir pastovumą.
Sharaeva ir Liu Zhi (2019)	Motyvacija – visapusiškas <i>požiūris į personalo valdymą</i> , siekiant sukurti skatinančias aplinkybes, kurie ilgalaikiu veikia produktyvią darbuotojų veiklą, atliekant darbo funkcijas.
Ncube ir Zondo (2018)	Motyvacija – tai <i>darinys skatinantis</i> su darbu susijusi elgesį, lemiantis jo intensyvumą bei trukmę.
Sutanto, Scheller – Sampson ir Mulyono (2018)	Motyvacija – tai <i>nukreipiančios</i> , kontroliuojančios ir paaiškinančios žmogaus elgesį <i>priemonės</i> .
Ochola (2018)	Motyvacija – darbuotojo <i>noras dėti pastangas</i> vykdant darbo funkcijas ir tuo pačiu tenkinant savo poreikius.
Baljonn, Banjar ir Banakhar (2018)	Motyvacija yra <i>asmeninių paskatų</i> (vidinis psichologinis procesas) ir darbo aplinkos (sandorio procesas) sąveikos ir <i>suderinamumo rezultatas</i> .
Marcinkevičiūtė (2010)	Motyvacija – tai darbuotojų <i>elgsenos</i> ir darbinės <i>veiklos kitimas</i> vadovų norima linkme.
Maslow (2006)	Motyvacija – tai <i>noras</i> patenkinti tam tikrus poreikius
Barkauskaitė ir Motiejūnienė (2004)	Motyvacija – tai <i>procesas</i> , kuris skatina žmones elgtis taip, kad būtų patenkinti poreikiai arba pasiekti jam svarbūs tikslai.

Sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Apibendrinus skirtingų autorių sąvokas galima teigti, kad jie skirtingai apibūdina motyvaciją:

- kaip procesų nukreipimą;
- kaip požiūrį;
- kaip nukreipiančiąsias priemones;
- kaip paskatų suderinamumo rezultatus;

- kaip veiklos kitimą, kaip norą keistis.

Apibendrinus visas šias skirtingų autorių sąvokas galima teigti, kad motyvacija gali būti suprantama kaip procesas skatinantis pokyčius. Tai atitinka ir Lipinskienės (2012) nuomonę, kuri teigia, kad motyvaciją galima įvardinti kaip jėgą, kuri veikia žmogaus viduje ir skatina vienokią ar kitokią elgseną, kylančią dėl įvairių motyvų. Todėl, žmonės, siekdami geresnių rezultatų darbe, norintys būti pripažinti, visą savo energiją nukreipia link šio tikslo.

Motyvacija gali būti vidinė arba išorinė. Išorinė motyvacija remiasi tuo, kad darbuotojas siekia geriau dirbti dėl geresnio atlygio, darbo aplinkos, darbo sąlygų, santykių su vadovais, santykių su kolegomis bei statuso darbe. Tai išorinė motyvacija tai ir yra atlygis, bet kartais vien išorinės motyvacijos neužtenka, nes darbuotojas turi būti patenkintas ne tik atlygiu, bet ir pačiu darbu. O kalbant apie vidinę motyvaciją, reikėtų pabrėžti, kad ji atsiranda tada, kai darbuotojas nori geriau atlikti darbą ir dėl to savimi labiau didžiuojasi (Lipinskienė, 2012). Taigi, esant vidinei motyvacijai, galima pastebėti, kad jam patinka dirbamas darbas, jis nori kuo geriau atlikti užduotis ir domisi jomis. Darbuotojų motyvacija gali būti skirtinga, nes kiekvienas yra individualus ir savaip unikalus žmogus. Nors yra sukurtos teorijos, kuriomis remiantis išskiriamos tam tikros motyvacinės sistemos, padedančios įmonei skatinti efektyvesnę darbą, tačiau reikėtų į jas labiau įsigilinti ir pritaikyti tam tikroms darbuotojų grupėms, nes visi turi skirtingus poreikius. Reikia pripažinti, kad būtų sudėtinga pasirinkti vieną ir labiausiai tinkamą darbo užmokesčio sistemą norint motyvuoti visus to paties sektoriaus darbuotojus. Todėl buvo atlikta įvairių tyrėjų siūlomų motyvacinių modelių apžvalga, siekiant įvertinti jų struktūrą bei veikimo logiką.

Įvairias motyvavimo priemones, pagal vadovavimo stilių, darbdavio galimybes, dirbančiųjų poreikius, galima grupuoti į atskiras grupes bei formuoti kaip modelius. Darbuotojų motyvavimo modelius taiko tos organizacijos, kurios nori panaudoti tam tikras kiekvieno darbuotojo savybes, padedančias pasiekti didesnes galimybes, taip didinant darbuotojų produktyvumą darbe ir tuo pačiu siekiant didesnio įmonės kapitalo. Norint taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius: atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyme, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą, atsižvelgiant į įsakomąjį-vykdomąjį vadovavimą, atsižvelgiant į įmonės laimėjimus, būtina įvertinti vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes. Išskiriami įvairūs motyvavimo modeliai: atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyme, pagal skatinamąjį vadovavimą, įsakomąjį – vykdomąjį motyvavimo modelį ir kiti.

Pavyzdžiui, Haque et al.(2014) teigia, kad vadovai darbo aplinkoje turėtų įvertinti darbuotojus, jų bendravimą bei darbą ir pasirinkti ar vadovautis šiuo modeliu ar pasirinkti kiek griežtesnį *įsakomąjį – vykdomąjį motyvavimo modelį*. Šis modelis labiau skirtas norint įvertinti darbuotojo elgesį ir gebėjimą tikslingai dirbti.

Dar vienas motyvavimo modelis – *modelis pagal įmonės laimėjimus*. Šis modelis taikomas, norint pasiekti iškeltus tikslus bei, norint nustatyti naujus tikslus, atsižvelgiant į darbuotojų galimybes ir vertybes (Marcinkevičiūtė, 2010). Taip pat šis modelis susijęs su finansinėmis galimybėmis, nes atsižvelgiant į laimėjimus, pasiekimus darbe tiesiogiai lemia didesnio atlygio galimybes (Kostecka ir Davidavičienė, 2015).

Taikant *saviraiškos motyvo modelį* ieškoma būdų kaip panaudoti potencialiausias darbuotojų galimybes. Anot autorės Viningienės (2014), saviraiška darbe kelia didžiulį vidinį pasitenkinimą. Šio modelio veikimo pagrindas darbuotojų savirealizacijos reikmė.

Modelyje *atsižvelgiant į pagarbos motyvus*, išskiriami šie kriterijai: atvira komunikacija, grįžtamasis ryšys, sąžiningas darbo atlikimo vertinimas, teigiamas psichologinis klimatas, darbo ekspertų vardų suteikimas, socialinė – vertybinė drama, įmonės kultūros ir darbuotojų filosofijos suderinamumas, rūpinimasis asmeniniu darbuotojų gyvenimu. Šis modelis padeda užtikrinti rūpinimąsi socialiniais darbuotojų poreikiais. Tai yra, vadovai turėtų ne tik vadovauti jiems, bet ir parenti, konsultuoti, todėl motyvavimo pagal pagarbos motyvus modelis svarbus visuose sektoriuose, be abejo ir statybos sektoriuje.

Motyvavimo modelis pagal psichologinius motyvus išaukština aukštesnio „rango“ darbuotojų poreikių tenkinimą, kuris, žinoma, yra labai svarbus, nes dėl to keičiasi ir personalo valdymo sprendimai: imami tenkinti jų individualūs poreikiai, o dėl to susidaręs teigiamas psichologinis klimatas padeda pasiekti geresnius darbo rezultatus (Kostecka ir Davidavičienė, 2015).

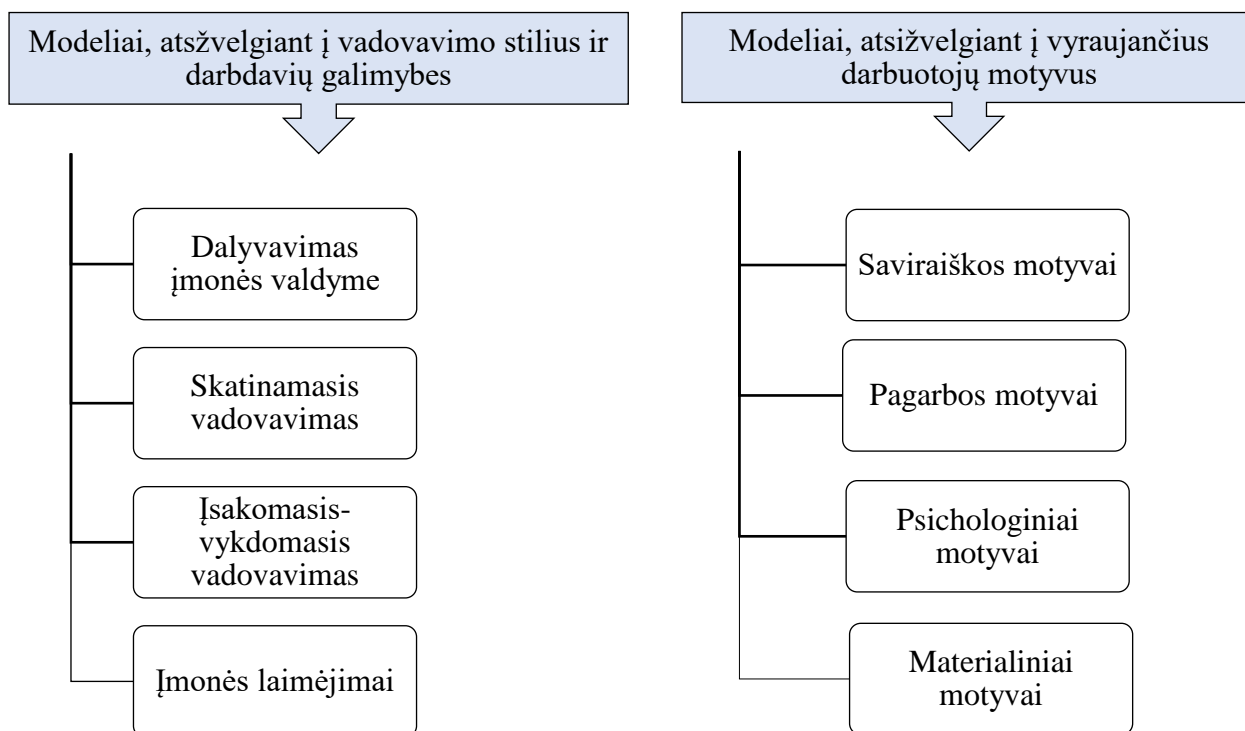
Kitas labai svarbus motyvavimo modelis – *modelis, pagal materialinius motyvus*, kuris apima piniginę darbuotojų motyvaciją. Šio modelio taikymas, anot Marcinkevičiūtės (2010), gali būti pasirinktas taikyti vertinant darbo atlygį, atsižvelgiant į darbuotojų produktyvumą, darbo ir paslaugų teikimo kokybę. Šis modelis naudingas abiem pusėms – organizacijoms ir darbuotojams, nes darbuotojai gavę premijas ar stengdamiesi jas gauti prisideda organizacijos sėkmingos veiklos ir pelno didinimo.

Marcinkevičiūtė (2006), apibendrina pasaulinių motyvavimo modelių sandarą, siūlo išskirti *Tradicinį, Darbuotojų santykių, Darbuotojų išteklių ir Darbuotojų reikmių* motyvavimo modelius. Autorė juos suskirsto į dvi grupes: atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes (žr. 2 pav.). Modelyje *atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyme*, išskiriami šie pamatiniai veiksniai: vadovų komunikavimas su pavaldiniais, išklausant pavaldinių nuomonę ir atkreipiant dėmesį į pasiūlymus, dalyvavimas priimant sprendimus, susitikimų organizavimas pavaldinių darbo vietose. Šie veiksniai skatintų diskusijas darbo vietose (Marcinkevičiūtė, 2010). Kitas motyvavimo modelis – *modelis pagal skatinamąjį vadovavimą*. Šis modelis skirtas, norint

paskatinti darbuotojų tobulėjimą profesinėje ir asmeninėje srityse. Motyvuoti darbuotojai produktyviau atlieka darbą ir labiau savimi pasitiki, jiems atsiranda galimybė kilti karjeros laiptais. Modelio taikymas paveiktų personalo elgesį, nes darbo atlygis neatsiejamas nuo darbuotojų motyvų. Norint teigiamai paveikti darbuotojų elgesį pirmiausiai reikia mokėti teisingą darbo atlygį, taikyti jų lūkesčius atliepančias motyvacinės priemonės ir tuo pačiu, jei yra poreikis, taikyti atitinkamas bausmes.

2 paveikslas

Darbuotojų motyvavimo modeliai



Sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūtė (2010).

Darbuotojų motyvavimo modelius taiko tos organizacijos, kurios nori panaudoti tam tikras kiekvieno darbuotojo savybes, padedančias pasiekti didesnes galimybes, taip didinant darbuotojų produktyvumą darbe ir tuo pačiu siekiant didesnio įmonės kapitalo. Norint taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius: atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyme, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą, atsižvelgiant į įsakomąjį-vykdomąjį vadovavimą, atsižvelgiant į įmonės laimėjimus, būtina įvertinti vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes. Taigi, lyginant šiuos motyvacinius modelius tarpusavyje, galima teigti, kad visi jie yra svarbūs tiek darbuotojui, tiek įmonei, tačiau dažniausiai darbuotojams svarbiausias skatinamojo vadovavimo modelis, nes atsiranda galimybė

taikyti finansines ir nefinansines motyvines priemones, ir sulaukiama dėmesio asmeniniams poreikiams bei tobulėjimui.

1.2 Motyvacinės priemonės kaip darbo atlygio sudedamosios dalys

Mes tikriausiai negalėtume nugincyti teiginio, pagrindinis atlygio už darbą motyvas yra pinigai. Baziniai poreikiai, kuriuos mus būtina tenkinti bei finansiniai lūkesčiai, kuriuos turime, yra ir turi būti tiesiogiai susieti tarpusavyje. Na ir akivaizdu, kad jei darbdavys negali darbuotojui suteikti, bent jau bazinius poreikius atitinkančio darbo užmokesčio, darbuotojas rinksis kitą darbdavį. Iš kitos pusės, yra atlikta nemažai tyrimų, atvejų analizių, kurių rezultatų vertinimas rodo, kad pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo piniginio atlygio už atliktą darbą dydžio. Kaip pažymi N. Kilikevičienė (2022), „...mes esame laimingesni, kai koncentruojamės į patį darbą ir jo atlikimo procesą, negu kai galvojame apie atlygį, kurį gausime tą darbą atlikę...“.

Autorės Došenovič (2016) teigimu darbo atlygis, be kita ko yra ir pagrindinis aspektas asmeniui renkantis organizacijas darbui. Anot Laužadytės ir Samoškaitės (2013), pagrindinis tikslas darbe žmogui – gauti pajamų, kitaip sakant atlygį už darbą. Darbo atlygis įvairių autorių įvardinamas skirtingai, tačiau nepaisant to, dažniausiai atlygis siejamas su darbdavio kompensacija darbuotojui už atliktą darbą (Bruzdeilynaitė, Subačienė, 2022). Beržinskienė ir Raziulytė (2012) tiesioginį darbo atlygį apibūdina kaip:

- Pastoviąją dalį, kuri priklauso nuo atlikto darbo bei turimos kvalifikacijos;
- Kintamąją dalį, kuri priklauso nuo darbuotojo ar kolektyvo pasiekimų;
- Premijas ir priemokas už pasiekimus.

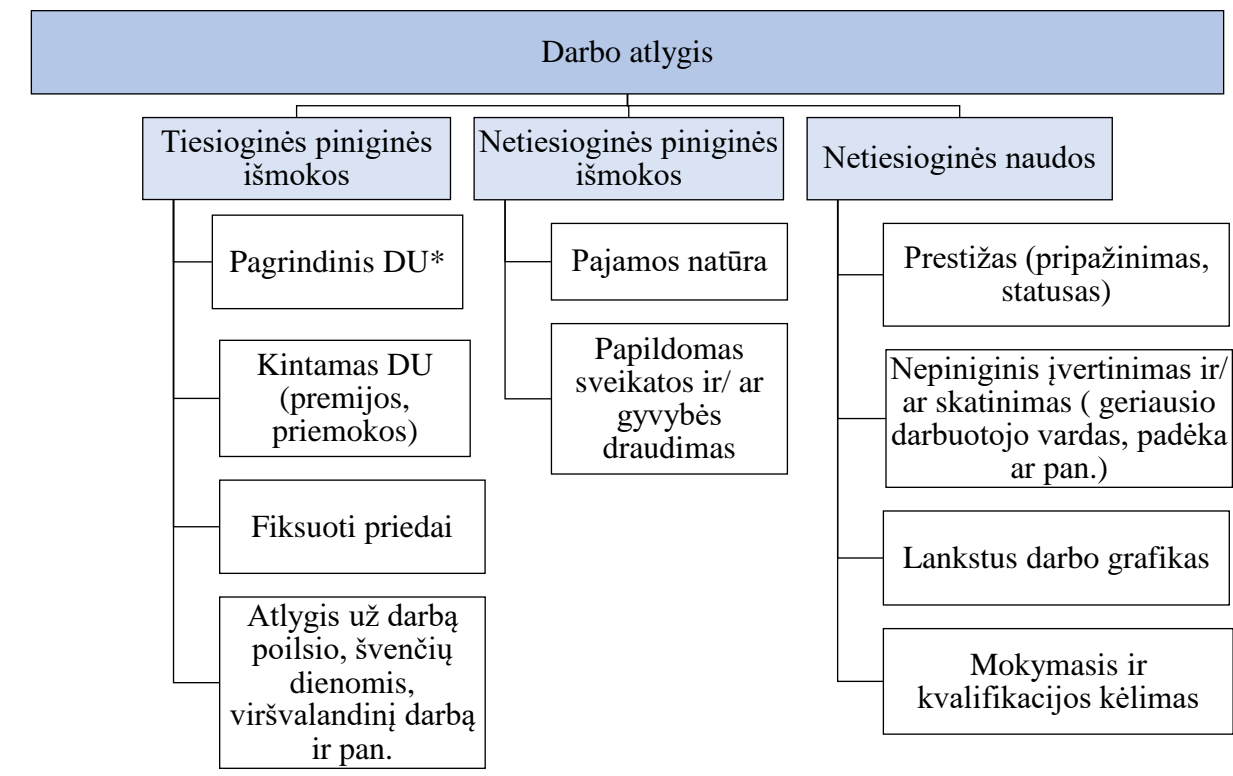
Pasak Beržinskienės ir Raziulytės (2012), minėtas premijas bei priemokas reikėtų išskirstyti į pastovias ir kintamąsias pajamas, nes taip lengviau įvertinami objektyvūs bei subjektyvūs veiksniai, ir galima kalbėti apie teisingą darbo atlygį, kuris padėtų prisivilioti daugiau darbuotojų ir išlaikyti esamus. Suprantama, kad papildomas uždarbis – kintantis uždarbis ir jis nėra pastovus. Bet papildomas darbo atlygis darbuotojams veikia kaip varomoji jėga, darbuotojai su didesniu entuziazmu atlieka paskirtus darbus, tuo tarpu pasiekiamo geresniu veiklos rezultatų ir darbuotojai tampa lojalesni (Galeh, 2022).

Pasak Henderson (2006), darbo atlygis apima labai daug, tai yra ką darbdavys pasiūlo darbuotojui mainais į jo atliktą darbą, siekiant gerų darbo rezultatų ir organizacijos tikslų. Autorius

Werdati (2020) taip pat pabrėžia, kad organizacijoms ir darbuotojams svarbus darbo atlygis, bei jo sudedamosios dalys (žr. 3 pav.).

3 paveikslas

Darbo atlygio sandara



Sudaryta autorės, remiantis Baršauskienė (2012), Beržinskienė, Raziulytė (2012) Newman, Gerhart ir Milkovich (2014).

Newman, Gerhart ir Milkovich (2014) siūlo atlygį skirstyti į tiesioginį atlygį, kuris apima piniginių užmokesčių – darbo užmokesčių, ir kitas galimas naudas: pripažinimą ir statusą, iššūkių pateikiantį darbą, organizacijos prestižą. Toks darbo atlygio struktūros traktavimas yra artimas dabartinei darbo atlygio struktūros sampratai, kai skiriamas dėmesys ne tik darbo užmokesčiui, bet ir kitoms svarbioms finansinėms ir nefinansinėms darbuotojų skatinimo priemonėms. Šiai nuomonei antrina ir Baršauskienė (2012), anot jos darbo atlygį galima skirstyti į dvi dalis – tai yra atlygiai apimantys tiesiogines ir netiesiogines pinigines išmokas (žr. 3-ą pav.). Anot Baršauskienės (2012) darbo atlygį dar galima išskirti į šias dalis:

- finansinis darbo atlygis;
- nefinansinis darbo atlygis;
- simboliniai apdovanojimai.

Finansinis darbo atlygis tai tiesioginis darbo užmokestis ir kitos finansinės skatinimo priemonės kaip priedai, premijos ir kitos priemonės, skirtos didinti darbuotojų motyvaciją. O nefinansinis darbo atlygis gali būti siejamas su darbo turiniu arba darbo aplinka. Kai darbo atlygis siejamas su darbo turiniu, tai suteikiama galimybė tobulinti profesines žinias įvairiuose mokymuose, dalyvauti konferencijose, o siejant su darbo aplinka gali būti skirtas automobilis ar moderniai įrengtas kabinetas. O simboliniai apdovanojimai autorės Baršauskienės (2012) nuomone yra nedidelės finansinės ir nefinansinės dovanos, pagyrimai.

Siekiant motyvuoti darbuotojus produktyviai dirbti gali būti naudojamos itin įvairios motyvacinės priemonės. Teigiama, kad tinkamas motyvacinių priemonių taikymas - tai viena iš sėkmingų įmonių prielaidų, skatinančių darbuotojus pasiekti jų aukščiausią produktyvumo lygį. D. Mažeikaitė ir B. Gruževskis (2018) teigia, kad darbuotojų produktyvumą nulemia skatinimas materialinėmis priemonėmis. O Hung'as ir Mai (2020) daug plačiau apžvelgia ir išskiria septynis motyvacinės sistemos kriterijus, į kuriuos orientuojantys turėtų būti kuriamos įvairios materialinės ir nematerialinės motyvacinės priemonės (žr. 4 pav.)

4 paveikslas

Motyvacinės sistemos kriterijai

Darbo aplinka
Lyderystė (vadovo požiūris)
Darbo atlygis
Karjeros kilimo galimybės
Darbo stabilumas
Įgalinimas veikti (autonomija)
Bendravimo santykiai su kolegomis

Sudaryta autorės, remiantis Hung ir Mai (2020).

Darbo atlygio ir motyvacinų sistemų skirstymo kriterijai yra labai panašūs. Anot Kumpikaitės ir Kalinauskienės (2011) motyvacinės priemonės skirstytinos į pinigines ir nepinigines (žr. 2 lentelę) ir prie jų dar priskirtinos kitos nematerialios priemonės.

2 lentelė

Motyvacinės sistemos priemonės

Motyvacinės sistemos kriterijai		Motyvuojančios priemonės
Materialiniai	Piniginės	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo užmokestis; • Priedai; • Premijos; • Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas; • Papildomos išmokos.
	Nepiniginės	<ul style="list-style-type: none"> • Dovanos; • Asmens draudimas; • Įmonės akcijos; • Įmonės transportas; • Laisvalaikio organizavimas; • Darbo priemonės; • Darbo sauga.
Nematerialiniai		<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos kultūra; • Vadovo grįžtamasis ryšys; • Gera darbo komanda; • Darbo laikas; • Lankstus darbo grafikas; • Galimybė tobulinti kvalifikaciją; • Palankaus psichologinio-socialinio klimato palaikymas; • Konfliktų slopinimas; • Darbo įvertinimo galimybė. • Bendrų renginių ir švenčių organizavimas; • Paaukštinimas; • Organizacijos kultūra ir struktūra.

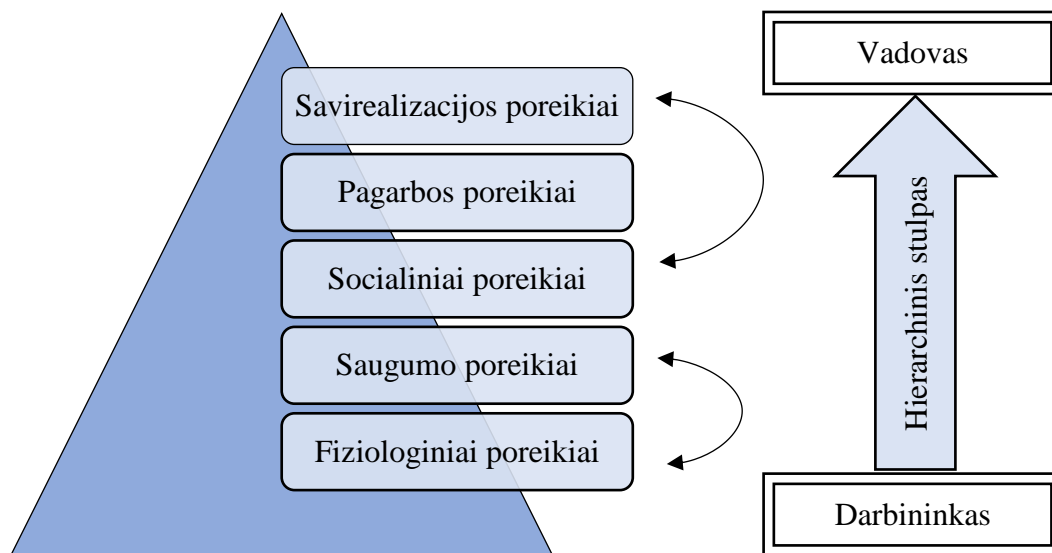
Sudaryta autorės, remiantis Kumpikaite ir Kalinauskiene (2011).

Taigi motyvavimo priemonės mokslinėje literatūroje klasifikuojamos skirtingai, tačiau klaidos tame nėra, svarbiausias aspektas, kad būtų patogus tokias klasifikacijas suprasti ir naudoti. Taip pat svarbu, kad jas taikant darbuotojai būtų motyvuojami dirbti organizacijos labui. Atsižvelgiant teorinius aspektus matoma kaip sudėtinga yra parinkti tinkamus motyvavimo kriterijus norint motyvuoti visus darbuotojus. Tai kas būtų laikytina motyvacinėmis priemonėmis vieniems darbuotojams (darbuotojų grupėms), gali būti netinkama ir netaikytina kitiems darbuotojams (grupėms). Todėl remiantis A. Maslow'o poreikių hierarchijos teorija, motyvacinės

priemonės tikslinga klasifikuoti pagal darbuotojų užimamas pareigybes ar jų vietą organizacijos, įmonės hierarchinėje struktūroje. A. Maslow teorijoje pripažįstama, kad bet koks individas turi daugybę skirtingų poreikių (žr. 5 pav.), todėl galimas tų poreikių apjungimas į tam tikras grupes.

5 paveikslas

A. Maslow teorijos poreikių klasifikavimas



Sudaryta autorės remiantis Kretner ir Kinicki (1995).

Būtent A. Maslow pasiūlė ir juos griežtai išdėstė hierarchinės struktūros būdu. Poreikiai yra grupuojami į pirminius – žemesnio lygmens (saugumo ir fiziologinius) ir antrinius – aukštesnio lygmens (socialiniai, pagarbos, savirealizacijos). Pirminiais poreikiais išreiškiamas žemesnis poreikio lygis ir jis pastebimas tarp žemesnio rango darbuotojų. Antriniais poreikiais išreiškiamas aukštesnis asmens poreikio lygis, apimantis ne vien tik fiziologinių poreikių patenkinimą, bet ir daugiau moralinių paskatų, šie poreikiai priskiriami aukštesnio rango darbuotojams. Autorius parodė, kad žemesniame lygyje poreikių įtaka asmeniui kyla daug anksčiau – esant žemesnėse pareigose, nei veikti pradeda aukštesnio lygio motyvai, kurie veikia labiau kvalifikuotus – aukštesnio rango vadovus. Tai vienareikšmiškai visos motyvacinės priemonės turi įtakos darbuotojų elgesiui. Nepatenkinus žemesnio lygio poreikių, aukštesnio lygio poreikiai praranda vertę. Vieni iš esminių vadovų uždavinių yra nustatyti, kas motyvuoja ir skatina kiekvieną asmenį ar jų grupę veikti. Šie asmenų poreikiai per tam tikrą laiką kinta, todėl klaidinga vienareikšmiai teigti, kad motyvai, kažkada buvę efektyvūs, tokie bus ir ateityje. Norint motyvuoti organizacijų darbuotojus reikia taikyti daug įvairių motyvacinių priemonių, nes dėl netinkamų motyvavimo

priemonių ar jų trūkumo susiduriama su tokia problema kaip didelė darbuotojų kaita ir makroekonominė problema – nedarbo lygis.

Pirmame skyriuje išnagrinėjus skirtingų autorių motyvacijos teorinius aspektus, nustatyta kad dažniausiai literatūroje ši sąvoka vartojama kaip procesas skatinantis pokyčius. Organizacijos norint motyvuoti darbuotojus taiko skirtingus darbuotojų motyvavimo modelius. Išanalizuoti modeliai sugrupuoti į dvi grupes: atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, bei atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus. Modeliai atsižvelgiant į vadovavimo stilių ir darbdavių galimybes: dalyvavimas įmonės valdyme, skatinamasis vadovavimas, įsakomasis-vykdomasis vadovavimas, įmonės laimėjimai. O modeliai atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus: saviraiškos motyvai, pagarbos motyvai, psichologiniai motyvai, materialiniai motyvai. Išanalizavus modelius konstatuota, kad didžiausią įtaką motyvacijai turi skatinamojo vadovavimo modelis, nes atsiranda galimybė taikyti finansines ir nefinansines motyvacinės priemonės. Finansinės motyvacinės priemonės tikslinga skirstyti į materialines ir nematerialines.

Darbo atlygis dydis yra vienas iš pagrindinių aspektų asmeniui renkantis organizacijas darbui. Darbo atlygis dažniausiai siejamas su darbdavio kompensacija darbuotojui už atliktą darbą ir jis skirstomas: tiesioginės pinigines išmokos, netiesioginės pinigines išmokos ir netiesioginės naudos. Nustatyta, kad motyvacinių sistemų priemonių ir darbo atlygio skirstymo kriterijai labai panašūs. Materialinės motyvacinės priemonės papildomai skirstomos į pinigines ir nepinigas. Materialines pinigines: darbo užmokestis, priedai, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, papildomos išmokos. Nematerialinės pinigines: dovanos, asmens draudimas, įmonės akcijos, įmonės transportas, laisvalaikio organizavimas, darbo priemonės ir darbo sauga. Nustatytos ir nematerialinės motyvacinės priemonės: organizacijos kultūra, vadovo grįžtamasis ryšys, gera darbo komanda, darbo laikas, lankstus darbo grafikas, galimybė tobulinti kvalifikaciją, palankaus psichologinio-socialinio klimato palaikymas, konfliktų slopinimas, darbo įvertinimo galimybė, bendrų renginių ir švenčių organizavimas, paaukštinimas, organizacijos kultūra ir struktūra. Apžvelgus visus teorinius aspektus manoma, kad sudėtinga yra parinkti vienodas motyvavimo priemones visiems darbuotojams, todėl yra tikslinga klasifikuoti priemones pagal pareigybes. O dėl teisingai neklasifikuojamų motyvacinių priemonių ar jų netaikymo susiduriama su tokia problema kaip didelė darbuotojų kaita ir makroekonominė problema – nedarbo lygis.

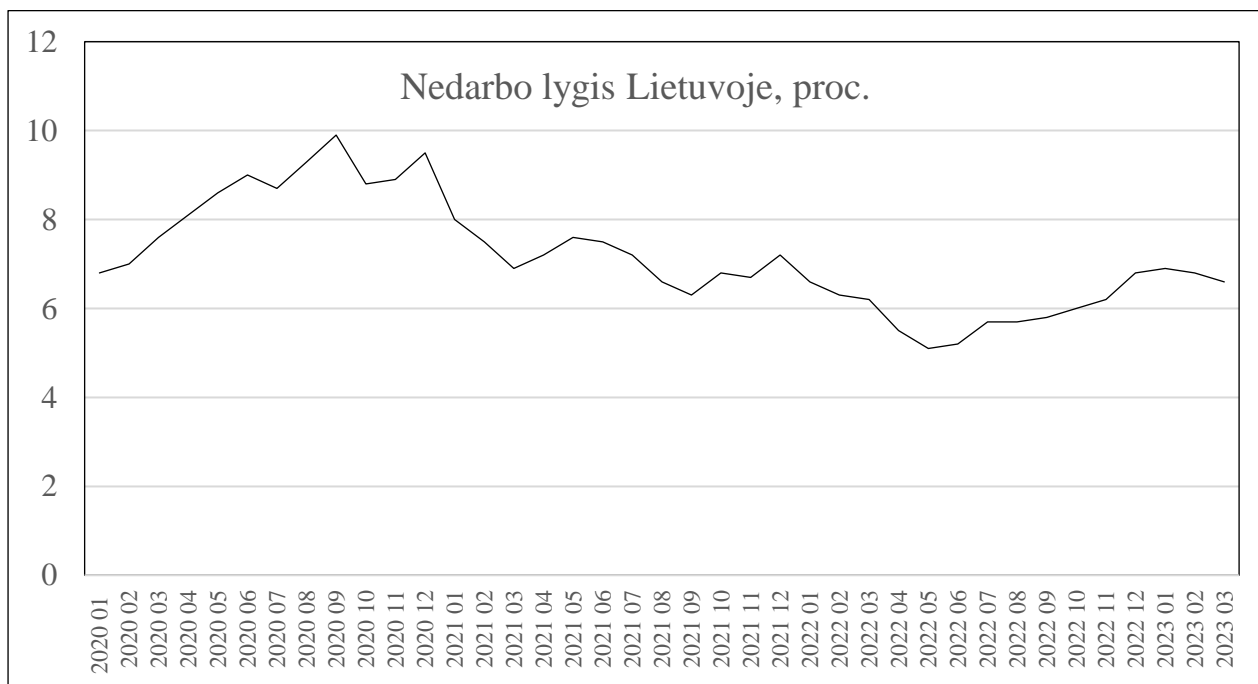
2. DARBUOTOJŲ PASIŪLĄ IR PAKLAUSĄ ĮTAKOJANČIOS PRIEŽASTYS KELIŲ STATYBOS ĮMONĖSE

2.1 Veiksniai darantys įtaką darbuotojų pasiūlai

Darbo rinkoje dažnai jaučiama įtampa, tačiau ne visuose šalies regionuose. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2022 metų pirmąjį mėnesį nedarbo lygis šalyje buvo 6,6 proc., tai yra, 0,6 proc. mažiau negu praėjusį mėnesį ir 1,4 proc. mažiau nei praeitais metais (žr. 6 pav.). Nuo 2022 metų ketvirtojo mėnesio pastebimas nedarbo lygio augimas, kuris tęsiasi iki 2023 pirmojo mėnesio ir siekė 7 proc. Prie šio nedarbo mažėjimo ženkliai prisideda aktyvus moterų įsitraukimas į darbo rinką (Lietuvos Bankas, 2022). Nuo 2022 m. ketvirto mėnesio įžvelgiamas nedarbo lygio augimas, dėl spartaus darbo jėgos augimo (Lietuvos Bankas, 2022).

6 paveikslas

Nedarbo lygis Lietuvoje 2020-2022 metais



Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis

Įtemptas darbo rinkas paprastai lydi didėjantis darbo užmokestis. Tačiau per pastarąjį dešimtmetį darbo užmokesčio augimas išliko lėtas, nepaisant plačiai paplitusio darbo jėgos

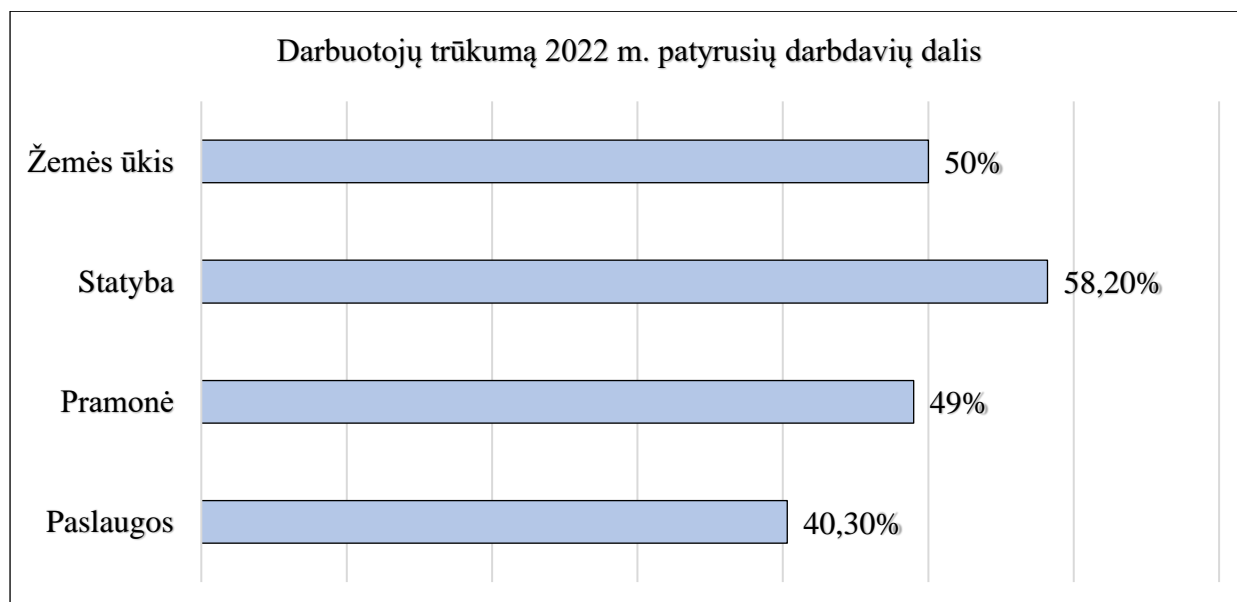
trūkumo. Atsigaunant po COVID – 19 pandemijos 2020 m., po truputį kyla ir darbo rinka. Pasak European Central Bank (2021), Philipso kreivės rodo, kad santykinis darbo jėgos trūkumas gali padėti paaiškinti lėtą darbo užmokesčio augimą kai kuriuose sektoriuose. Darbo jėgos trūkumas, anot Philipso kreivių, rodo, kad ši sąlyga, labiau nei kitos, įtakojo darbo užmokesčio pokyčius po krizės.

Tai, kad nedarbas turi įtakos darbo atlygiui galima teigti remiantis Šeputienės ir Končiūtės (2011) atliktu tyrimu, kurio metu nustatyta, kad nedarbo lygis padeda paaiškinti labai daug darbo atlygio pokyčių. Pastebima ir tai, kad problemos susijusios su nedarbo lygio valdymu yra įsisenėjusios, vis dar aktualios, o priemonės kuriomis tai bandoma valdyti yra trumpalaikio poveikio ir situaciją gerina nedaug. Nedarbo lygio padidėjimas nurodomas ir kaip vienas iš makroekonominių rodiklių (Slavinskaitė, Koniuchovaitė ir Stanislovaitytė, 2017), o tai reiškia, kad padidėjus nedarbo lygiui smunka ir šalies ekonominis augimas, kuris visiems žada darbo atlygio pakitimus.

Remiantis Užimtumo tarnybos kasmet atliekamu tyrimu „Darbo rinkos pokyčiai ir iššūkiai 2023“, didžiausias nedarbo lygis pastebimas statybos sektoriuje (žr. 7 pav.)

7 paveikslas

Darbuotojų trūkumą 2022 m. patyrusių darbdavių dalis



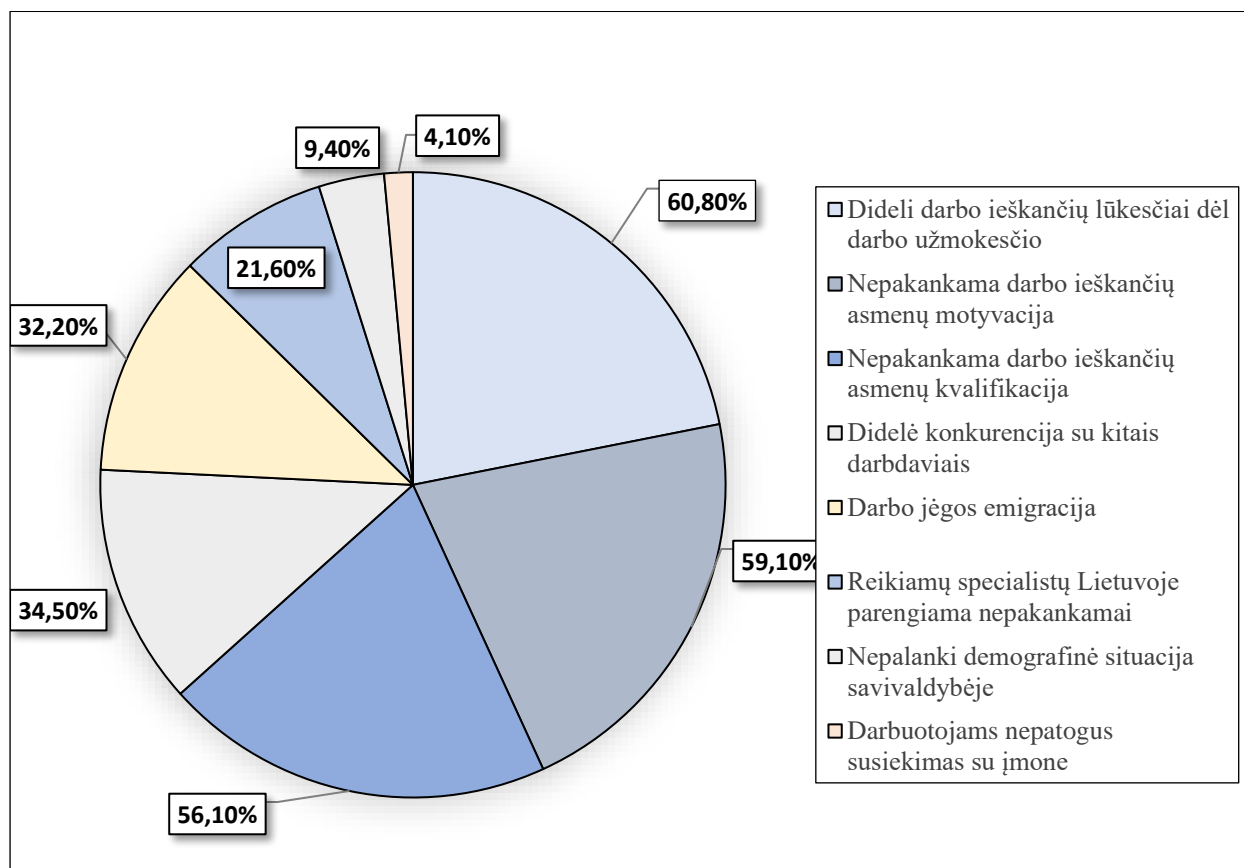
Sudaryta autorės, remiantis Užimtumo tarnybos duomenimis

Atlikus 2022 m. darbo rinkos analizę, buvo identifikuota, kad statybos sektorius dažniausiai

susiduria su darbuotojų trūkumu ir tam labiausiai įtakos turi nepakankama darbo ieškančių asmenų motyvacija ir dideli lūkesčiai dėl darbo užmokesčio (žr. 8 pav.) .

8 paveikslas

Darbdavių įvardintos darbuotojų trūkumą 2022 m. sąlygojusios priežastys statybos sektoriuje



Sudaryta autorės, remiantis Užimtumo tarnybos duomenimis

Reikėtų pripažinti, kad dar viena, identifikuota darbuotojų trūkumą statybos pramonės įmonėse sąlygojančių priežasčių yra nepakankama darbo ieškančių asmenų kvalifikacija. Nemažą įtaką darbuotojų trūkumui turi ir šio sektoriaus įmonių veiklai būdingas aiškiai išreikštas veiklos sezoniškumas. Darbo sezoniškumas turi nemažai įtakos darbo užmokesčiui, nes pavyzdžiui, žiemos metu kelių statybos įmonių darbuotojai, objektyviai nesant galimybės vykdyti darbų yra išleidžiami į prastovas ir jų darbo atlygis tuo metu būna žymiai mažesnis, nei sezono metu. Kelių darbininkų darbas taip pat atliekamas esant ypatingoms darbo sąlygomis: nėra nuolatinės darbo vietos, dirbama, esant nepalankioms klimato sąlygoms, darbas fiziškai sunkus (Bulotaitė, Zamalijeva ir Vičaitė, 2020). Šios aplinkybės menkina šios sektoriaus darbo patrauklumą ir tiesiogiai lemia darbuotojų kaitą bei nuolatinį darbuotojų trūkumą.

2.2 Veiksniai darantys įtaką darbuotojų paklausai

Siekiant įsitikinti Užimtumo tarnybos duomenų pagrįstumu buvo atliktas žvalgybinis tyrimas, kuriuo metu buvo apklaustos kelių statybos sektoriaus įmonės. Apklausos metu respondentų buvo teirautasi ar darbuotojų kaita didelė ir kas jų nuomone tam darė didžiausią įtaką.

Žvalgybinio tyrimo problema. Manoma, kad kelių statybos sektoriaus įmonėse darbuotojų kaitą lemia socialinės ir politinės aplinkybės, bei jų trūkumas.

Žvalgybinio tyrimo tikslas – identifikuoti demotyvuojančias aplinkybes darančias įtaka darbuotojų kaitai kelių statybos sektoriuje.

Žvalgybinio tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti, kokios socialinės ir organizacinės aplinkybės daro įtaką darbuotojų kaitai kelių statybos sektoriuje.

Tyrime keliamos hipotezės:

1. H₁ – nepalankūs socialiniai veiksniai kelių statybos organizacijose skatina darbuotojų kaitą.
2. H₂ – nepalankūs vidiniai organizaciniai veiksniai kelių statybos organizacijose skatina darbuotojų kaitą.

Žvalgybinio tyrimo imties ir metodų pasirinkimas. Siekiant gauti tikslias išvagas, susijusias su darbuotojų kaita kelių statybos sektoriuje buvo atliktas žvalgybinis tyrimas. Žvalgybinio tyrimo imtis – 13 respondentų. Respondentais yra didžiausios pagal pelningumą ir veiklos mastą Lietuvoje veikiančios kelių statybos įmonės (žr. 9 pav.):

- AB Eurovia Lietuva;
- AB Kauno tiltai;
- UAB Fegda;
- UAB Tilsta;
- UAB Autokausta;
- UAB YIT Lietuva;
- UAB Šiaulių plentas;
- AB Panevėžio keliai
- UAB Hidrostatyba;
- UAB Alksta
- UAB Kauno keliai

- UAB Grinda;
- UAB Gevalda.

9 paveikslas

Didžiausios Lietuvos kelių statybos įmonės



Sudaryta autorės, remiantis vidiniais Eurovia Lietuva duomenų šaltiniais.

Tyrimo organizavimas ir instrumentas. Žvalgybiniam tyrimui atlikti buvo pasitelktas kokybinis tyrimas – struktūrizuotas interviu. Siekiant gauti išsamią informaciją, paminėtų įmonių už personalo valdymą atsakingiems asmenims, iš anksto buvo pateikti struktūrizuoto interviu klausimai. Pranešime respondentams buvo pristatomas tyrimo tikslas ir tyrimo dalyviai informuojami, kad apklausa yra anoniminė. Tyrimo anketa buvo sukurta Microsoft Word programa ir išsiųsta bendraisiais įmonių paštais. Po to buvo į juos kreiptasi telefonu ir užduoti klausimai bei išklaudyta jų nuomonė bei išvalgos. Tyrimas buvo atliktas 2023 m. kovo – balandžio mėnesiais.

Kokybiniame tyrime pateikti klausimai ir jų pagrindimas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė

Žvalgybinio tyrimo klausimų pagrindimas

KLAUSIMAS	PAGRINDIMAS
1. Ar Jūsų įmonėje darbuotojų kaita per metus didesnė nei 10 procentų?	Įvadinis klausimas, padedantis nustatyti ar įmonėje didelė darbuotojų kaita.

3 lentelės tęsinys

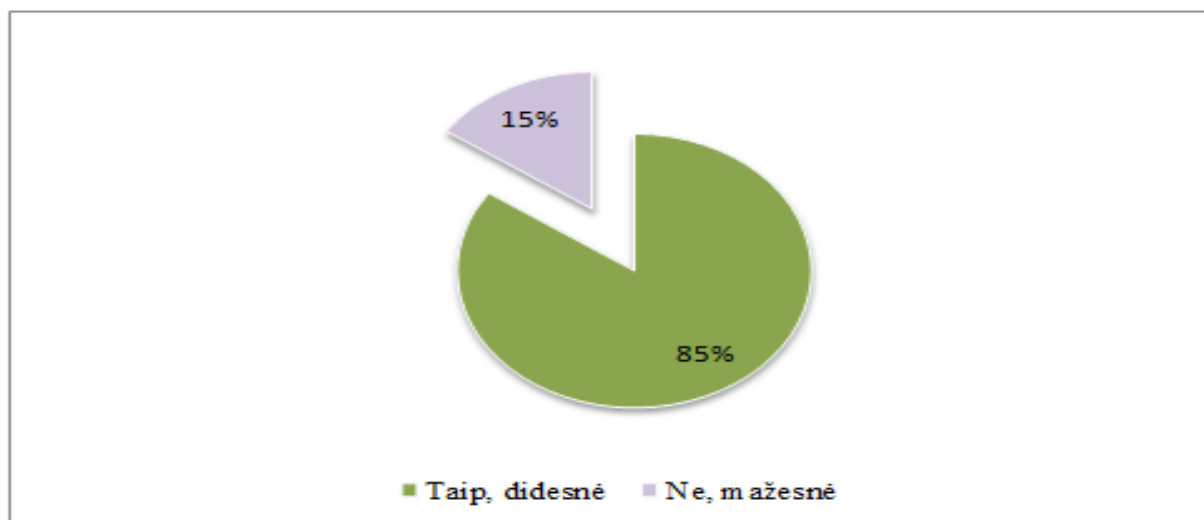
2. Dėl kokių priežasčių didelė darbuotojų kaita? Įvertinkite pateiktus teiginius pažymint savo pritarimo jiems laipsnį:	Siekiami nustatyti dėl kokių priežasčių kelių statybos organizacijose didelė darbuotojų kaita.
2.1. Demotyvuoja socialiniai veiksniai.	Klausimu siekiama sužinoti kurie socialiniai veiksniai neigiamai veikia darbuotojus.
2.2. Demotyvuoja vidiniai organizaciniai veiksniai.	Klausimu siekiama sužinoti kurie vidiniai organizaciniai veiksniai neigiamai veikia darbuotojus.

Sudaryta autorės, remiantis žvalgybinio tyrimo duomenimis.

Kokybinio tyrimo rezultatų analizė. Apklauso metu, 85 procentai respondentų – iš 13 įmonių 11 įmonių patvirtino, kad jų įmonėse darbuotojų kaita per metus buvo didesnė nei 10 proc. (žr. 10 pav.).

10 paveikslas

Darbuotojų kaita per metus didesnė nei 10 procentų

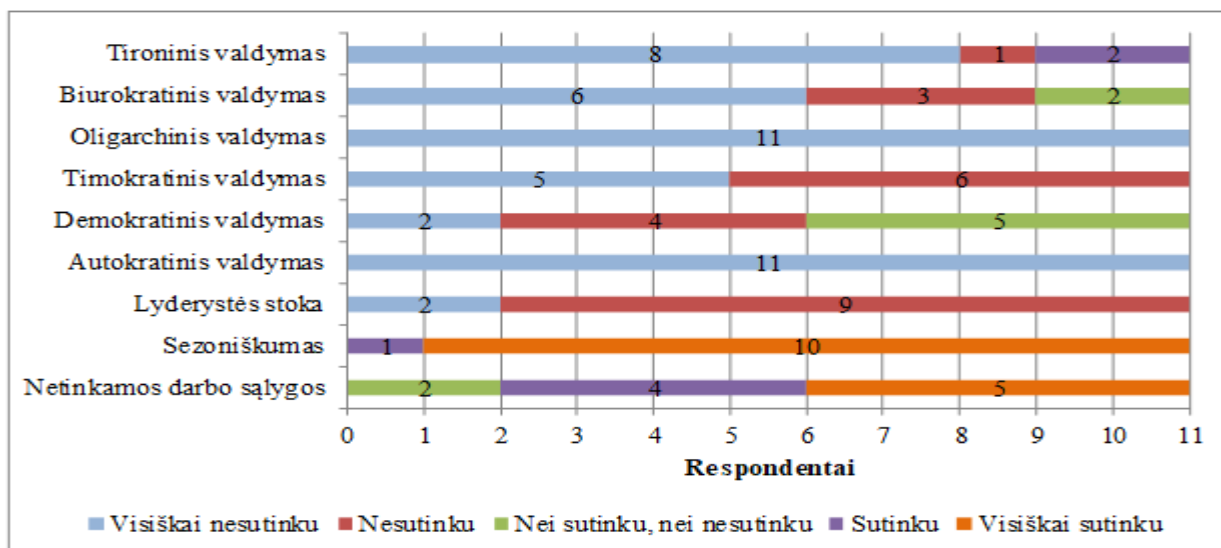


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Žvalgybinio tyrimo metu, taip pat buvo siekiama nustatyti dėl kokių priežasčių yra didelė darbuotojų kaita įmonėse. Respondentams, apklauso metu, buvo pateiktas sąrašas demotyvuojančių *socialinių veiksnių*, tokių kaip, netinkamos darbuotojų darbo sąlygos, lyderystės stoka, autokratinis, demokratinis, timokratinis, biurokratinis, oligarchinis valdymas ir pan. ir parašyta pateikti pritarimą šiems veiksniams (žr. 11 pav.).

11 paveikslas

Demotyvuojantys socialiniai veiksniai



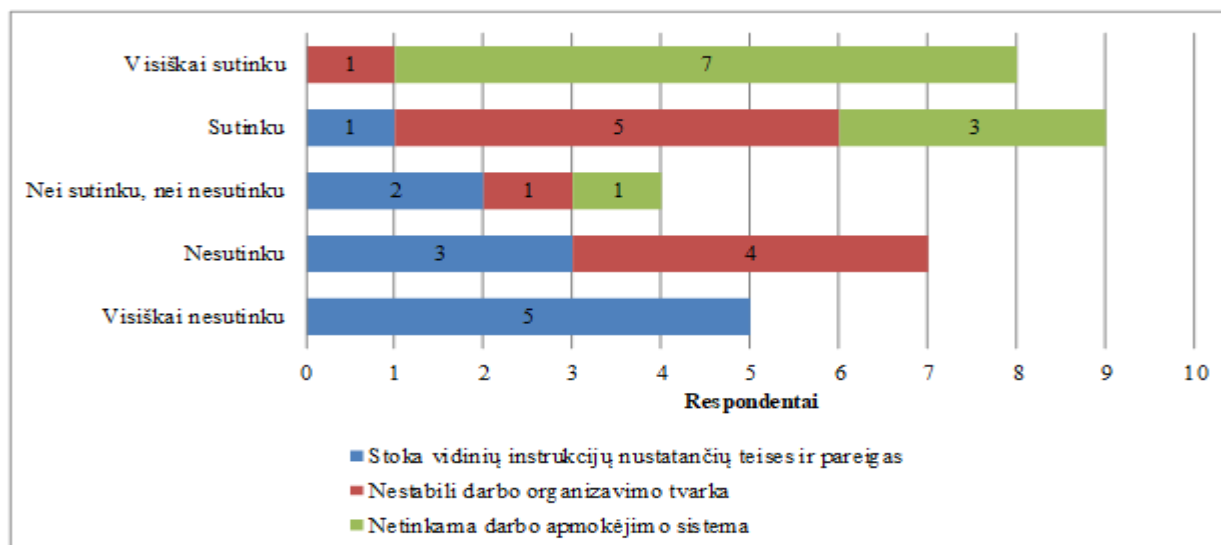
Sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais.

Didžioji dalis respondentų, akcentuoja, tokius demotyvuojančius socialinius veiksnius, kaip netinkamos darbo sąlygos ir sezoniškumas.

Žvalgybinio tyrimo respondentai išreiškė savo pritarimą / nepritarimą ir dėl vidinių organizacinių veiksnių (žr. 12 pav.).

12 paveikslas

Demotyvuojantys vidiniai organizaciniai veiksniai



Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Analizuojant *vidinius organizacinius veiksnius*, yra stokojama vidinių instrukcijų nustatančių darbuotojų teises ir pareigas, nestabili darbo organizavimo tvarka, netinkama darbo apmokėjimo sistema (žr. 12 pav.). Respondentų, tyrimo metu, buvo prašoma nurodyti būtent su kokiais demotyvuojančiais tiek socialiniais, tiek organizaciniais veiksniais jie visiškai sutinka, sutinka, nei sutinka – nei nesutinka, nesutinka ar visiškai nesutinka.

Prie demotyvuojančių vidinių organizacinių veiksnių (žr. 12 pav.) respondentai pabrėžia netinkamas darbo apmokėjimo sistemas bei nestabilią darbo organizavimo tvarką.

Iš esmės pasitvirtino abi tyrimo hipotezės: darbuotojų kaitai ir trūkumui turi įtakos tiek socialiniai, tiek vidiniai organizaciniai veiksniai, vis tik vidinių organizacinių veiksnių įtaka darbuotojų kaitai ir trūkumui respondentų nuomone yra didesnė.

Apibendrintai galima teigti, jog darbuotojų kaita yra didesnė nei 10 procentų per metus pas daugelį tyrime dalyvavusių apklaustųjų, o daugiausia įtakos, įmonės darbuotojų kaitai, turi veiklos organizavimo ir apimčių sezoniškumas, netinkamos darbo apmokėjimo sąlygos ir netobula motyvacinė sistema. Tolimesnei tyrimo eigai pasirinkta viena iš didžiausių Lietuvos kelių statybos įmonių AB Eurovia Lietuva.

Apibendrinant antrame skyriuje atliktą darbuotojų pasiūlai darančių veiksnių apžvalgą išnagrinėtas ekonominis veiksnys – nedarbo lygis. Ir remiantis Užimtumo tarnybos duomenimis nustatyta, kad nedarbo lygio ir darbuotojų trūkumo ryšys glaustas, bei išskirtas probleminis sektorius – statybos. Užimtumo tarnybos atliktoje 2022 m. darbo rinkos analizėje, buvo identifikuota, kad statybos sektorius labiausiai susiduria su darbuotojų trūkumu ir tam labiausiai įtakos turi nepakankama darbo ieškančių asmenų motyvacija ir dideli lūkesčiai dėl darbo užmokesčio. Siekiant įsitikinti Užimtumo tarnybos duomenų pagrįstumu buvo atliktas žvalgybinis tyrimas, kuriuo metu buvo apklaustos kelių statybos sektoriaus įmonės. Atlikus kelių statybos įmonių apklausą, buvo nustatyta didelė darbuotojų kaita. Darbuotojų kaita didžiausia įtaką daro netinkamos darbo apmokėjimo sąlygos ir netobula motyvacinė sistema. Žinoma, įtakos turi ir sezoniškumas, nes kelių statybos sektoriuje darbuotojai žiemos metu dažniausiai išleidžiami į prastovas arba atleidžiami. Šios priežastys lemia darbuotojų mažėjimą šiame sektoriuje, o, kad taip nebūtų, reikėtų įvesti motyvacinę sistemą, kurios pagalba jie siektų geresnių rezultatų, bei užtikrinti sveikatos apsaugą.

3. AB EUROVIA LIETUVA MOTYVACINĖS SISTEMOS VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Atlikta literatūros analizė, kuri parodė jog skatinamasis motyvavimo modelis bei motyvacinės priemonės yra svarbios darbuotojų motyvavimui norint sumažinti darbuotojų kaitą. Analizės metu nustatyta, kad didžiausias darbuotojų trūkumas vyrauja, būtent, kelių statybos sektoriuje. Norint pasiekti maksimalaus veiklos efektyvumo bei sumažinti darbuotojų kaitą svarbu identifikuoti ne tik įmonės darbuotojų kaitos priežastis, bet ir kokios motyvacinės priemonės darbuotojus labiausiai skatina, motyvuoja. Baigiamojo darbo „Kelių statybos sektoriaus darbuotojams taikomų motyvacinių priemonių analizė ir tobulinimas AB Eurovia Lietuva pavyzdžiu“ tyrimo metu yra siekiama nustatyti darbuotojų kaitos priežastis kelių statybos sektoriuje bei tai, kaip kelių statybos sektoriaus darbuotojai reaguoja į motyvaciją didinančius veiksnius, kas juos labiausiai motyvuoja, kokie motyvacijos veiksniai yra taikomi realiu laiku jų darbo vietose bei kokius motyvaciją skatinančius veiksnius reikėtų taikyti dažniau. Atliktas baigiamojo darbo kiekybinis tyrimas gali būti naudingas ir efektyvus, kelių statybos sektoriaus organizacijoms, kuriant motyvacines sistemas, siekiant sumažinti darbuotojų kaitą gerinant jų atliekamo darbo efektyvumą.

Tyrimo problema. Nustatyta, kad kelių statybos sektoriaus įmonėse darbuotojų kaitą lemia socialiniai ir politiniai veiksniai, bei jų trūkumas. Susiduriama su problema, kad siekiant pagrįsti minėtą teiginį pasigendama atliktų tyrimų, kurie leistų nustatyti kokios motyvacinės priemonės labiausiai motyvuoja kelių statybos sektoriaus darbuotojus.

Tyrimo tikslas – identifikavus demotyvuojančius veiksnius darančius įtaką darbuotojų kaitai kelių statybos sektoriuje, nustatyti tinkamiausias priemones motyvacijai.

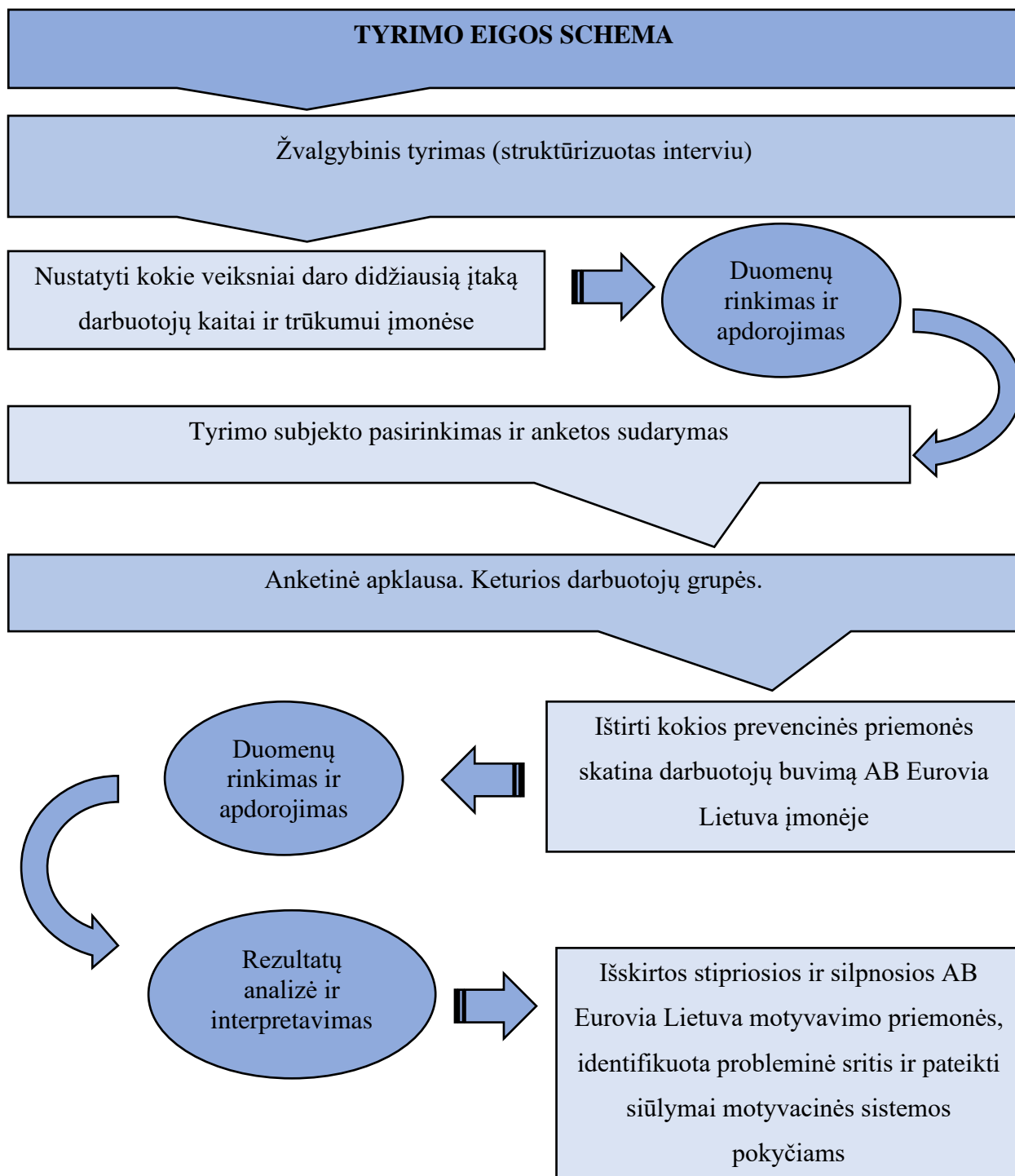
Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kokios motyvacinės priemonės daro didžiausią motyvaciją darbuotojų apsisprendimui dirbti AB Eurovia Lietuva.
2. Įvertinus priemonių pasirinkimus, pasiūlyti motyvacines sistemos tobulinimo kryptis ir priemones AB Eurovia Lietuva įmonei.

Tyrimo eiga. Tyrimo eigos schema pateikiama 13 paveiksle .

13 paveikslas

Tyrimo eigos schema



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo metodologija.

Tyrimo objekto pristatymas. AB Eurovia Lietuva viena seniausių ir didžiausių kelių tiesimo įmonių Lietuvoje. Pagrindinė įmonės veikla kelių, gatvių, aikščių, tiltų ir viadukų statyba

bei remontas. Šiuo metu įmonėje dirba 359 darbuotojai. 4 lentelėje pateikiamas darbuotojų pokytis už 5 metus.

4 lentelė

AB Eurovia Lietuva darbuotojų pokytis 2019-2023 metais

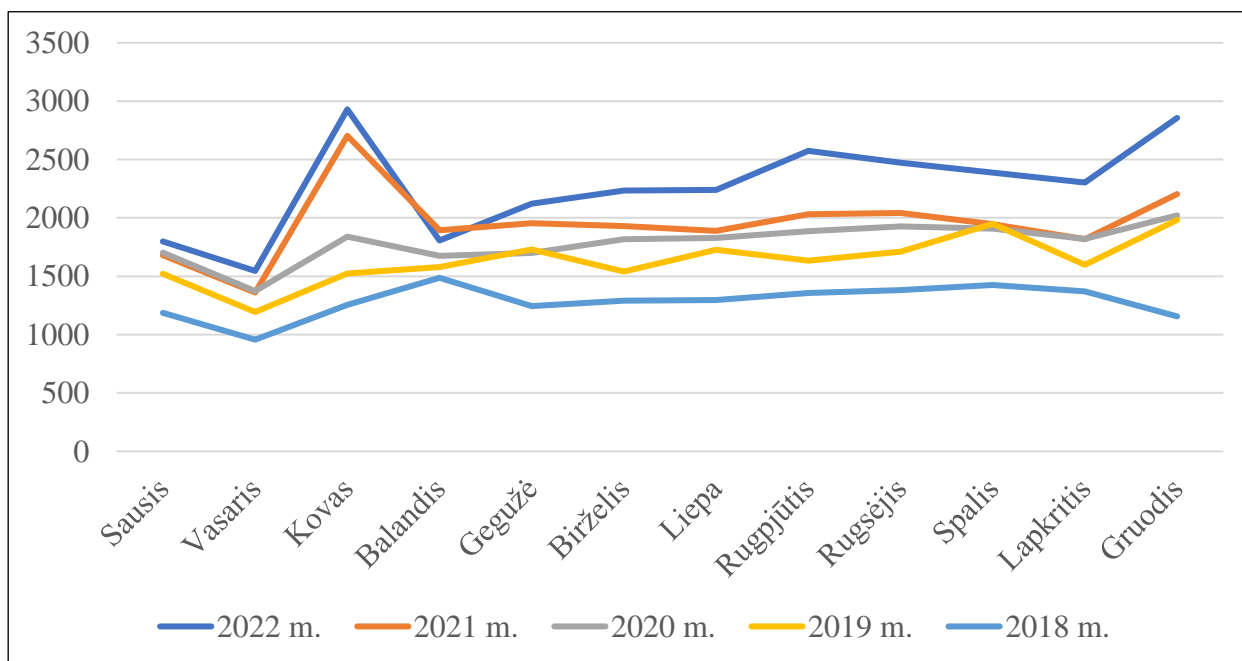
	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	Vidurkis
Priimta darbuotojų	125	121	150	66	85	109
Atleista darbuotojų	106	97	80	87	102	94

Sudaryta autorės, remiantis AB Eurovia Lietuva duomenimis.

Apžvelgus AB Eurovia Lietuva darbuotojų pokytį, pastebima, kad AB Eurovia Lietuva susiduria su darbuotojų kaitos problema. Dėl šios priežasties tikslinga apžvelgti kaip kinta įmonės darbuotojų atlyginimai kelių metų intervale kas mėnesį (žr. 14 pav.), nes įmonei turi įtakos darbų sezoniškumas.

14 paveikslas

AB Eurovia Lietuva vidutinis atlyginimas 2018-2022 m., Eur.



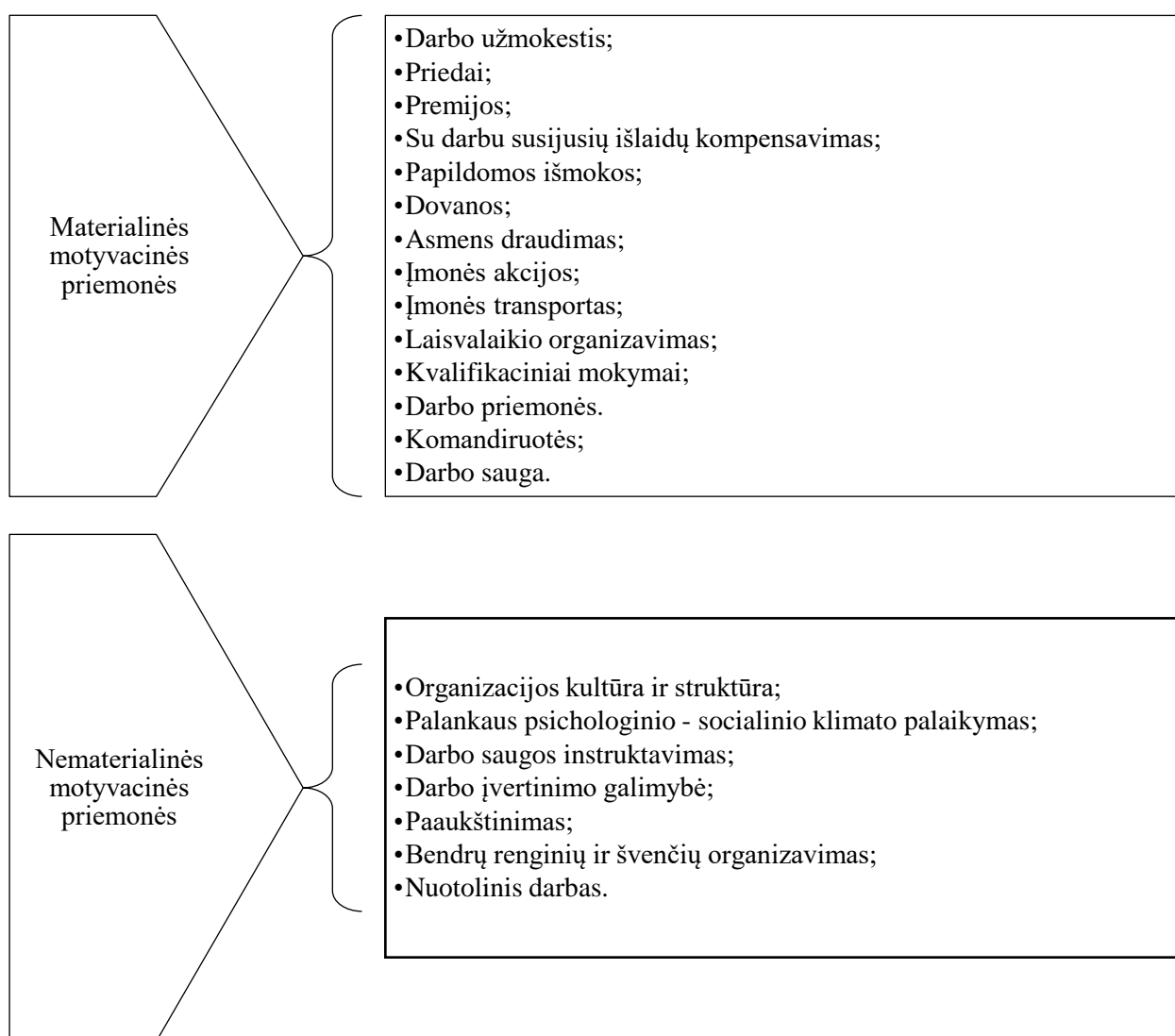
Sudaryta autorės, remiantis AB Eurovia Lietuva duomenimis.

Apibendrinus 13 paveiksle pateiktus duomenis, pastebime kad kiekvienais metais AB Eurovia Lietuva vidutinis atlyginimas didėja. Bet pastebimas atlyginimo sumažėjimas žiemos mėnesiais, manoma kad tam įtakos turi veiklos sezoniškumas.

Šiuo metu vertinamoje įmonėje egzistuoja darbo užmokesčio politika, kuri sudaryta iš keturių dedamųjų: darbo užmokestis, premijos ir priedai, ir kitos materialinės ir nematerialinės skatinimo priemonės. Materialinės ir nematerialinės priemonės pateikiamos 15 paveiksle.

15 paveikslas

AB Eurovia Lietuva šiuo metu įmonėje taikomos materialinės ir nematerialinės motyvacinės priemonės



Sudaryta remiantis AB Eurovia Lietuva darbo užmokesčio politika.

Tyrime keliamos hipotezės:

1. H_1 – netinkamos materialinės priemonės demotyvuoja AB Eurovia Lietuva darbuotojus.
2. H_2 – netinkamos nematerialines priemonės demotyvuoja AB Eurovia Lietuva darbuotojus.
3. H_3 – motyvacinių priemonių netaikymas demotyvuoja AB Eurovia Lietuva darbuotojus.

Tyrimo imties ir metodų pasirinkimas. Siekiant atlikti kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą buvo nustatyta tyrimo imtis. Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto imties nustatymo metodu. Anketinė apklausa buvo atlikta vienoje didžiausių Lietuvos kelių statybos įmonių – AB Eurovia Lietuva. Anot Pukėno (2009) imties nustatymas laikomas svarbiu veiksnium, nulemiančiu statistinį tikslumą ir turi turėti kuo mažesnę paklaidą – 5 procentu. Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

N – tiriamos visumos narių skaičius;

Δ – paklaida.

AB Eurovia Lietuva organizacijos tyrimo imties nustatymas:

$$n = 1/(0,05^2 + 1/359)$$

$$n = 190$$

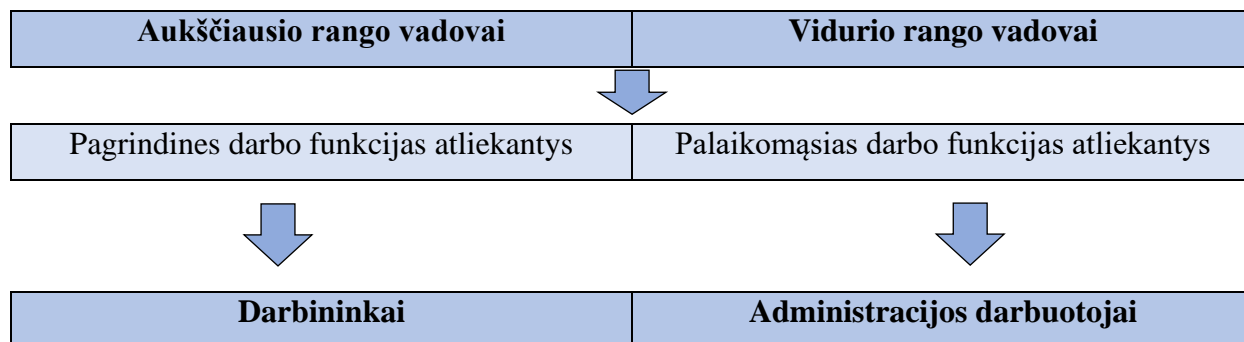
Remiantis 2023 metų duomenimis, įmonėje AB Eurovia Lietuva dirbo 359 darbuotojai, pritaikius Paniotto formulę gaunama, kad mažiausiai reikia apklausti 190 įmonės darbuotojų, siekiant reprezentatyvių duomenų. Remiantis Paniotto formule buvo nustatyta tyrimo imtis – 190 respondentų, tačiau anketinė apklausa buvo išsiųsta 283 įmonės AB Eurovia Lietuva darbuotojams, iš kurių sugrįžo 219 anketų.

Tyrimo organizavimas ir instrumentas. Iš atlikto žvalgybinio tyrimo išskirtos pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys ir šio vertinimo metu apibrėžtos naudojamos ir tinkamiausios motyvacinės priemonės pasirinktam tyrimo subjektui. Kiekybinis tyrimas atliktas naudojant anketinę įmonės AB Eurovia Lietuva darbuotojų apklausą.

Anketos klausimai sudaryti remiantis materialiomis ir nematerialiomis priemonėmis, o duomenų analizavimui pasirinkta sugrupuoti darbuotojus suskirsčius į 4 lygmenis (žr. 16 pav.).

16 paveikslas

Darbuotojų grupavimas



Sudaryta autorės, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra.

Pirmame skyriuje analizuojant motyvacinės priemonės ir darbo atlygį, buvo pastebėta, kad skirtingos priemonės skirtingai veikia skirtingas pareigas užimančius darbuotojus. Todėl duomenų analizavimui buvo pasirinktas atitinkamas grupavimas į 4 lygmenis, nes kiekviena grupė turi skirtingus siekius ir dirba skirtingomis sąlygomis. Manoma, kad kiekvienai iš šių grupių tikslinga turėti atskirą darbo atlygio sistemą ir tikslinga kad sudarytų pastovioji ir kintamoji dalis, bei finansinės ir nefinansinės priemonės, nes kelių statybos veiklai aiškiai išreikštas sezoniškumas.

Anketa sudaryta iš struktūrizuotų siauro ir plataus pasirinkimo klausimų. Dikčiaus (2011) teigimu struktūrizuoti plataus pasirinkimo klausimai turi daugiau pranašumų nei nestruktūrizuoti, nes plataus pasirinkimo būdas padeda lengviau užrašyti ir analizuoti gautus rezultatus. Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę, buvo sudarytas motyvuojančių priemonių sąrašas, kurios skatina organizacijų darbuotojų našumą. 5 lentelėje pateikiami anketinės apklausos bendrieji klausimai ir jų pagrindimas.

5 lentelė

Anketinės apklausos bendrųjų klausimų pagrindimas

KLAUSIMAS	PAGRINDIMAS
1. Jūsų lytis	Siekama nustatyti demografines respondentų savybes.
2. Kokiai darbuotojų grupei priklausote?	Siekama nustatyti demografines respondentų savybes.
3. Koks Jūsų išsilavinimas?	Siekama nustatyti demografines respondentų savybes.

5 lentelės tęsinys

4. Koks Jūsų darbo stažas AB Eurovia Lietuva įmonėje?	Siekama nustatyti demografines respondentų savybes.
5. Ar esate patenkinti savo darbu?	Klausimu siekiama išsiaiškinti ar AB Eurovia Lietuva darbuotojai patenkinti savo darbu.
6. Ar reikalinga motyvacija darbe?	Klausimas, kuriuo siekiama sužinoti ar motyvacija svarbus veiksnys darbe.
7. Kokios motyvacijos priemonės taikomos Jūsų įstaigoje?	Klausimu siekiama sužinoti kokios motyvacinės priemonės taikomos organizacijoje darbuotojams.

Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

6 lentelėje pateikiami anketinės apklausos klausimai ir jų pagrindimas, kurie susiję su materialinėmis skatinimo priemonėmis.

6 lentelė

Anketinės apklausos klausimų pagrindimas susijusių su materialinėmis priemonėmis

KLAUSIMAS	PAGRINDIMAS
1. Įvertinkite pinigines materialines motyvavimo priemones, atsižvelgdami į tai, kiek jos turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe: kai 1 – visiškai neturi įtakos, o 5 – turi daug įtakos.	Klausimu siekiama nustatyti, kurios materialinės priemonės suteikia didžiausią motyvaciją AB Eurovia Lietuva darbuotojams.
2. Ar Jus tenkina piniginių materialinės motyvavimo priemonės naudojamos Jūsų dirbamoje įmonėje?	Siekiamo sužinoti ar darbuotojus tenkina taikomos materialinės motyvavimo priemonės.
3. Įvertinkite nepiniginės materialines motyvavimo priemones, atsižvelgdami į tai, kiek	Klausimu siekiama nustatyti, kurios nepiniginės materialinės priemonės suteikia didžiausią
jie turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe: kai 1 – visiškai neturi įtakos, o 5 – turi daug įtakos.	motyvaciją AB Eurovia Lietuva darbuotojams.
4. Ar Jus tenkina nepiniginės materialinės motyvavimo priemonės naudojamos Jūsų dirbamoje įmonėje?	Siekiamo sužinoti ar darbuotojus tenkina taikomos nepiniginės materialinės motyvavimo priemonės.

Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

7 lentelėje pateikiami anketinės apklausos klausimai ir jų pagrindimas, kurie susiję su nematerialinėmis skatinimo priemonėmis.

7 lentelė

Anketinės apklausos klausimų pagrindimas susijusių su nematerialinėmis priemonėmis

KLAUSIMAS	PAGRINDIMAS
1. Įvertinkite nematerialines motyvavimo priemones, atsižvelgdami į tai, kiek jie turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe: kai 1 – visiškai neturi įtakos, o 5 – turi daug įtakos.	Klausimu siekiama nustatyti, kurios nematerialinės priemonės suteikia didžiausią motyvaciją AB Eurovia Lietuva darbuotojams.
2. Ar Jus tenkina nematerialinės motyvavimo priemonės naudojamos Jūsų dirbamoje įmonėje?	Siekiamo sužinoti ar darbuotojus tenkina taikomos nematerialinės motyvavimo priemonės.

Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

8 lentelėje pateikiami anketinės apklausos paskutiniai klausimai ir jų pagrindimas, kurie padės suformuluoti išvadas.

8 lentelė

Anketinės apklausos baigiamųjų klausimų pagrindimas

KLAUSIMAS	PAGRINDIMAS
1. Jūsų nuomone, kas labiausiai skatina motyvaciją (galimi keli atsakymai)?	Klausimas, kuriuo siekiama identifikuoti efektyviausias motyvavimo priemones.
2. Prioriteto tvarka, skaitmenimis nuo 1 (labai svarbu) iki 5(nesvarbu), pažymėkite Jūsų darbo aplinkoje svarbiausius veiksnius.	Klausimas, kuriuo siekiama sužinoti kurie motyvaciniai veiksniai darbuotojams svarbiausi.
3. Koks vadovavimo stilius jus labiau motyvuotų?	Klausimas, kuriuo siekiama sužinoti labiausiai motyvuojanti vadovavimo stilių.

Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Tyrimo duomenų rinkimas ir apdorojimas. Kiekybiniam tyrimui atlikti duomenys buvo surinkti anketinės apklausos būdu, taip pat sudarant ją Microsoft Word programa ir išsiunčiami AB Eurovia Lietuva darbuotojams elektroniniais paštais.

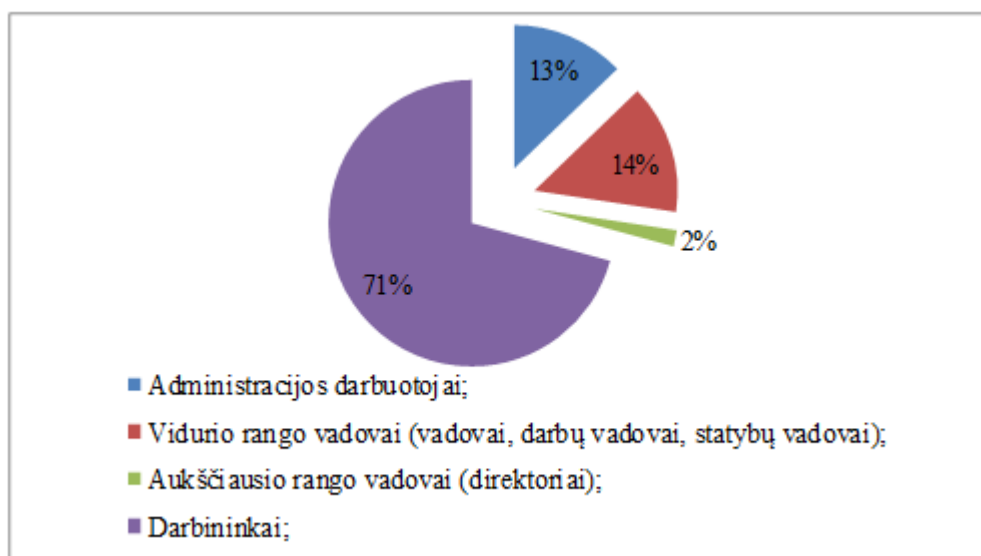
Abiejų tyrimų duomenys apdoroti Microsoft Excel programa, siekiant tikslios duomenų analizės. Susisteminta informacija pateikiama sudarant grafikus ir lenteles. Būtent šios programos pasirinkimą nulėmė tai, kad programa suteikia galimybę greitai ir lengvai susisteminti duomenis, bei apipavidalinti gautus rezultatus.

3.2 Anketinės apklausos rezultatų analizė

Kiekybinio tyrimo metu, iš viso buvo apklausta 219 respondentų, kurie dirba AB Eurovia Lietuva. Tyrime daugiausia dalyvavo vyrai (93 proc.), kiek mažiau moterų (7 proc.). Tyrimo metu buvo siekiama apklausti kuo daugiau skirtingose darbo pozicijose dirbančių respondentų įmonėje AB Eurovia Lietuva (žr. 17 pav.).

17 paveikslas

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

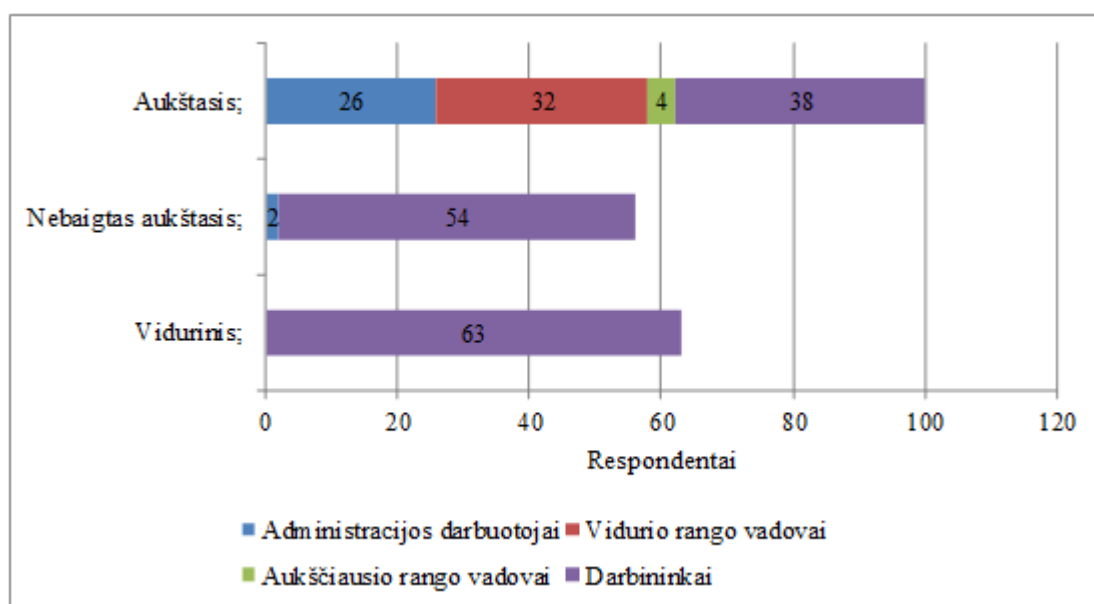


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Kai matyti iš pateiktų duomenų (žr. 17 pav.), tyrime dalyvavo įmonės darbininkai (71 proc.), administracijos darbuotojai (13 proc.), vidurio rango vadovai (darbų vadovai, statybų vadovai, vadovai) (14 proc.) bei aukščiausio rango vadovai (2 proc.). Daugiausia tyrime dalyvavo, įmonės AB Eurovia Lietuva, darbininkai.

18 paveikslas

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

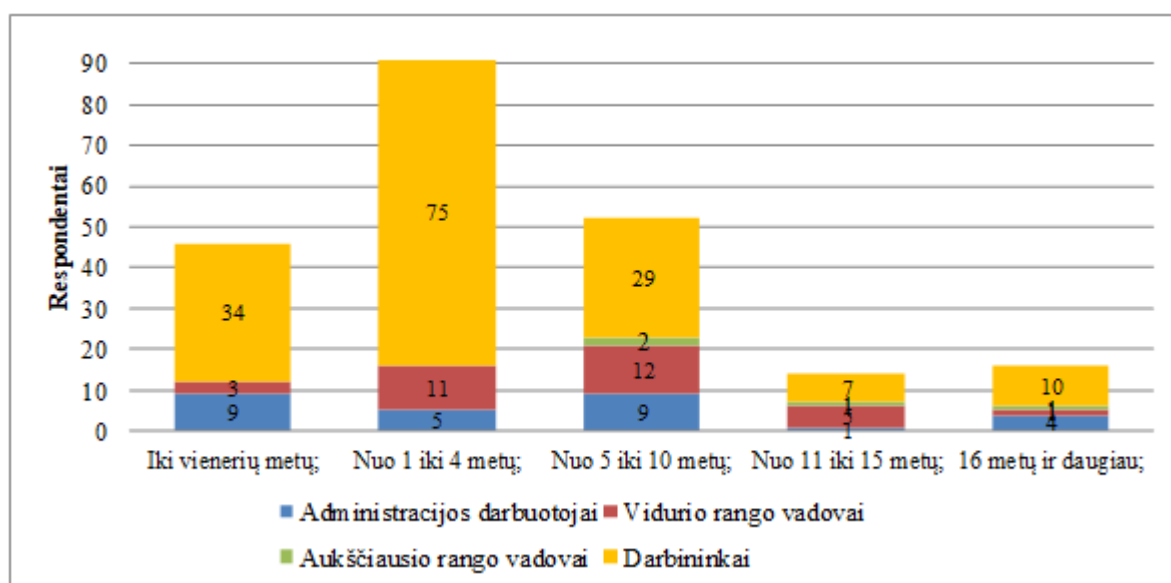


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (žr. 18 pav.) parodė, jog skirtingų užimamų pareigybių respondentai turi skirtingus išsilavinimus. Vidurio rango ir aukščiausio rango vadovai turi aukštąjį išsilavinimą. Darbininkai pasiskirstė įvairiai, didžioji dalis darbininkų turi vidurinį išsilavinimą (40 proc.), nebaigtą aukštąjį (35 proc.), kiek mažesnė dalis turi aukštąjį išsilavinimą.

18 paveikslas

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje AB Eurovia Lietuva

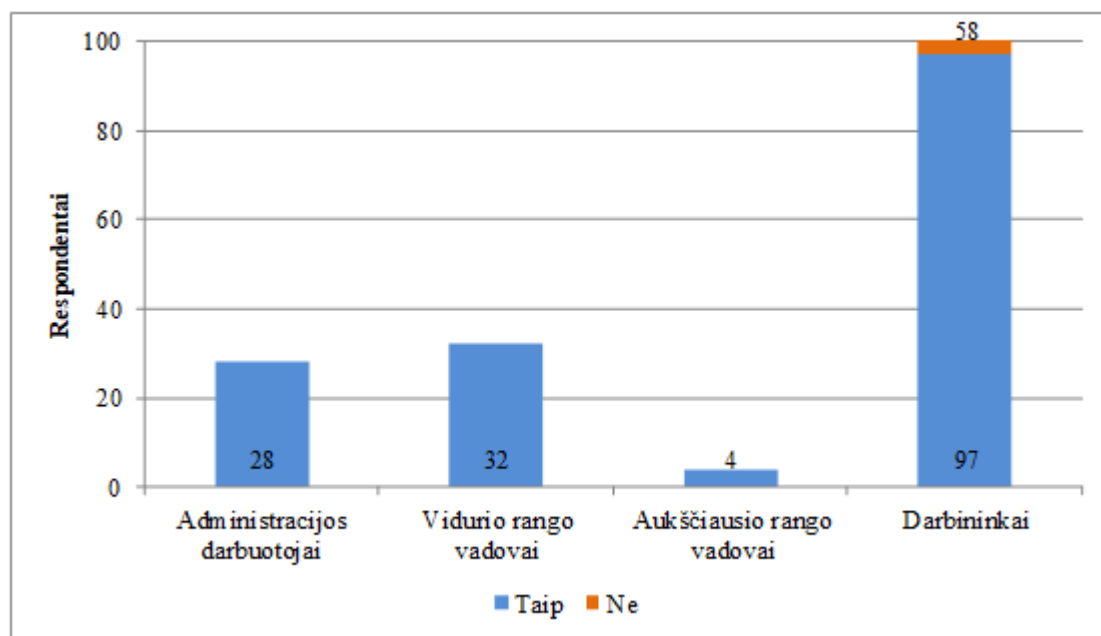


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Respondentų pasiteiravus apie darbo stažą įmonėje AB Eurovia Lietuva (žr. 19 pav.) nustatyta, kad aukščiausio rango vadovai turi darbo stažą didesnę nei 5 metai, kai kurie ir daugiau nei 11 metų bei daugiau nei 16 metų. Tuo tarpu administracijos darbuotojų, darbo stažas pasiskirstė įvairiai, tačiau dauguma jų turi iki metų darbo stažo, dalis nuo 5 iki 10 metų. Vidurio rango vadovų didžioji dalis turi darbo stažą įmonėje nuo 5 iki 10 metų, kiek mažesnė dalis nuo metų iki 4 metų. Tačiau darbininkų darbo stažas įvairus, tik maža dalis įmonės darbininkų turi darbo stažą nuo 11 iki 15 metų, daugiau nei 16 metų įmonėje dirba 10 darbininkų. Didžioji dalis darbininkų įmonėje dirba nuo metų iki 4 metų.

20 paveikslas

Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu įmonėje AB Eurovia Lietuva



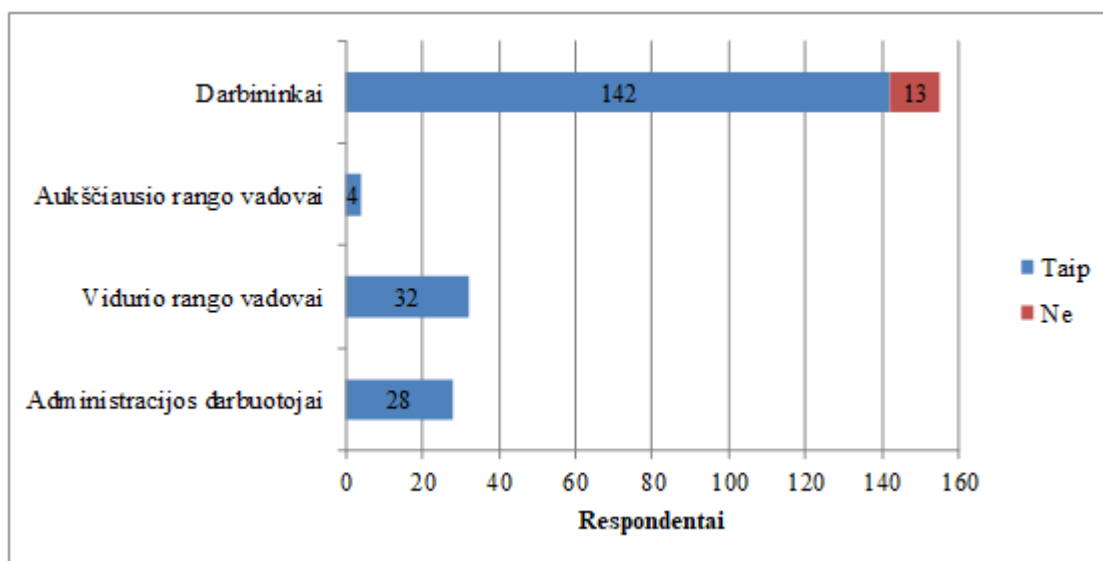
Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Apklausoje metu respondentų buvo pasiteirauta ar jie yra patenkinti darbu įmonėje AB Eurovia Lietuva (žr. 20 pav.). Rezultatai parodė, kad vidurio rango, aukščiausio rango vadovai, administracijos darbuotojai yra patenkinti darbu 100 proc., tačiau trečdalis darbininkų nurodė, kad nėra patenkinti darbu įmonėje AB Eurovia Lietuva.

Tyrimo metu respondentų taip pat buvo pasiteirauta ar jiems yra reikalinga motyvacija darbe (žr. 21 pav.). Kaip žinia, motyvacija yra darbuotojų skatinimas veikti taip, kad darbuotojai ir įmonė pasiektų išskeltus tikslus, galiausiai, jog būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo poreikiai ir atlikti lūkesčiai. Motyvacija yra naudinga įmonei, nes kai įmonėje dirbantys darbuotojai turi gerą motyvaciją, nori dirbti, didžiuojasi savo atliekamu darbu, neturi neigiamo požiūrio į įmonę bei yra atidavę darbui.

21 paveikslas

Respondentų pasiskirstymas pagal motyvacijos reikalingumą darbe

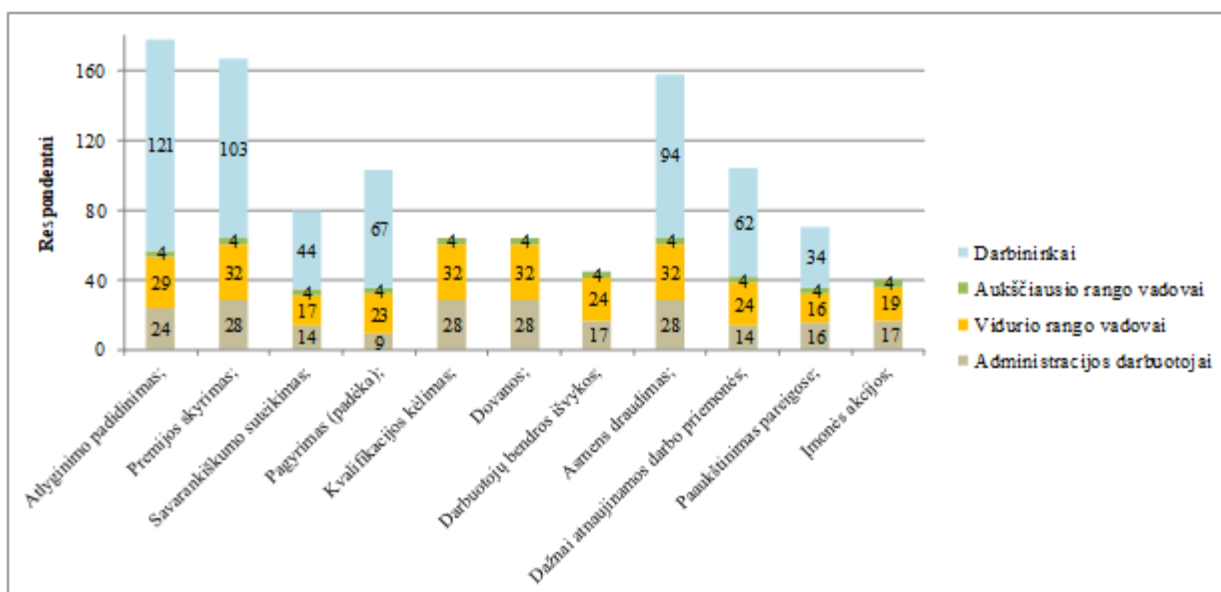


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Kaip matyti iš gautų apklausos rezultatų (žr. 21 pav.), visiems, įmonės AB Eurovia Lietuva, darbuotojams (įskaita administracijos darbuotojus, darbininkus, vidurio ir aukščiausio rango vadovus) reikalinga motyvacija darbe. Tik maža dalis darbininkų (8 proc.), nurodo, kad motyvacija darbe nereikalinga.

22 paveikslas

Motyvacinių priemonių taikymas įmonėje AB Eurovia Lietuva pagal respondentus

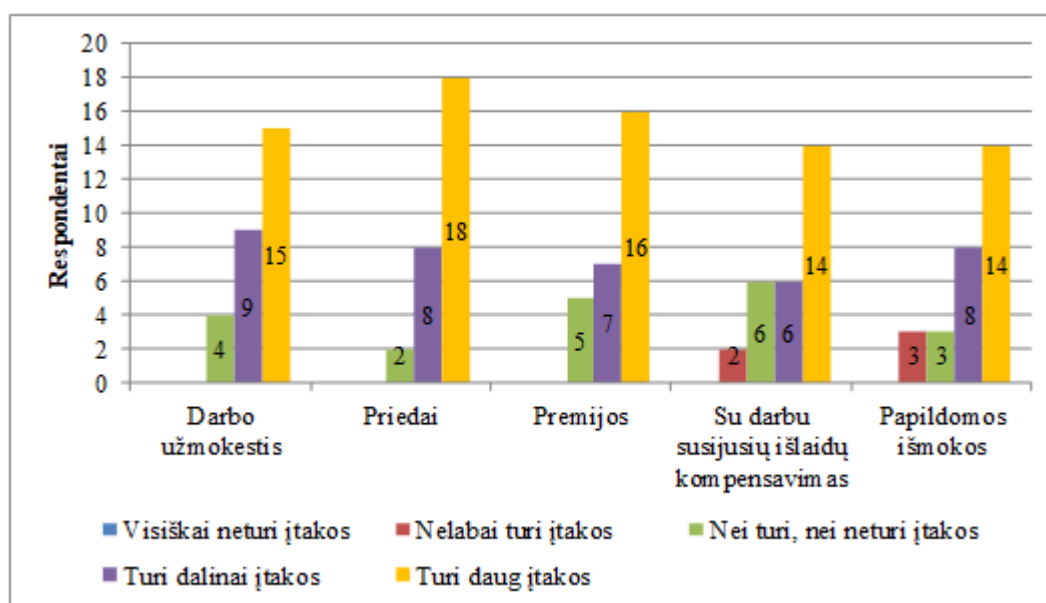


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Respondentų pasiteiravus, kokios motyvacinės priemonės yra naudojamos darbe (žr. 22 pav.) nustatyta, kad respondentai, kurie tyrimo metu priskiriami darbininkų kategorijai įvardija, jog daugiausia darbe naudojamos tokios motyvacijos priemonės, kaip: atlyginimo padidinimas, premijų skyrimas, pagyrimas, asmens draudimas, dažnai atnaujinamos darbo priemonės. Mažesnė dalis įmonės darbininkų įvardija, jog taikomas tokios motyvacijos priemonės, kaip: savarankiškumo suteikimas, paaukštinimas darbe. Tačiau, pasak respondentų, kurie atstovauja įmonės darbininkų kategorijai, nėra taikomos, tokios motyvacijos priemonės, kaip: kvalifikacijų kėlimas, dovanos, darbuotojų bendros išvykos ar įvairios įmonės akcijos. Tuo tarpu aukščiausio rango ir vidurio rango vadovai nurodo, kad visos motyvacijos priemonės yra taikomos darbe t.y., atlygio padidinimas, premijų skyrimas, savarankiškumo suteikimas, pagyrimai, kvalifikacijos kėlimas, dovanos, darbuotojų bendros išvykos, asmens draudimas, dažnai atnaujinamos darbo priemonės, paaukštinimas, įvairios įmonės akcijos. Administracijos darbuotojai, labiausiai akcentuoja, kad daugiausia taikomos tokios motyvacijos priemonės, kaip: atlygio padidinimas, premijų skyrimas, kvalifikacijos kėlimas, dovanos, asmens draudimas. Remiantis gautais tyrimo rezultatais daroma prielaida, kad aukščiausio rango ir vidurio rango vadovams suteikiamos visos motyvacinės priemonės darbui, priešingai nei įmonės darbininkams ar, net administracijos darbuotojams. Tyrimo metu nustatyta, jog daugiausia trūksta tokių motyvacijos priemonių, kaip: savarankiškumo suteikimo, pagyrimų, kvalifikacijos kėlimo galimybių, dovanų, darbuotojų bendrų išvykų, paaukštinimo pareigose.

23 paveikslas

Materialinės motyvavimo priemonės turinčios įtakos administracijos darbuotojams

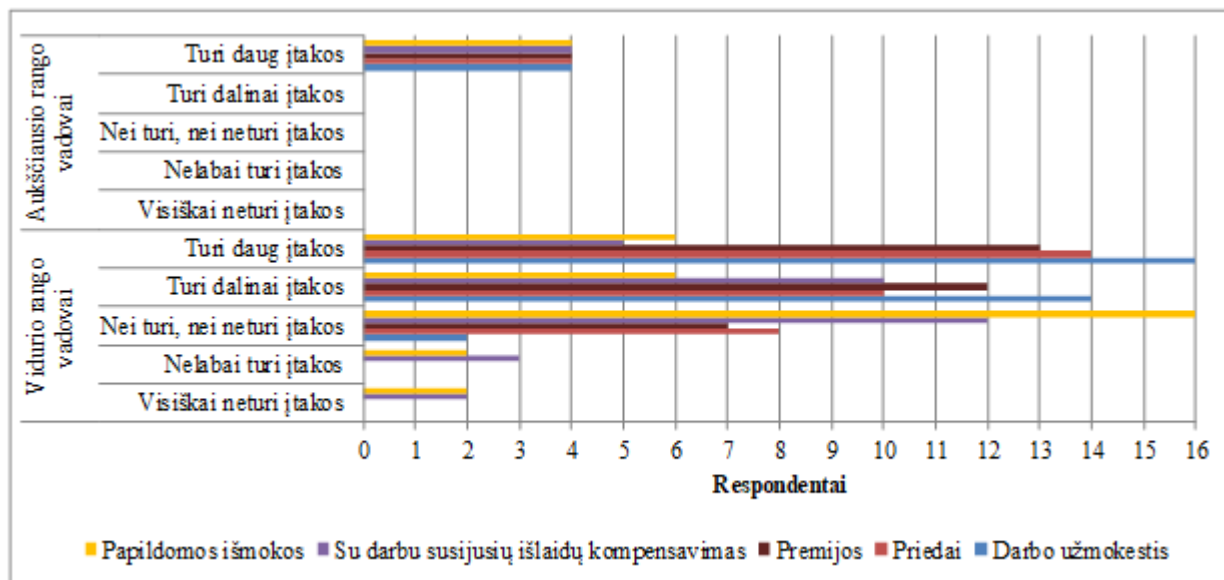


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 23 pav.) daugumai administracijos darbuotojų įtakos turi visos išvardintos materialinės motyvavimo priemonės: darbo užmokestis, skiriami priedai, premijos, papildomos išmokos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas.

24 paveikslas

Materialinės motyvavimo priemonės turinčios įtakos vidurio ir aukščiausio rango vadovams



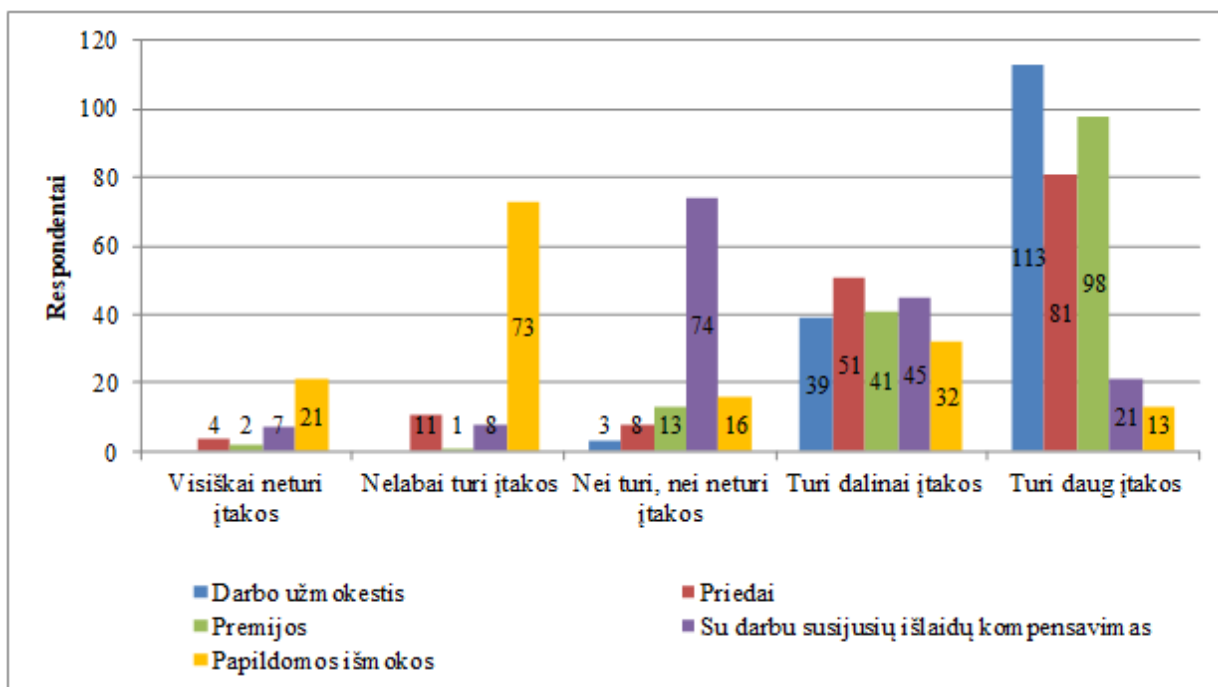
Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Apklausoje metu, aukščiausio rango ir vidurio rango vadovų pasiteiravus ar piniginės materialinės motyvavimo priemonės turi įtakos motyvacijai darbe (žr. 24 pav.), buvo nustatyta, kad aukščiausio rango vadovai, visi iki vieno, nurodė, kad visos piniginės materialinės motyvavimo priemonės (papildomos išmokos, premijos, priedai, darbo užmokestis, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas) turi daug įtakos motyvacijai darbe. Tačiau vidurio rango vadovų nuomonė išsiskyrė, pasak jų, daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi tokios piniginės materialinės motyvavimo priemonės, kaip: darbo užmokestis, premijos, priedai. Tačiau ne itin imponuoja, tokios piniginės materialinės motyvavimo priemonės, kaip: motyvacijos rodiklis darbe, papildomos išmokos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas.

Tyrimo metu buvo siekiama ne tik apklausti vidurio rango ir aukščiausio rango vadovus (žr. 24 pav.), įmonės administracijos darbuotojus (žr. 23 pav.), bet ir darbininkus, būtent kokios piniginės materialinės motyvavimo priemonės turi įtakos darbininkų motyvacijai darbe (žr. 25 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės darbininkams daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi, tokios piniginės materialinės motyvavimo priemonės, kaip: darbo užmokestis, premijos ir priedai. Mažiausia įtakos motyvacijai turi papildomos išmokos ir su darbu susijusių išlaidų kompensavimas.

25 paveikslas

Piniginės materialinės motyvavimo priemonės turinčios įtakos darbininkams

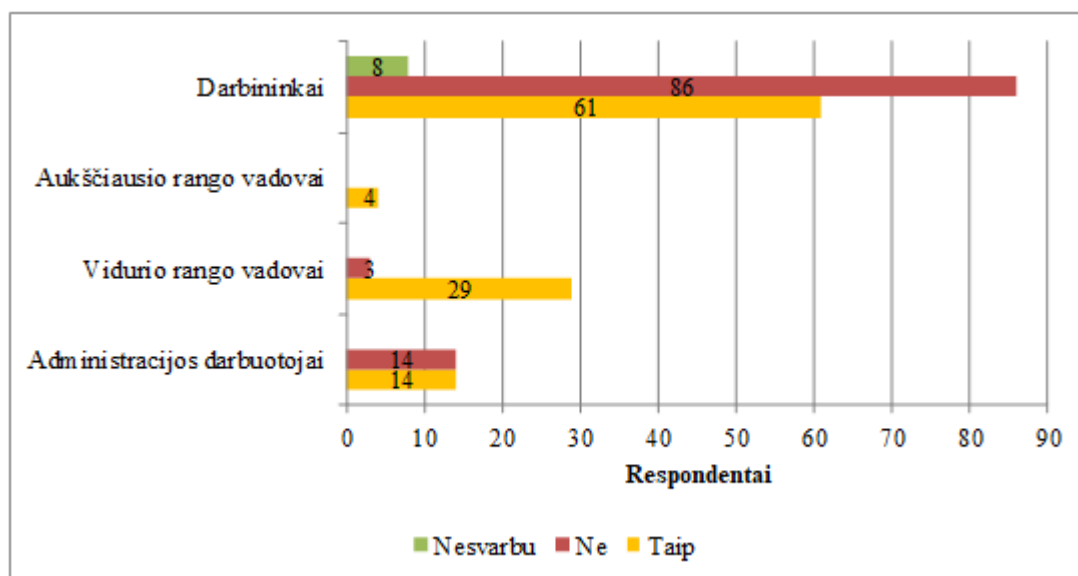


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Tyrimo metu, respondentų, taip pat buvo pasiteirauta ar įmonėje AB Eurovia Lietuva naudojamos piniginės materialinės motyvavimo priemonės tenkina jų poreikius per motyvaciją darbe (žr. 26 pav.).

26 paveikslas

Respondentų pasitenkinimas piniginėmis motyvavimo priemonėmis naudojamomis darbe



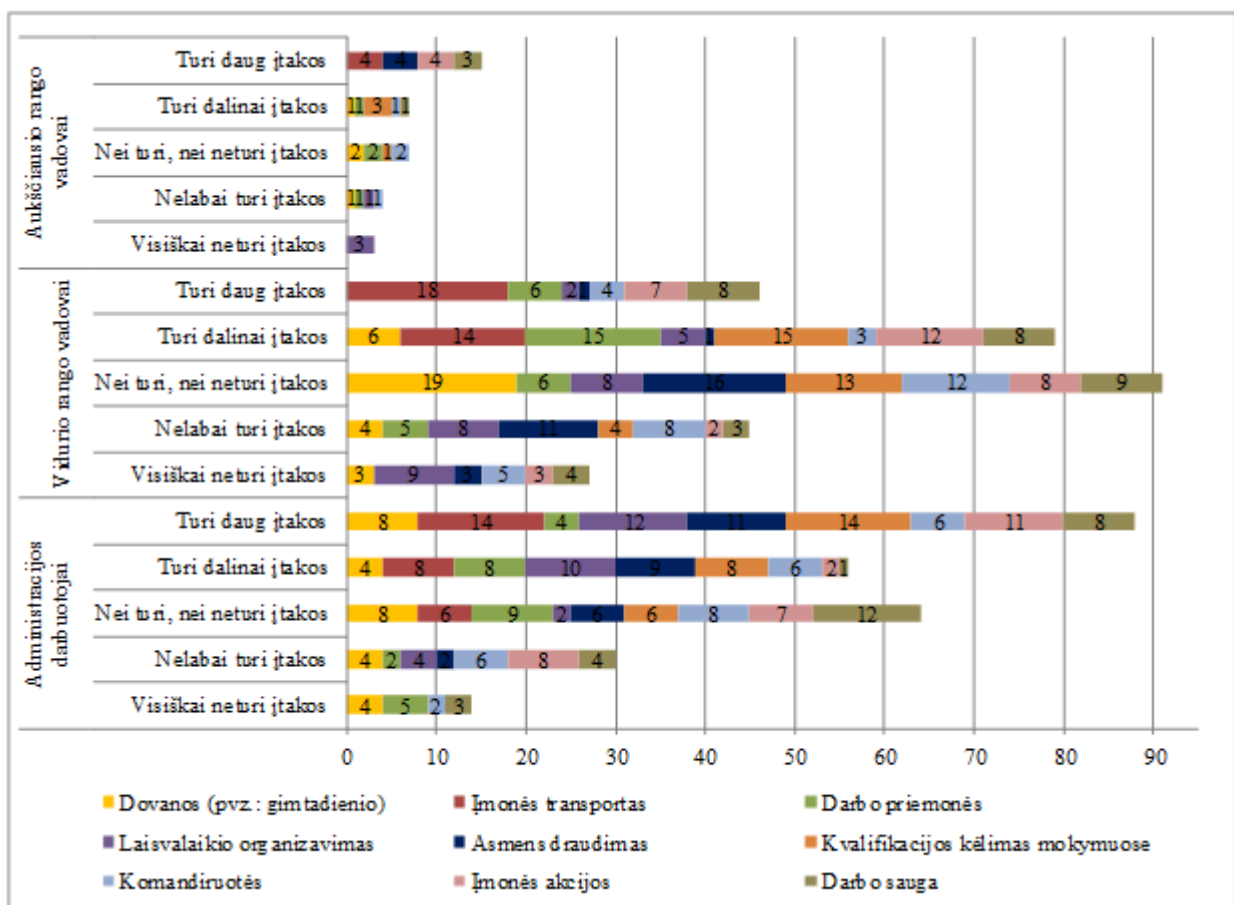
Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Kaip matyti iš pateiktų duomenų (žr. 26 pav.), kuriame vaizduojamas respondentų pasitenkinimas piniginėmis motyvavimo priemonėmis, kurios naudojamos įmonėje, nustatyta, kad administracijos darbuotojų dalį (50 proc.) tenkina esančios piniginės motyvavimo priemonės, dalies jų (50 proc.), netenkina taikomos piniginės motyvavimo priemonės. Dauguma vidurio rango vadovų nurodė, kad piniginėmis materialinėmis priemonėmis yra patenkinti (91 proc.), tik 9 proc. vidurio rango vadovų nurodė esantys nepatenkinti taikomomis piniginėmis motyvavimo priemonėmis darbe. Aukščiausio rango vadovai, visi iki vieno (100 proc.), nurodė, jog yra patenkinti piniginėmis materialinėmis motyvavimo priemonėmis taikomomis įmonėje AB Eurovia Lietuva. Tačiau, dauguma įmonės AB Eurovia Lietuva darbininkų nurodė, kad yra nepatenkinti piniginėmis materialinėmis motyvavimo priemonėmis darbe (55 proc. darbininkų). Teigiama, jog remiantis visų respondentų nuomone, daugiau nei 51 proc. respondentų dirbančių AB Eurovia Lietuva yra nepatenkinti piniginėmis motyvavimo priemonėmis taikomomis darbe.

Apklausoje metu, visų respondentų buvo pasiteirauta ir apie nepiniginės motyvavimo priemones turinčias įtakos jų motyvacijai darbe (žr. 27 pav., žr. 28 pav.).

27 paveikslas

Nepiniginės motyvavimo priemonės turinčios įtakos darbe

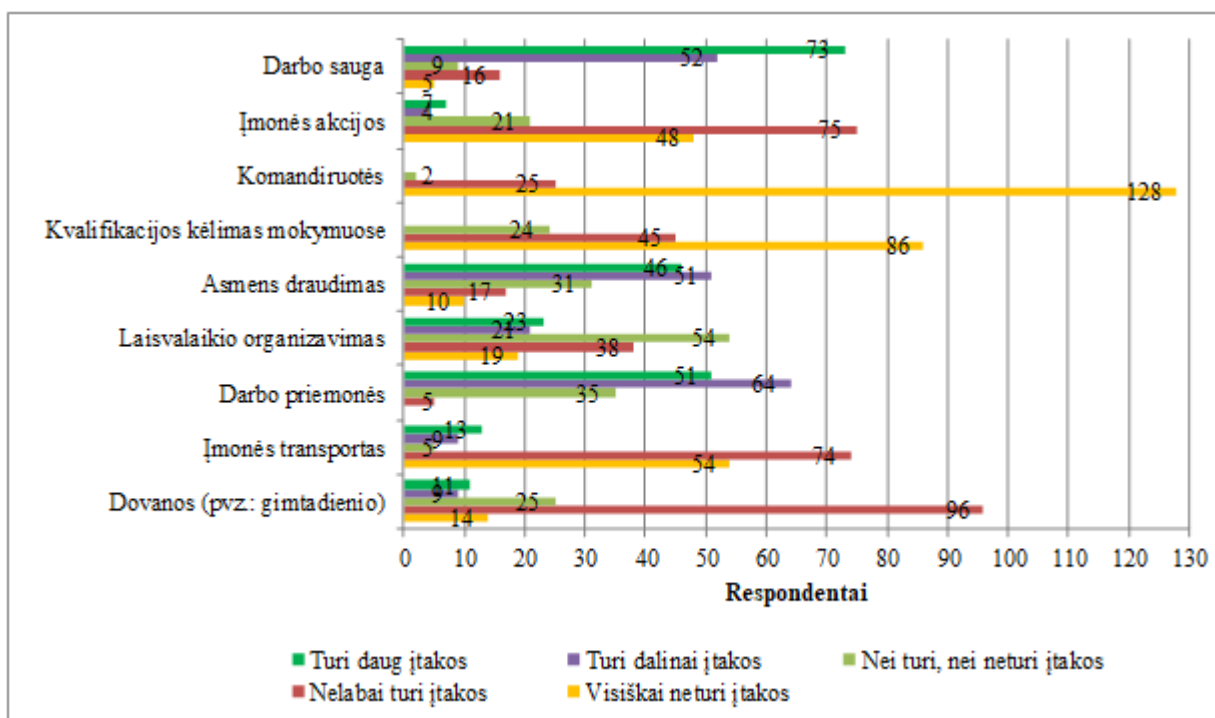


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Remiantis tyrimo duomenimis (žr. 27 pav.), nustatyta, kad nepiniginės motyvavimo priemonės, turinčios daugiausia įtakos darbe, aukščiausio rango vadovams yra įmonės transportas, asmens draudimas, įmonės akcijos, darbo sauga. Mažiausiai, aukščiausio rango vadovams, įtakos motyvacijai darbe turi, dovanos, darbo priemonės, laisvalaikio organizavimas, kvalifikacijos kėlimas mokymuose, komandiruotės. Vidurio rango vadovai, nurodo, kad įmonės transportas, darbo priemonės, įmonės akcijos turi daugiausia įtakos motyvacijai darbe. Mažiau įtakos, vidurio rango vadovams, motyvacijai darbe turi: dovanos, laisvalaikio organizavimas, asmens draudimas, kvalifikacijos kėlimas, komandiruotės. Įmonės administracijos darbuotojams, daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi tokios nepiniginės motyvavimo priemonės, kaip: įmonės transportas, laisvalaikio organizavimas, asmens draudimas, kvalifikacijos kėlimas. Mažiausia įtakos motyvacijai turi dovanos, darbo priemonės, komandiruotės, darbo sauga. Apibendrintai įmonės aukščiausio rango, vidurio rango vadovų ir įmonės administracijos darbuotojų nuomonę dėl nepiniginių motyvavimo priemonių, nustatyta, kad daugiausia motyvacijai įtakos turi įmonės transportas (taip teigia 90 proc. respondentų), kvalifikacijos kėlimas (62 proc. respondentų), įmonės akcijos (56 proc. respondentų), laisvalaikio organizavimas (45 proc. respondentų), asmens draudimas (40 proc. respondentų).

28 paveikslas

Darbininkams, nepiniginės motyvavimo priemonės turinčios įtakos darbe

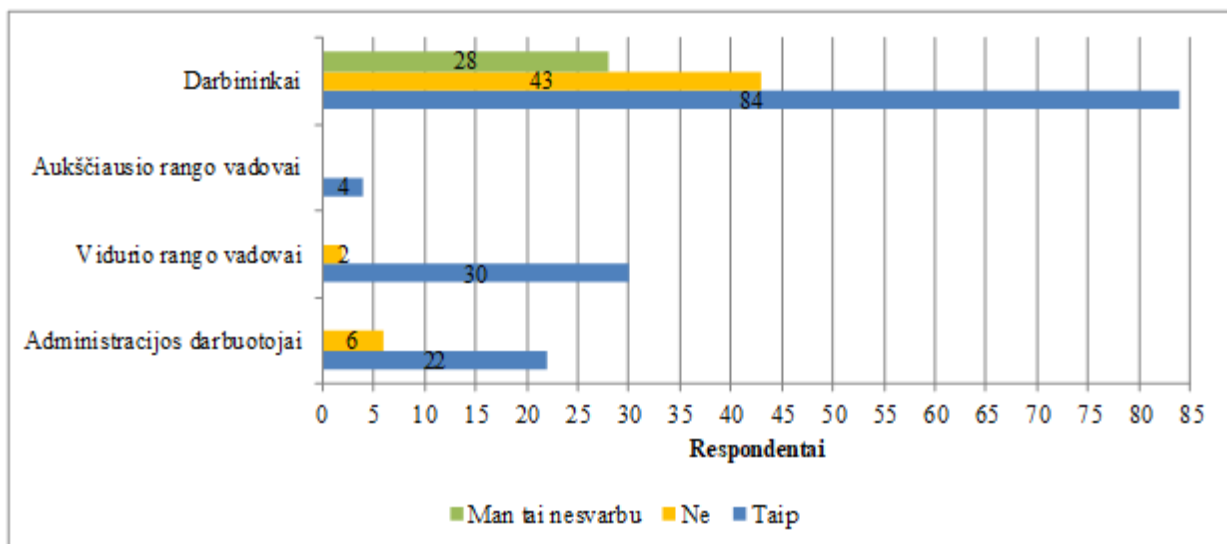


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Kaip matyti iš duomenų (žr. 28 pav.), kur pateikta įmonės darbininkų nuomonė dėl nepiniginų motyvavimo priemonių turinčių įtakos motyvacijai darbe. Nustatyta, kad daugiausiai įtakos įmonės AB Eurovia Lietuva darbininkų motyvacijai, turi tokios nepiniginės motyvavimo priemonės, kaip darbo sauga (81 proc.), asmens draudimas (63 proc.), taip pat darbo priemonės (74 proc.). Mažiausiai įtakos darbininkų motyvacijai darbe turi, tokios nepiniginės motyvavimo priemonės, kaip įmonės transportas (86 proc.), taip pat laisvalaikio organizavimas (74 proc.) ir kvalifikacijos kėlimas (85 proc.), komandiruotės (98 proc.). Tyrimo metu pastebėta, kad skiriasi požiūris į nepiniginės motyvavimo priemones, turinčias įtakos motyvacijai darbe pagal užimamas darbo pozicijas. Jeigu aukščiausio rango, vidurio rango ir administracijos darbuotojai nurodė, kad daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi įmonės transportas (kur taip teigia 90 proc., minėtų kategorijų apklaustieji), tai tuo tarpu įmonės darbininkams, tai mažiausiai įtakos turinti nepiniginė motyvacinė priemonė. Analogiškai, aukščiausio rango, vidurio rango vadovams, administracijos darbuotojams, motyvacijai darbe, įtakos turi tokios nepiniginės motyvavimo priemonės, kaip kvalifikacijos kėlimas, įmonės akcijos, laisvalaikio organizavimas, tačiau įmonės darbininkams priešingai, visos minėtos nepiniginės motyvavimo priemonės turi mažiausiai įtakos motyvacijai darbe.

29 paveikslas

Respondentų pasitenkinimas nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis darbe



Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

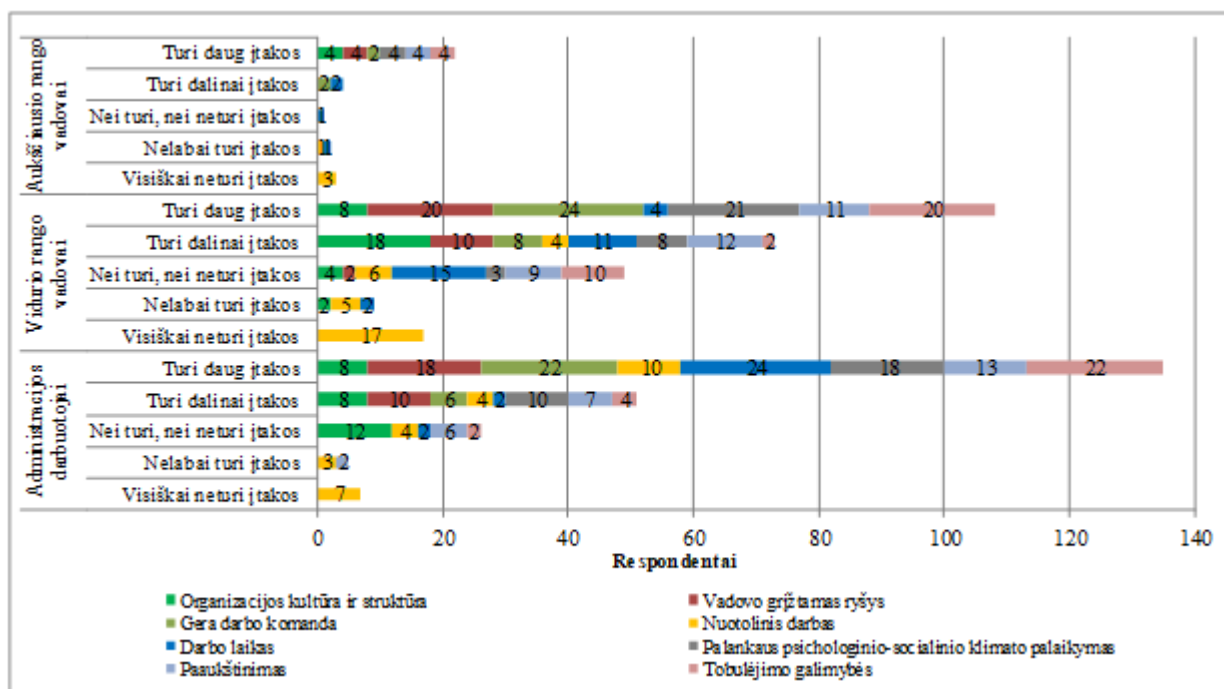
Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 29 pav.), didžioji dalis respondentų (64 proc. visų apklaustųjų) nurodė, kad yra patenkinti taikomomis nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis.

Išskyrus įmonės darbininkus, kur 28 proc. darbininkų, nurodė, kad yra nepatenkinti taikomomis nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis ir 18 proc. nurodė, kad jiems tai yra nesvarbu.

Apklausoje metu buvo itin svarbu įvertinti ir visų respondentų nematerialinių motyvavimo priemonių įtaką jų motyvacijai darbe. Buvo atliktas palyginimas tarp įmonės AB Eurovia Lietuva administracijos darbuotojų, aukščiausio, vidurio rango vadovų ir įmonės darbininkų (žr. 30 pav., žr. 31 pav.).

30 paveikslas

Nematerialinių motyvavimo priemonių įtaka motyvacijai darbe



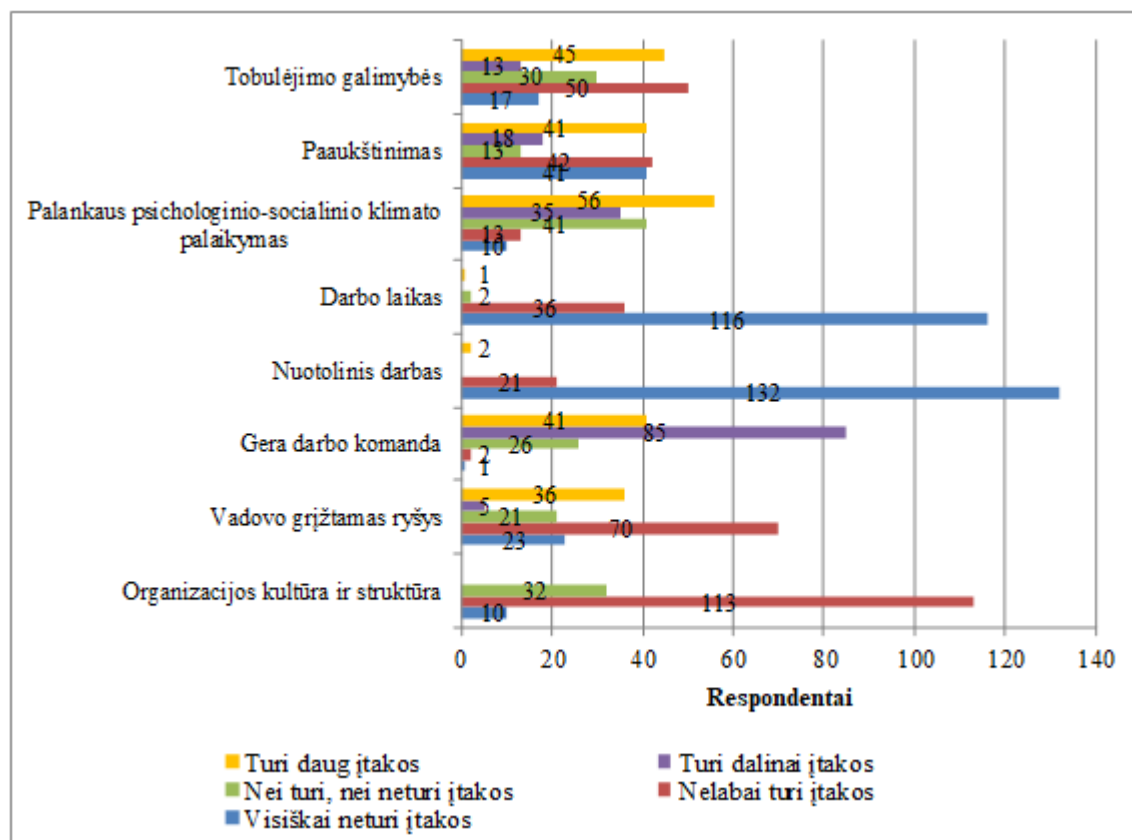
Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Kaip matyti iš apklausoje rezultatų (žr. 29 pav.), administracijos darbuotojams daugiausia įtakos, motyvacijai darbe, turi šios nematerialinės motyvavimo priemonės, kaip: organizacijos kultūra ir struktūra (57 proc.), vadovo grįžtamas ryšys (100 proc.), gera darbo komanda (100 proc.), darbo laikas (100 proc.), paaugštinimas (71 proc.), tobulėjimo galimybės (93 proc.). Tuo tarpu, vidurio rango vadovams, daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi šios nematerialinės motyvavimo priemonės, kaip: organizacijos kultūra ir struktūra (81 proc.), vadovo grįžtamas ryšys (94 proc.), gera darbo komanda (100 proc.), paaugštinimas (72 proc.), tobulėjimo galimybės (69 proc.). Aukščiausio rango vadovams, motyvacijai darbe, įtakos turi šios nematerialios motyvavimo priemonės, kaip: organizacijos kultūra ir struktūra (100 proc.), vadovo grįžtamas ryšys (100 proc.), palankus psichologinio - socialinio klimato palaikymas (100 proc.), paaugštinimas (100 proc.), tobulėjimo galimybės (100 proc.). Tyrimo metu pastebėta, jog tiek

administracijos darbuotojai, tiek vidurio rango vadovai ir aukščiausio rango vadovai įvardija nematerialines motyvavimo priemones panašiai, kaip turinčias įtakos motyvacijai darbe.

31 paveikslas

Darbininkų, nematerialinių motyvavimo priemonių įtaka motyvacijai darbe



Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

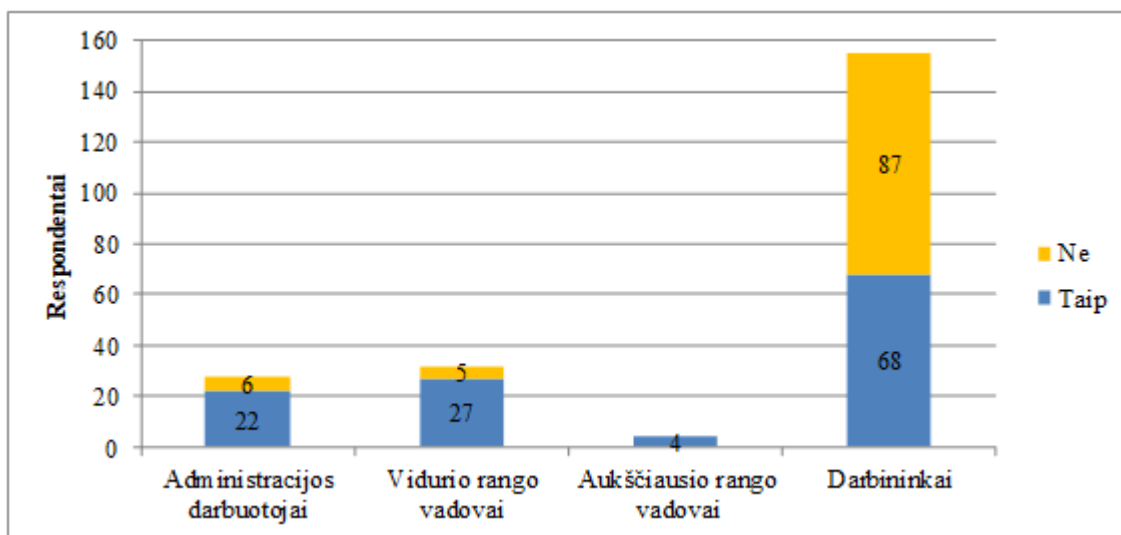
Iš pateiktų tyrimo rezultatų (žr. 31 pav.), nustatyta, jog įmonės darbininkams, daugiausia, motyvacijai darbe, įtakos turi šios nematerialios motyvavimo priemonės, kaip: gera darbo komanda (81 proc.), palankaus psichologinio - socialinio klimato palaikymas (59 proc.). Taip pat, darbininkams, mažiausiai įtakos motyvacijai darbe, turi šios nematerialios priemonės, kaip: organizacijos kultūra ir struktūra, vadovo grįžtamas ryšys, nuotolinis darbas, darbo laikas ir paaukštinimas. Apibendrinant nematerialias motyvavimo priemones (žr. 30 pav., žr. 31 pav.), nustatyta, kad skirtingų kategorijų darbuotojai, turi skirtingą požiūrį į nematerialias motyvavimo priemones bei skirtingai juntama motyvavimo priemonių įtaką darbo motyvacijai.

Tyrimo metu, respondentų, buvo pasiteirauta ar juos tenkina nematerialinės motyvavimo priemonės naudojamos dirbamoje įmonėje (žr. 32 pav.). Nustatyta, kad 56 proc. darbininkų netenkina nematerialios motyvavimo priemonės. Aukščiausio rango vadovus tenkina taikomos nematerialios motyvavimo priemonės, tenkina ir didžiąją dalį vidurio rango vadovų (91 proc.).

Netenkina taikomos nematerialios motyvavimo priemonės 21 proc. administracijos darbuotojų, 19 proc. vidurio rango vadovų ir 56 proc. darbininkų.

32 paveikslas

Respondentų nuomonė dėl nematerialinių motyvavimo priemonių pasitenkinimo darbe

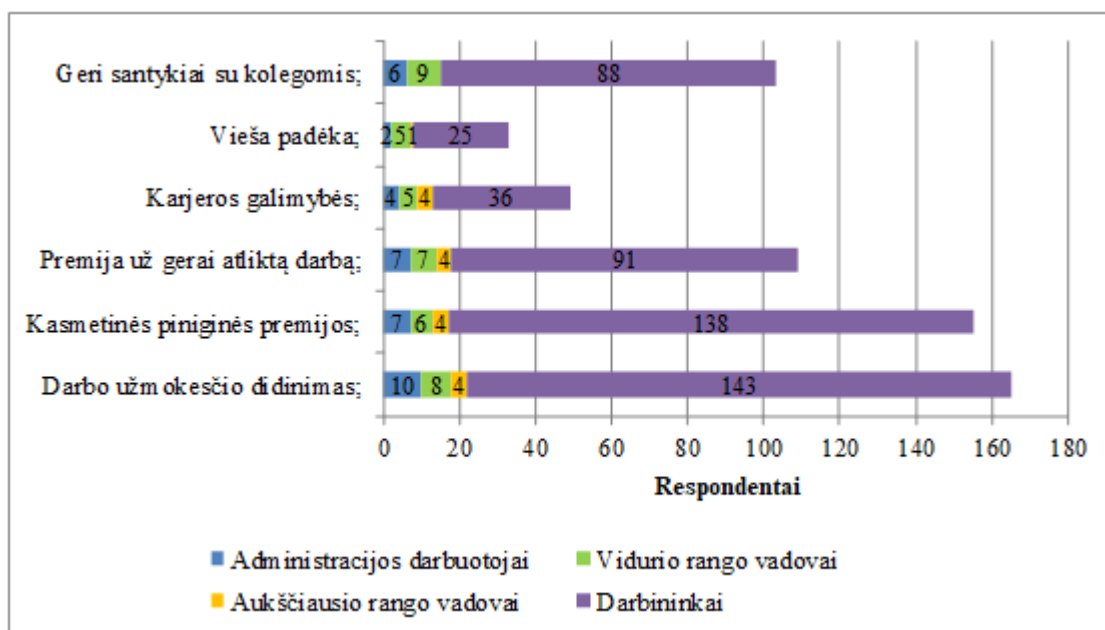


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Apklausoje metu, respondentų, taip pat buvo paprašyta nurodyti, motyvaciją skatinančius veiksnius darbe (žr. 33 pav.).

33 paveikslas

Respondentų motyvaciją skatinantys veiksniai

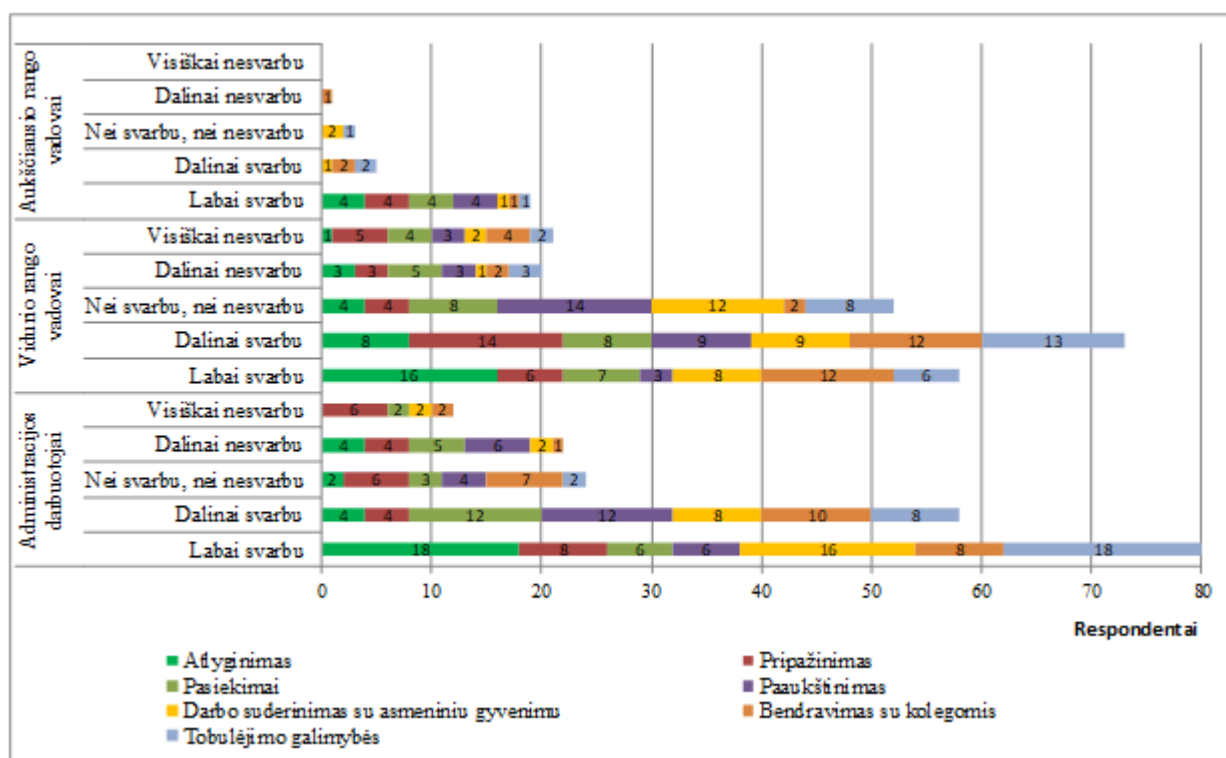


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Apklauso rezultatai parodė (žr. 33 pav.), kad labiausiai respondentus įmonėje skatina darbo užmokesčio didinimas, kasmetinės piniginės premijos, premijos už gerai atliktus darbus. Administracijos darbuotojai išskyrė, kad motyvacija darbe skatina darbo užmokesčio didinimas, kasmetinės piniginės premijos, premijos už gerai atliktus darbus. Vidurio rango vadovai ir darbininkai nurodė, kad motyvacija skatina darbo užmokesčio didinimas, piniginės premijos, premijos už gerai atliktus darbus ir geri santykiai su kolegomis. Aukščiausio rango vadovai nurodė, kad motyvacija darbe skatina darbo užmokesčio didinimas, piniginės premijos, premijos už gerai atliktus darbus ir karjeros galimybes.

34 paveikslas

Respondentų, svarbiausi motyvacijos veiksniai darbo aplinkoje



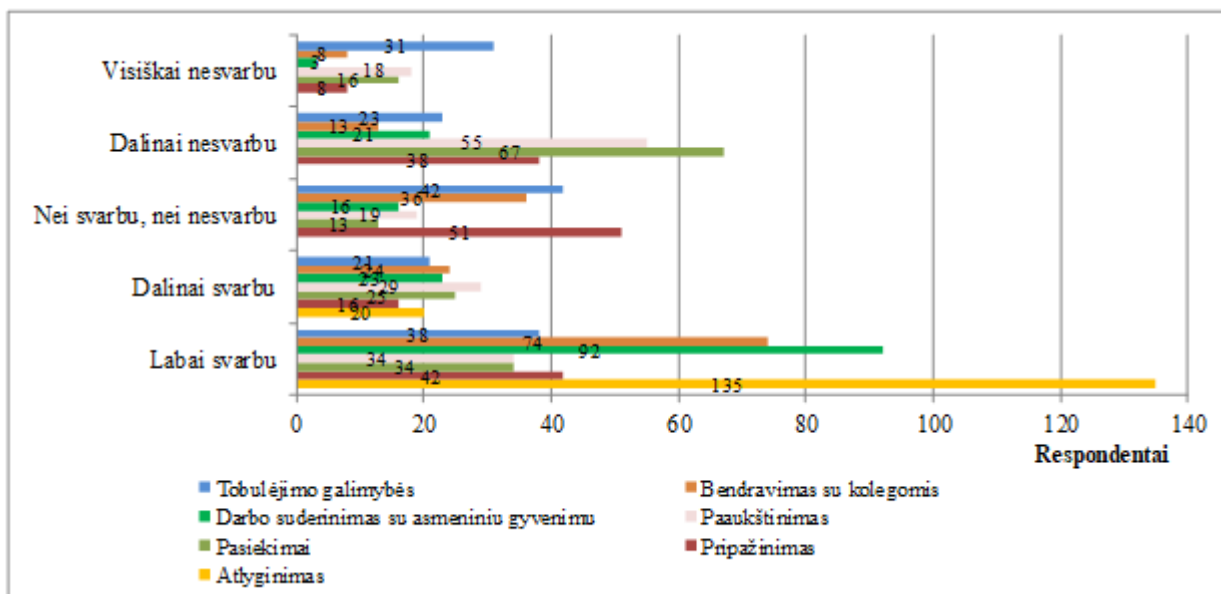
Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Apklauso metu, respondentų, buvo prašyta nurodyti svarbiausius motyvacijos veiksnius jų darbo aplinkoje (žr. 34 pav., žr. 35 pav.). Analizuojami, lyginami duomenys tarp respondentų, kurie tyrimo metu atstovauja tokias užimamas darbo pozicijas, kaip administracijos darbuotojai, vidurio rango, aukščiausio rango vadovai ir įmonės darbininkai. Apklauso metu nustatyta, kad administracijos darbuotojams svarbiausi motyvacijos veiksniai yra tobulėjimo galimybės, darbo suderinimas su asmeniniu gyvenimu, atlyginimai. Vidurio rango vadovams svarbūs motyvacijos veiksniai yra atlyginimas, bendravimas su kolegomis, pripažinimas. Taip pat, aukščiausio rango vadovams svarbiausi motyvacijos veiksniai yra atlyginimas, pasiekimai, pripažinimas,

paaukštinimas. Apklauso metu, taip pat buvo analizuojama įmonės darbininkų nuomonė, kurie motyvacijos veiksniai jiems yra svarbiausi darbo aplinkoje (žr. 35 pav.). Darbininkai nurodė, kad jiems svarbūs motyvacijos veiksniai yra atlyginimas, darbo suderinimas su asmeniniu gyvenimu, bendravimas su kolegomis.

35 paveikslas

Darbininkų, svarbiausi motyvacijos veiksniai darbo aplinkoje

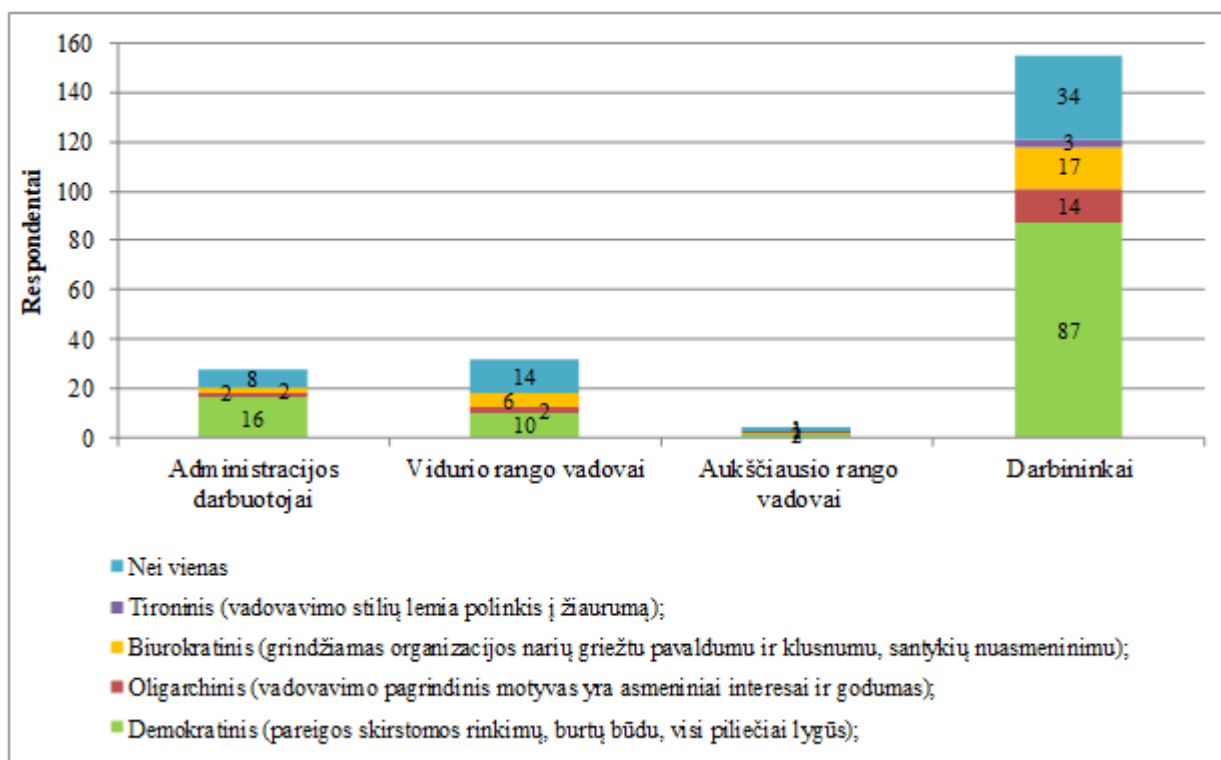


Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Remiantys tyrimo duomenimis (žr. 34 pav., žr. 35 pav.) nustatyta, kad respondentams svarbiausi motyvacijos veiksniai yra atlyginimas (94 proc. visų respondentų), darbo suderinimas su asmeniniu gyvenimu (72 proc. visų respondentų), bendravimas su kolegomis (65 proc. visų respondentų). Mažiau svarbūs motyvacijos veiksniai yra tobulėjimo galimybės (49 proc. visų respondentų), pripažinimas (43 proc. visų respondentų), paaukštinimas (43 proc. visų respondentų), pasiekimai (42 proc. visų respondentų). Administracijos darbuotojams svarbiausi motyvacijos veiksniai, darbo aplinkoje, yra tobulėjimo galimybės (93 proc.), darbo suderinimas su asmeniniu gyvenimu (86 proc.), atlyginimas (79 proc.). Vidurio rango vadovams svarbiausi motyvacijos veiksniai, darbo aplinkoje, yra atlyginimas (75 proc.), bendravimas su kolegomis (75 proc.), pripažinimas (63 proc.), tobulėjimo galimybės (59 proc.). Taip pat aukščiausio rango vadovams svarbiausi motyvacijos veiksniai, darbo aplinkoje, yra atlyginimas (100 proc.), pripažinimas (100 proc.), pasiekimai (100 proc.), paaukštinimas (100 proc.). Darbininkams svarbiausi motyvacijos veiksniai, darbo aplinkoje, yra atlyginimas (100 proc.), taip pat darbo suderinimas su asmeniniu gyvenimu (74 proc.), bendravimas su kolegomis (63 proc.).

36 paveikslas

Vadovavimo stilius, kuris motyvuotų darbe



Sudaryta autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Apklausoje metu, respondentų, buvo pasiteirauta, koks vadovavimo stilius juos motyvuotų darbe (žr. 36 pav.). Dauguma respondentų (52 proc.) nurodė, kad juos motyvuotų demokratinis valdymo stilius. Dalis respondentų (26 proc.) nurodė, kad nei vienas valdymo stilius jų nemotyvuotų darbe, o 11 proc. respondentų teigia, kad juos motyvuotų biurokratinis valdymo stilius bei 9 proc. respondentų teigia, kad juos motyvuotų oligarchinis valdymo stilius.

3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktas *kiekybinis tyrimas*, kurio metu buvo apklausti 219 respondentų, dirbantys AB Eurovia Lietuva. Taip pat 93 proc. respondentų buvo vyrai, 7 proc. moterys. Apklausoje dalyvavo respondentai užimantys tokias darbo pozicijas, kaip įmonės darbininkai (71 proc.), administracijos darbuotojai (13 proc.), vidurio rango vadovai (darbų vadovai, statybų vadovai, vadovai) (14 proc.) bei aukščiausio rango vadovai (2 proc.). Išsilavinimas pasiskirstė netolygiai, kur 45 proc. respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą, 28 proc. vidurinį išsilavinimą ir 27 proc. nurodė, kad yra su nebaigtu aukštuoju išsilavinimu. Visų respondentų darbo stažas, įmonėje AB Eurovia Lietuva, įvairialypis, kur 21 proc. respondentų dirba iki metų, 42 proc. respondentų dirba nuo 1 iki 4 metų,

24 proc. dirba nuo 5 metų iki 10 metų. Taip pat 6 proc. visų apklaustųjų dirba įmonėje nuo 11 iki 15 metų, o 7 proc. visų apklaustųjų dirba įmonėje AB Eurovia Lietuva daugiau nei 16 metų.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad įmonėje dirbantys vidurio rango, aukščiausio rango vadovai bei administracijos darbuotojai yra patenkinti darbu 100 proc. Tačiau trečdalis įmonės darbininkų nurodė, kad nėra patenkinti darbu, įmonėje AB Eurovia Lietuva. Nors respondentai nurodo, kad yra patenkinti darbu įmonėje AB Eurovia Lietuva, tačiau vidurio rango, aukščiausio rango vadovai, administracijos darbuotojai bei darbininkai, nurodo, kad jiems yra reikalinga motyvacija darbe (94 proc. respondentų). Apklaustieji nurodė, kad įmonėje AB Eurovia Lietuva yra taikomos tokios **motyvacinės priemonės**, kaip atlyginimo padidinimas, premijų skyrimas, pagyrimas, asmens draudimas, dažnai atnaujinamos darbo priemonės (nurodė darbininkai), tačiau pabrėžiama, kad nėra taikomos, tokios priemonės, kaip kvalifikacijų kėlimas, dovanos, darbuotojų bendros išvykos ar įvairios įmonės akcijos. Aukščiausio rango ir vidurio rango vadovai nurodė, kad visos motyvacijos priemonės yra taikomos darbe (atlygio padidinimas, premijų skyrimas, savarankiškumo suteikimas, kvalifikacijos kėlimas, pagyrimai, dovanos, darbuotojų bendros išvykos, asmens draudimas, dažnai atnaujinamos darbo priemonės, paaukštinimas, įvairios įmonės akcijos), o įmonės administracijos darbuotojai nurodė, kad daugiausia taikomos tokios motyvacijos priemonės, kaip atlygio padidinimas, premijų skyrimas, kvalifikacijos kėlimas, dovanos, asmens draudimas. Remiantis tyrimo gautais rezultatais nustatyta, kad aukščiausio rango ir vidurio rango vadovams suteikiamos visos motyvacinės priemonės darbui, priešingai nei įmonės AB Eurovia Lietuva darbininkams ar administracijos darbuotojams. Nustatyta, jog daugiausia trūksta tokių motyvacijos priemonių, kaip savarankiškumo suteikimo, pagyrimų, kvalifikacijos kėlimo galimybių, dovanų, darbuotojų bendrų išvykų, paaukštinimo pareigose, įvairių įmonės vykdomų akcijų.

Tyrimo metu nustatyta, kad daugumai administracijos darbuotojų įtakos motyvacijai darbe turi tokios **piniginės materialinės motyvavimo priemonės**, kaip darbo užmokestis, skiriami priedai, premijos, papildomos išmokos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas. Aukščiausio rango vadovai, nurodė, kad visos piniginės materialinės motyvavimo priemonės (papildomos išmokos, premijos, priedai, darbo užmokestis, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas) turi daug įtakos motyvacijai darbe, tačiau vidurio rango vadovų nuomonė išsiskyrė, pasak jų, daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi darbo užmokestis, premijos, priedai. Tačiau ne itin imponuoja, tokios piniginės materialinės motyvavimo priemonės, kaip motyvacijos rodiklis darbe, papildomos išmokos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas. Įmonės darbininkams daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi, tokios piniginės materialinės motyvavimo priemonės, kaip: darbo užmokestis, premijos ir priedai. Mažiausia įtakos motyvacijai turi papildomos išmokos ir su darbu susijusių išlaidų kompensavimas. Taip pat apklausos metu buvo nustatyta, kad naudojamos

piniginėmis motyvavimo priemonėmis įmonėje, dalį administracijos darbuotojų tenkina, o dalies jų - netenkina (50 proc., ant 50 proc.). Dauguma vidurio rango vadovų nurodė, kad piniginėmis materialinėmis priemonėmis yra patenkinti (90 proc.), o aukščiausio rango vadovai, visi yra patenkinti piniginėmis materialinėmis motyvavimo priemonėmis taikomomis darbe. Tačiau, dauguma įmonės AB Eurovia Lietuva darbininkų nurodė, kad yra nepatenkinti piniginėmis materialinėmis motyvavimo priemonėmis darbe (taip teigia 86 respondentai iš 155, kur tai sudaro apie 55 proc. darbininkų). Remiantis respondentų nuomone, daugiau nei 51 proc. respondentų dirbančių įmonėje AB Eurovia Lietuva yra nepatenkinti piniginėmis motyvavimo priemonėmis taikomomis darbe.

Tyrimo metu nustatyta, kad *materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės*, turinčios daugiausia įtakos darbe, aukščiausio rango vadovams, yra įmonės transportas, asmens draudimas, įmonės akcijos, darbo sauga. Vidurio rango vadovams - įmonės transportas, darbo priemonės, įmonės akcijos. Administracijos darbuotojams, daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi tokios nepiniginės motyvavimo priemonės, kaip įmonės transportas, laisvalaikio organizavimas, asmens draudimas, kvalifikacijos kėlimas. Įmonės darbininkams, daugiausiai įtakos motyvacijai, turi tokios nepiniginės motyvavimo priemonės, kaip darbo sauga, asmens draudimas, darbo priemonės. Apklaustos metu nustatyta, kad skiriasi požiūris į nepiniginės motyvavimo priemones, turinčias įtakos motyvacijai darbe pagal užimamas darbo pozicijas. Jeigu aukščiausio rango, vidurio rango ir administracijos darbuotojai nurodė, kad daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi įmonės transportas (kur taip teigia 90 proc., minėtų kategorijų apklaustieji), tai tuo tarpu įmonės darbininkams, tai mažiausiai įtakos turinti nepiniginė motyvacinė priemonė. Analogiškai, aukščiausio rango, vidurio rango vadovams, administracijos darbuotojams, motyvacijai darbe, įtakos turi tokios nepiniginės motyvavimo priemonės, kaip kvalifikacijos kėlimas, įmonės akcijos, laisvalaikio organizavimas, tačiau įmonės darbininkams priešingai, visos minėtos nepiniginės motyvavimo priemonės turi mažiausiai įtakos motyvacijai darbe. Visais atvejais, didžioji dalis respondentų (64 proc. visų apklaustųjų) nurodė, kad yra patenkinti taikomomis nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis.

Apklaustos metu buvo vertinamos ir *nematerialinės motyvavimo priemonės* darbe, kurios turi daugiausia įtakos darbuotojų motyvacijai darbe. Administracijos darbuotojams daugiausia įtakos, motyvacijai darbe, turi šios nematerialinės motyvavimo priemonės, kaip organizacijos kultūra ir struktūra (57 proc.), vadovo grįžtamas ryšys (100 proc.), gera darbo komanda (100 proc.), darbo laikas (100 proc.), paaukštinimas (71 proc.), tobulėjimo galimybės (93 proc.). Vidurio rango vadovams, daugiausia įtakos motyvacijai darbe turi šios nematerialinės motyvavimo priemonės, kaip organizacijos kultūra ir struktūra (81 proc.), vadovo grįžtamas ryšys (94 proc.), gera darbo komanda (100 proc.), paaukštinimas (72 proc.), tobulėjimo galimybės (69

proc.). Aukščiausio rango vadovams, įtakos turi šios nematerialios motyvavimo priemonės, kaip organizacijos kultūra ir struktūra (100 proc.), vadovo grįžtamas ryšys (100 proc.), palankus psichologinio - socialinio klimato palaikymas (100 proc.), paaukštinimas (100 proc.), tobulėjimo galimybės (100 proc.). Įmonės darbininkams, daugiausia motyvacijai darbe įtakos turi šios nematerialios motyvavimo priemonės, kaip gera darbo komanda (81 proc.), palankaus psichologinio - socialinio klimato palaikymas (59 proc.). Apklausos rezultatai parodė, kad skirtingų kategorijų įmonės darbuotojai, turi skirtingą požiūrį į nematerialias motyvavimo priemones bei skirtingai juntama motyvavimo priemonių įtaką darbo motyvacijai. Taip pat apklausos metu nustatyta, kad 56 proc. darbininkų netenkina nematerialios motyvavimo priemonės taikomos darbe, o aukščiausio rango vadovus tenkina taikomos nematerialios motyvavimo priemonės, tenkina ir didžiąją dalį vidurio rango vadovų (91 proc.), tačiau 21 proc. administracijos darbuotojų netenkina taikomos nematerialios motyvavimo priemonės.

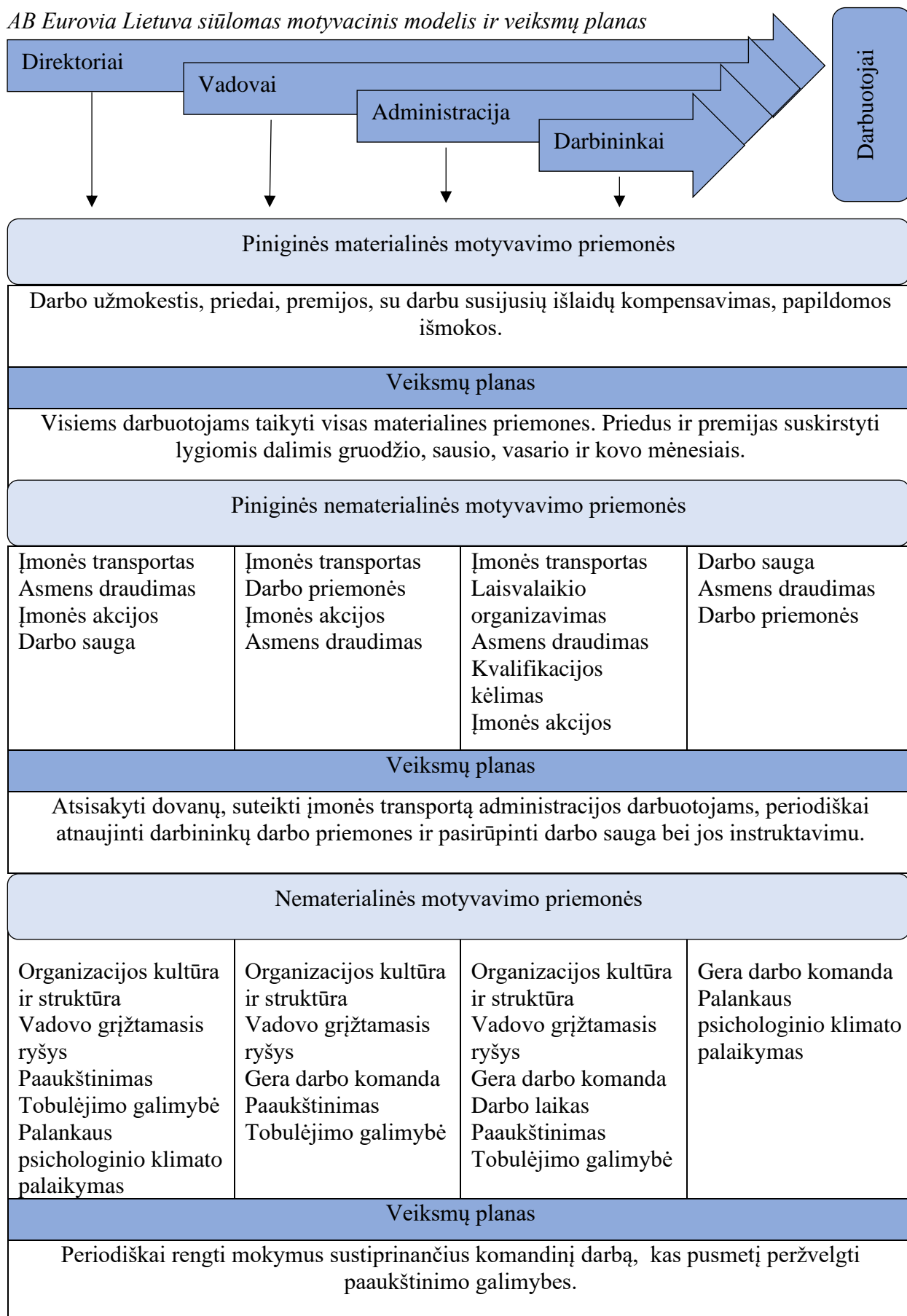
Tyrimo metu nustatyta *motyvaciją skatinantys veiksniai darbe*, kur labiausiai respondentus įmonėje skatina darbo užmokesčio didinimas, kasmetinės piniginės premijos, premijos už gerai atliktus darbus. Administracijos darbuotojai išskyrė, kad motyvacija darbe skatina darbo užmokesčio didinimas, kasmetinės piniginės premijos, premijos už gerai atliktus darbus. Vidurio rango vadovai ir darbininkai nurodė, kad motyvacija skatina darbo užmokesčio didinimas, piniginės premijos, premijos už gerai atliktus darbus, geri santykiai su kolegomis. Aukščiausio rango vadovai nurodė, kad motyvacija darbe skatina darbo užmokesčio didinimas, piniginės premijos, premijos už gerai atliktus darbus ir karjeros galimybės. Tyrimo metu paaiškėjo ir respondentų nuomonė dėl svarbiausių motyvacijos veiksnių jų darbo aplinkoje. Nustatyta, kad administracijos darbuotojams svarbiausi motyvacijos veiksniai yra tobulėjimo galimybės, darbo suderinimas su asmeniniu gyvenimu, atlyginimai. Vidurio rango vadovams - atlyginimas, bendravimas su kolegomis, pripažinimas. Aukščiausio rango vadovams svarbiausi motyvacijos veiksniai yra atlyginimas, pasiekimai, pripažinimas, paaukštinimas. Įmonės darbininkams svarbūs motyvacijos veiksniai yra atlyginimas, darbo suderinimas su asmeniniu gyvenimu, bendravimas su kolegomis.

3.4 Motyvacijos gerinimo galimybės įmonėje AB Eurovia Lietuva

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir AB Eurovia Lietuva darbuotojų apklausą, tikslinga sudaryti įmonės motyvacinį modelį pagal pareigybes ir pateikti veiksmų planą jo įgyvendinimui (žr. 37 pav.).

37 paveikslas

AB Eurovia Lietuva siūlomas motyvacinis modelis ir veiksmų planas



Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

36 paveiksle pateikti duomenys apie reikiamus atlikti veiksmus, siekiant AB Eurovia Lietuva darbuotojų motyvacijos, nurodomos kokios motyvacinės priemonės turėtų būti taikomos kiekvienoms pareigybėms. Kiekybinio tyrimo metu buvo nustatyta neefektyvi skatinimo priemonė – dovanos, siūloma šią priemonę panaikinti ir didesnę dėmesį skirti materialinėms piniginėms priemonėms, nes jos labiausiai motyvuoja kelių statybos įmonės darbuotojus. Analizuojant įmonės vidutinį darbo atlygį buvo nustatyta, kad mažiausias atlyginimas sausio ir vasario mėnesį, o didžiausias gruodį ir kovą, daroma prielaida, kad šiuo periodu mokamos metinės premijos. Siūloma metines premijas paskirstyti gruodžio, sausio, vasario, kovo mėnesiais lygiomis dalimis, siekiant sumažinti darbo atlygio kitimą.

Apibendrinant skyriuje atliktą AB Eurovia Lietuva darbuotojų anketinę apklausą, pasitvirtino, kad tikslinga motyvacines priemones skirstyti pagal pareigybes: aukščiausio rango vadovai, vidurio rango vadovai, administracija ir darbininkai. Pasitvirtino keliamos hipotezės: H1) netinkamos materialinės priemonės demotyvuoja AB Eurovia Lietuva darbuotojus; H2) netinkamos nematerialinės priemonės demotyvuoja AB Eurovia Lietuva darbuotojus; H3) motyvacinių priemonių netaikymas demotyvuoja AB Eurovia Lietuva darbuotojus. H3 hipotezė pasitvirtino iš dalies, nes įmonėje yra taikomos motyvacinės priemonės, tik ne visiems darbuotojams vienodos. Išanalizavus tyrimo gautus rezultatus konstatuota, kad didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai turi materialinės piniginės motyvavimo priemonės. Dėl šios priežasties siūloma manoma, kad tikslinga visiems darbuotojams taikyti vienodas materialines pinigines priemones. Atlikus AB Eurovia vidutinio atlyginimo 2018-2022 metais kitimo analizę, buvo pastebėtas atlyginimų šuolis gruodžio ir kovo mėnesiais, bei sumažėjimas sausio ir vasario mėnesiais. Manoma, kad padidėjimas vyko dėl išmokamų premijų, o sumažėjimas dėl sezoniškumo, nes žiemos mėnesiais darbininkai yra išleidžiami į prastovas. Dėl šios priežasties tikslinga siūlyti premijas išskirstyti tolygiai gruodžio, sausio, vasario, kovo mėnesiais.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išnagrinėjus įvairiuose moksliniuose šaltiniuose teiktas motyvacijos ir darbo atlygio koncepcijas, nustatyta kad dažniausiai motyvacijos sąvoka suprantama kaip procesas skatinantis pokyčius, o darbo atlygis siejamas su darbdavio kompensacija darbuotojui už atliktą darbą. Dažniausiai didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai sudaro skatinamasis vadovavimo modelis, nes atsiranda galimybė taikyti finansines ir nefinansines motyvacines priemones. Motyvacinės priemonės skirstomos į materialias ir nematerialias. Materialios papildomai skirstomos į finansinės ir nefinansinės. Nustatyta, kad motyvacinių sistemos priemonių ir darbo atlygio skirstymo kriterijai labai panašūs. Darbo atlygį sudaro tiesioginės piniginės išmokos, netiesioginės piniginės išmokos, netiesioginės naudos.

2. Atlikus didžiausių Lietuvos kelių statybos įmonių žvalgybinį tyrimą, konstatuota, kad didžiausią įtaką darbuotojų kaitai ir paklausos užtikrinimui turi netinkamos darbo apmokėjimo sąlygos, netobula motyvacinė sistema bei veiklos sezoniškumas.

3. Atlikto tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas leido identifikuoti tinkamiausias motyvacines priemones atskiroms darbuotojų grupėms:

3.1.darbuotojams – darbo užmokestis, priedai, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, papildomos išmokos, darbo sauga, asmens draudimas, darbo priemonės, gera darbo komanda, psichologinio klimato palaikymas.

3.2.administracijai – darbo užmokestis, priedai, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, papildomos išmokos, įmonės transportas, laisvalaikio organizavimas, asmens draudimas, kvalifikacijos kėlimas, įmonės akcijos, organizacijos kultūra ir struktūra, vadovo grįžtamasis ryšys, gera darbo komanda, darbo laikas, paaukštinimas, tobulėjimo galimybės.

3.3.vidurio rango vadovams – darbo užmokestis, priedai, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, papildomos išmokos, įmonės transportas, darbo priemonės, įmonės akcijos, asmens draudimas, organizacijos kultūra ir struktūra, vadovo grįžtamasis ryšys, gera darbo komanda, paaukštinimas, tobulėjimo galimybė.

3.4.aukščiausio rango vadovams – darbo užmokestis, priedai, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, papildomos išmokos, įmonės transportas, asmens draudimas, įmonės akcijos, darbo sauga, organizacijos kultūra ir struktūra, vadovo grįžtamasis ryšys, paaukštinimas, tobulėjimo galimybės, palankaus psichologinio klimato palaikymas.

4. Pateiktas kompleksinis siūlymas dėl motyvacinės sistemos tobulinimo krypčių. Teikiamas siūlymas atsisakyti motyvacinės priemonės – dovanos, suteikti įmonės transportą administracijos darbuotojams, periodiškai atnaujinti darbininkų darbo priemones ir pasirūpinti tinkama darbuotojų sauga, bei jos instruktavimu. Apžvelgiant nematerialines motyvavimo priemones, siūloma periodiškai rengti mokymus sustiprinančius komandinį darbą ir kas pusmetį peržvelgti administracijos ir vadovų paaukštinimo galimybes. O materialinis piniginis siūlymas – taikyti visiems galimas materialinis pinigines motyvavimo priemones. Taip pat siūloma periodiškai skirti priedus už kokybiškai atliktus darbus, o premijas skirti lygiomis dalimis gruodžio, sausio, vasario ir kovo mėnesiais, kai įmonės veikla yra paveikta sezoniškumo ir darbų apimtys sumažėjusios.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adomaitytė, G. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės – praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 32-40.
- Barkauskaitė M., Motiejūnienė E. (2004). Mokymosi motyvacijos problema ir jos sprendimo galimybės. *Pedagogika*, (70). 38–43. <https://www.lituanistika.lt/content/8198>
- Baršauskienė, V. (2012). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vitae Litera.
- Baljon R.A., Banjar, HE, Banakhar, MA. (2018). Work motivation and the factors affecting it: A scoping review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*. 5. <https://doi.org/10.15344/2394-4978/2018/277>
- Beržinskienė, D. ir Raziulytė, S. (2012). Darbo našumo ir darbo užmokesčio tarpusavio priklausomybės vertinimas Lietuvos pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (26). 33-41. [content \(lituanistikadb.lt\)](https://www.lituanistikadb.lt/content/lituanistikadb.lt)
- Bruzdeilynaitė, G. ir Subačienė, R. (2022). Darbo užmokesčio ir jam įtaką darančių veiksnių vertinimas Lietuvoje. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 25. <https://doi.org/10.15388/batp.2022.44>
- Bulotaitė, L., Zamalijeva, O. ir Vačaitė, S. (2020). Geležinkelio ir kelių darbininkams stresą keliančios darbo aplinkybės, patiriamą stresą prognozuojantys veiksniai ir sveikatos stiprinimo veiklos organizavimas darbo vietoje. *Visuomenės sveikata*, 1(88). [VS 2020 1\(88\) ORIG Gelezinkelio darbas.pdf \(hi.lt\)](https://www.vsu.lt/visuomenes-sveikata/2020/1(88)/orig-gelezinkelio-darbas.pdf)
- Danilevičienė, I. (2019). *Darbo apmokėjimo, užimtumo ir produktyvumo sąveika*. [Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas]. [VGTU talpykla: Darbo apmokėjimo, užimtumo ir produktyvumo sąveika](https://www.vgtu.lt/talpykla/darbo-apmokejimo-uzimtumo-ir-produktyvumo-saveika)
- Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilniaus universitetas. ISBN 978-9955-634-14-0
- Došenovič D. (2016). Employee reward systems in organizations. *Economics*, 1, 107-118. DOI 1515/eoik-2015-0024.
- Galeh S. (2022). The Influence of Wages and Bonus on Work Performance. *International Journal of Research & Review*. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220210>

Gordana, G., Marija, Č.-K., & Draško, P. (2020). Employee motivation and cultural influence. *International Review Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*, 2020 (1–2), 82–87. [2217-97392001082G.pdf \(ceon.rs\)](#)

Griciūtė, J., Senkevičiūtė-Doviltė, L. (2018). Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių pertvarkos procese, darbuotojų motyvacijos vertinimas. *Deinstitucionalizacija ir socialinis darbas. Socialinis darbas. patirtis ir metodai*, Nr. 21 (1), p. 35-56. <https://doi.org/10.7220/2029-5820.21.1.2>

Haque, M.F., Haque, M.A., Islam, Md.S. (2014). Motivation Theories – A critical Analysis. *ASA University Review*, Vol.8, No. 1. [Microsoft Word - 05. Motivational Theories.doc \(asaub.edu.bd\)](#)

Hung, T. Van, & Mai, H. L. T. (2020). Factors Affecting Work Motivation of Officers and Laborers At Vietnam National University of Forestry, Southern Campus. *The EURASEANS: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2(2(21)), 62–76. [View of FACTORS AFFECTING WORK MOTIVATION OF OFFICERS AND LABORERS AT VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY OF FORESTRY, SOUTHERN CAMPUS \(euraseans.com\)](#)

Henderson R.I. (2006). Compensation Management in a Knowledge-Based World. *Tenth Edition*. <https://www.amazon.com/Compensation-Management-Knowledge-Based-World-10th/dp/0131494791>

Ivanov, P., Usheva, M. (2021). Effectiveness of work motivation and its influence on work outcomes. *Economics & Law*, 3(2), 43-52. <http://dx.doi.org/10.37708/el.swu.v3i2.5>

Jasiulevičienė, E. (2022). Veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą transporto paslaugų įmonėse: teorinis aspektas. *19-osios jaunųjų mokslininkų konferencijų pranešimų rinkinys*, 95-100. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/244782>

Klupšas, F.(2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, Nr. 19, p. 36 – 44. ISSN 1822 – 6760

Kostecka, J. Ir Davidavičienė, V. (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. *Verslas XXI amžiuje*, 7(2), 262-274. <http://dx.doi.org/10.3846/mla.2015.778>

Kretner R., Kinicki A. 1995. Annotated instructor's edition organizational behavior. Third Edition: IRWIN;. p.174.

Kumpikaitė V., J. Kalinauskienė. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė // *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: KTU, Nr. 16.

Romerytė – Šereikienė, R. (2020). UAB „Lietwood“ darbuotojų motyvacijos tyrimas. *XVII-osios tarptautinės studentų mokslinės-metodinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 28-35. ISSN 2029-0217.

Sharaeva, E., Liu Zhi, C. (2019). A Study on the relationship between employee motivation and work performance. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 21(3), p. 59-68. [I2103025968.pdf \(iosrjournals.org\)](https://www.iosrjournals.org/I2103025968.pdf)

Slavinskaitė, N., Koniuchovaitė, R. ir Stanislovaitė, E. (2017). Nedarbo lygio poveikio bendrajam vidaus produktui Baltijos šalyse analizė. *Šiuolaikinio verslo aktualijos*. <https://doi.org/10.3846/vvf.2017.005>

Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., Mulyono, F. (2018). Organizational justice work environment and motivation. *International Journal of Business and Society*, Vol. 19(2), p. 313-322. [Vol19-no2-paper4.pdf \(unimas.my\)](https://www.unimas.my/Vol19-no2-paper4.pdf)

Šeputienė, J. ir Končiūtė, L. (2011). Darbo užmokesčio ir nedarbo lygio sąryšio Lietuvoje vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (21), 16 -23. [Darbo užmokesčio ir nedarbo lygio sąryšio Lietuvoje vertinimas \(vu.lt\)](https://www.vu.lt/Darbo_uzmokescio_ir_nedarbo_lygio_sarysio_Lietuvoje_vertinimas)

Tovmasyan Gayane, & Minasyan Diana. (2020). The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers and Employees also During COVID-19 Pandemic: Case Study from Armenia. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 25–35. <https://orcid.org/0000-0002-4131-6322>

Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsajos. *Regional formation and development studies*, 1, 161-170. <https://core.ac.uk/download/pdf/233177154.pdf>

Werdati, F. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1 (2), 20–32. DOI:10.35719/jiep.v1i2.24

KITI LITERATŪROS ŠALTINIAI

European Central Bank (2021). *Labour shortages and wage growth*. [Labour shortages and wage growth \(europa.eu\)](https://www.europa.eu/Labour_shortages_and_wage_growth)

Kilikevičienė N. (2022). Įvardijo, kokia yra dažniausia priežastis, dėl ko žmonės keičia darbą – tai ne GP ir ne atlyginimo dydis. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/darbas/darbo->

[rinka/ivardijo-kokia-yra-dazniausia-priezastis-del-ko-zmones-keicia-darba-tai-ne-gp-ir-ne-atlyginimo-dydis-89079903](#)

Lietuvos Bankas (2022). *Duomenų komentaras: užimtumas ir nedarbas 2022 m. antrąjį ketvirtį.*

[Duomenų komentaras: užimtumas ir nedarbas 2022 m. antrąjį ketvirtį | Lietuvos bankas \(lb.lt\)](#)

Lietuvos Bankas (2022). *Duomenų komentaras: Užimtumas ir nedarbas 2022 m. pirmąjį ketvirtį.*

[Duomenų komentaras: Užimtumas ir nedarbas 2022 m. pirmąjį ketvirtį | Lietuvos bankas \(lb.lt\)](#)

Užimtumo taryba (2022). *Darbo rinkos pokyčiai ir iššūkiai.* [Online Flipbook \(heyzine.com\)](#)

KELIŲ STATYBOS SEKTORIAUS DARBUOTOJAMS TAIKOMŲ MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ ANALIZĖ IR TOBULINIMAS AB EUROVIA LIETUVA PAVYZDŽIU

KAROLINA LAVRUKAITYTĖ

Bakalauro baigiamasis darbas

Ekonomika, Finansų studijų programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – dr. Irma Kamarauskienė

Vilnius, 2023

Santrauka

62 lapai, 8 lentelės, 37 paveikslai, 46 šaltiniai.

Bakalauro baigiamojo darbo tikslas - išanalizavus motyvacinių priemonių įtaką darbuotojų kaitai kelių statybos sektoriuje, pateikti pasiūlymus kokiomis priemonėmis pagerinti kelių statybos įmonės AB Eurovia Lietuva darbuotojų motyvaciją. Darbo pradžioje buvo iškelti 4 uždaviniai tikslui įgyvendinti: 1) išnagrinėjus skirtingų autorių pristatytas motyvacijos ir darbo atlygio koncepcijas, pateikti jų klasifikavimą; 2) identifikuoti veiksnius galinčius daryti įtaką darbuotojų pasiūlai statybos sektoriuje; 3) atlikti kelių statybos sektoriaus žvalgybinį tyrimą ir išskirti sąlygojančias priežastys darančias įtaką darbuotojų trūkumui ir kaitai; 4) atlikti AB Eurovia Lietuva darbuotojų apklausą ir nustatyti tinkamiausias priemones darbuotojų motyvacijai. Literatūros analizė atskleidė, kad motyvacija dažniausiai pateikiama kaip procesas skatinantis pokyčius, o darbo atlygis siejamas su darbdavio kompensacija darbuotojui už atliktą darbą. Išanalizavus Užimtumo tarnybos 2022 m. atliktą darbo rinkos analizę, nustatytas glaudus ryšys tarp nedarbo lygio ir darbuotojų trūkumo, bei identifikuotas probleminis statybos sektorius. Pasirinkta atlikti didžiausių Lietuvos kelių statybos įmonių žvalgybinį tyrimą. Atlikus, konstatuota, kad dažniausiai darbuotojų paklausai įtakos turi netinkamos darbo apmokėjimo sąlygos ir netobula motyvacinė sistema. Tolimesniam tyrimui pasirinkta apklausti AB Eurovia Lietuva įmonę, kokybiniame tyrime dalyvavo 219 darbuotojų. Kokybinis tyrimas atskleidė kokių motyvacinių priemonių nebuvimas ir/ar trūkumas demotyvuoja darbuotojus. Apžvelgus kokybinio tyrimo gautus rezultatus sukurtas motyvacinis modelis ir veiksnų planas, remiantis gautais rezultatais.

**ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF MOTIVATIONAL MEASURES APPLIED TO
EMPLOYEES OF THE ROAD CONSTRUCTION SECTOR ON THE EXAMPLE OF**

EUROVIA LIETUVA, AB

KAROLINA LAVRUKAITYTĖ

Bachelor thesis

Economics, financial programme

Vilnius university, Economics and business administration faculty

Supervisor – dr. Irma Kamarauskienė

Vilnius, 2023

Summary

62 pages, 8 tables, 37 figures, 46 sources.

The aim of the bachelor's thesis is to submit proposals on what measures to improve the motivation of employees of the road construction company AB "Eurovia Lietuva", after analyzing the influence of motivational means on employee turnover in the road construction sector.

At the beginning of the work, four tasks were set for the implementation of the goal: 1) after studying the concepts of motivation and labor remuneration presented by different authors, present their classification; 2) identify factors that may influence the supply of workers in the construction sector; 3) conduct an observational of the road construction sector and identify the main causes affecting the shortage and turnover of workers; 4) conduct a survey of employees of AB "Eurovia Lietuva" and determine the most appropriate measures of motivating employees. As the analysis of the literature revealed, the motivation is usually presented as a process that promotes change, while labor remuneration is associated with the employer's compensation to the employee for the work performed. After studying the labor market analysis carried out by the Public Employment Service in 2022, a concise link between the unemployment rate and the shortage of workers was established and the problematic construction sector was identified.

It was chosen to conduct an observational of the largest road construction companies in Lithuania. As a result, it was found that the demand for workers is mostly affected by inadequate payment conditions and imperfect motivational system. For further research, the company AB "Eurovia Lietuva" was chosen and 219 employees participated in the qualitative survey. Qualitative research identified what kind of motivational means that are absent or lacking in the company, demotivate employees. After reviewing the results obtained by a qualitative study, a motivational model and a plan of actions were developed, based on the results received.

PRIEDAI

1 priedas

ANKETA

Gerbiamas respondente, aš Karolina Lavrukaitytė IV kurso Vilniaus universiteto ekonomikos studentė, atlieku tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti darbuotojų kaitos priežastys statybos įmonėse. Tyrimo rezultatai bus naudojami apibendrinti rašant mokslinį darbą. Ši anketa yra anoniminė.

Atsakydami į klausimus, Jums tinkamą atsakymą pažymėkite.

Ačiū už dalyvavimą apklausoje.

1. Ar Jūsų įmonėje darbuotojų kaita per metus didesnė nei 10 procentų?

- a) taip, didesnė;
- b) ne, mažesnė;

Jeigu 1 klausimo atsakymas TAIP, prašau atsakyti į žemiau esančius klausimus.

2. Dėl kokių priežasčių didelė darbuotojų kaita? Įvertinkite pateiktus teiginius pažymint savo pritarimo jiems laipsnį.

X

2.1. Demotyvuoja socialinės aplinkybės:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Netinkamos darbo sąlygos					
Sezoniškumas					
Lyderystės stoka					
Autokratinis valdymas					
Demokratinis valdymas					
Timokratinis valdymas					
Oligarchinis valdymas					
Biurokratinis valdymas					

Tironinis valdymas					
Tironinis valdymas					

2.2. Demotyvuoja politinės aplinkybės:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Stoka vidinių instrukcijų nustatančių teises ir pareigas					
Nestabili darbo organizavimo tvarka					
Netinkama darbo apmokėjimo sistema					

ANKETA

Gerbiamas respondente, aš Karolina Lavrukaitytė IV kurso Vilniaus universiteto ekonomikos studentė, atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti kokios finansinės ir nefinansinės motyvacinės priemonės taikomos AB Eurovia Lietuva įmonėje. Tyrimo rezultatai bus naudojami apibendrinti rašant mokslinį darbą. Ši anketa yra anoniminė.

Atsakydami į klausimus, Jums tinkamą atsakymą pažymėkite, o kur reikia – įrašykite, pakomentuokite.

Ačiū už dalyvavimą apklausoje.

1. Jūsų lytis.

- a) vyras;
- b) moteris.

2. Kokiai darbuotojų grupei priklausote?

- a) administracijos darbuotojai;
- b) vidurio rango vadovai (vadovai, darbų vadovai, statybų vadovai);
- c) aukščiausio rango vadovai (direktoriai);
- d) darbininkai.

3. Koks Jūsų išsilavinimas?

- a) vidurinis;
- b) nebaigtas aukštasis;
- c) aukštasis.

4. Koks Jūsų darbo stažas AB Eurovia Lietuva įmonėje?

- a) iki vienerių metų;
- b) 1-4 metai;
- c) 5-10 metų;
- d) 11-15 metų;
- e) 16 ir daugiau.

5. Ar esate patenkinti savo darbu?

- a) taip;
- b) ne;

6. Ar reikalinga motyvacija darbe?

- a) taip;
- b) ne;

7. Kokios motyvacijos priemonės taikomos Jūsų įstaigoje?

- a) Atlyginimo padidinimas;
- b) Premijos skyrimas;
- c) Savarankiškumo suteikimas;
- d) Pagyrimas (padėka);
- e) Kvalifikacijos kėlimas;
- f) Dovanos;
- g) Darbuotojų bendros išvykos;
- h) Asmens draudimas;
- i) Dažnai atnaujinamos darbo priemonės;
- j) Pakėlimas pareigose;
- k) Įmonės akcijos;
- l) Kita (įrašykite).....

8. Įvertinkite pinigines materialines motyvavimo priemones, atsižvelgdami į tai, kiek jie turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe: kai 1 – visiškai neturi įtakos, o 5 – turi daug įtakos.

Motyvacinės priemonės	Vertinimas				
	1	2	3	4	5
Darbo užmokestis					
Priedai					
Premijos					
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas					
Papildomos išmokos					

9. Ar Jus tenkina piniginės materialinės motyvavimo priemonės naudojamos Jūsų dirbamoje įmonėje?

- a) taip;
- b) ne;
- c) man tai nesvarbu.

10. Įvertinkite nepinigines materialines motyvavimo priemones, atsižvelgdami į tai, kiek jie turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe: kai 1 – visiškai neturi įtakos, o 5 – turi daug įtakos.

Motyvacinės priemonės	Vertinimas				
	1	2	3	4	5
Dovanos (pvz.: gimtadienio ir kitų švenčių progomis)					
Įmonės transportas					
Darbo priemonės					
Laisvalaikio organizavimas					
Asmens draudimas					
Kvalifikacijos kėlimas mokymuose					
Komandiruotės					
Įmonės akcijos					
Darbo sauga					

11. Ar Jus tenkina nepiniginės materialinės motyvavimo priemonės naudojamos Jūsų dirbamoje įmonėje?

- a) taip;
- b) ne;
- c) man tai nesvarbu.

12. Įvertinkite nematerialines motyvavimo priemones, atsižvelgdami į tai, kiek jie turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe: kai 1 – visiškai neturi įtakos, o 5 – turi daug įtakos.

Motyvacinės priemonės	Vertinimas				
	1	2	3	4	5
Organizacijos kultūra ir struktūra					
Vadovo grįžtamas ryšys					
Gera darbo komanda					
Nuotolinis darbas					
Darbo laikas					
Palankaus psichologinio-socialinio klimato palaikymas					
Paaukštinimas					

Tobulėjimo galimybės					
----------------------	--	--	--	--	--

13. Ar Jus tenkina nematerialinės motyvavimo priemonės naudojamos Jūsų dirbamoje įmonėje?

- a) taip;
- b) ne;
- c) man tai nesvarbu.

14. Jūsų nuomone, kas labiausiai skatina motyvaciją (galimi keli atsakymai)?

- a) Darbo užmokesčio didinimas;
- b) Kasmetinės piniginės premijos;
- c) Premija už gerai atliktą darbą;
- d) Karjeros galimybės;
- e) Vieša padėka;
- f) Geri santykiai su kolegomis;

15. Prioriteto tvarka, skaitmenimis nuo 1 (labai svarbu) iki 5(nesvarbu), pažymėkite Jūsų darbo aplinkoje svarbiausius veiksnius:

Veiksny	1	2	3	4	5
Atlyginimas					
Pripažinimas					
Pasiekimai					
Paaukštėjimas					
Darbo suderinimas su asmeniniu gyvenimu					
Bendravimas su kolegomis					
Tobulėjimo galimybės					

16. Koks vadovavimo stilius jus labiau motyvuotų?

- a) Demokratinis (pareigos skirstomos rinkimų ar burtų būdu; visi piliečiai lygūs);
- b) Timokratinis (vadovavimo pobūdį lemia turtas, ambicijos, valdžios troškimas) ;
- c) Autokratinis (vadovas siekia visą valdžią sutelkti savo rankose, sąmoningai riboja kontaktus su pavaldiniais, neinformuoja jų apie padėtį darbovietėje);
- d) Oligarchinis (vadovavimo pagrindinis motyvas yra asmeniniai interesai ir godumas);

- e) Biurokratinis (grindžiamas precizišku, teisę ir įstatymus atitinkančiu reguliavimu, organizacijos narių griežtu pavaldumu ir klusnumu, darbuotojų santykių nuasmeninimu);
- f) Tironinis (vadovavimo stilių lemia polinkis į žiaurumą).