

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Ingrida Preidžiūtė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

RYŠYS TARP TAIKOMŲ MOTYVAVIMO STRATEGIJŲ, DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR VEIKLOS REZULTATŲ ORGANIZACIJOSE	RELATIONSHIP BETWEEN APPLIED MOTIVATION STRATEGIES, EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS
---	---

Darbo vadovas Prof. D. Diskienė

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	6
1. MOTYVAVIMO STRATEGIJOS, JŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR TAKYMAS ORGANIZACIJOSE	8
1.1 Motyvacijos svarba organizacijai ir darbuotojui	10
1.2 Motyvavimo strategijos	12
1.2.1 Motyvuojantis darbo vietos projektavimas	13
1.2.2 Motyvuojantis pasitenkinimas darbo vieta	15
1.2.3 Motyvuojančios iniciatyvos	16
1.2.4 Motyvuojantys mokymai, mokslas ir augimas	18
1.2.5 Veiklos valdymo motyvacija	18
1.2.6 Motyvacija įgalinant	19
1.3 Motyvavimo strategijų taikymas privačiame sektoriuje	21
1.4 Motyvavimo strategijų taikymas viešajame sektoriuje	23
1.5 Grėsmės įtakojančios motyvavimo strategijas	26
1.6 Ryšio tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų organizacijoje sąsajos	28
2. RYŠIO TARP TAIKOMŲ MOTYVAVIMO STRATEGIJŲ, DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR VEIKLOS REZULTATŲ ORGANIZACIJOSE EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	29
3. EMPYRINIŲ REZULTATŲ ANALIZĖ	37
3.1 Respondentų demografinės charakteristikos	37
3.2 Motyvatoriaus konstrukto pasiskirstymas	39
3.3 Vyrų ir moterų vertinimas	41
3.3.1 Vertinimas pagal užimamas pareigas	42
3.3.2 Vertinimas pagal darbuotojų darbo stažą	44
3.3.3 Vertinimas pagal darbuotojų amžių	45
3.4 Koreliaciniai ryšiai tarp darbuotojų motyvacijos, veiklos rezultatų ir pasitenkinimo darbu bei produktyvumo	47
3.5 Ryšio tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų organizacijose mediacija	50
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	53
SUMMARY	55
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	57

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė *Tyrimo instrumentų pagrindinimas*

2 lentelė *Chronbacho alfa skaičiavimas*

3 lentelė *Darbuotojų demografinės charakteristikos*

4 lentelė *Motyvatoriaus konstrukto pasiskirstymas į finansines ir nefinansines charakteristikas*

5 lentelė *Vyrų ir moterų motyvatorių vertinimas*

6 lentelė *Motyvatorių vertinimas pagal užimamas pareigas*

7 lentelė *Motyvatorių vertinimas pagal darbuotojų darbo stažą*

8 lentelė *Motyvatorių vertinimas pagal amžių*

9 Lentelė *Motyvacijos ir veiklos rezultatų ryšiai su pasitenkinimu darbu bei produktyvumu*

10 lentelė *Rezultatų kokybės ryšiai su motyvacija, pasitenkinimo darbu bei produktyvumu*

11 lentelė *Ryšiai tarp motyvatorių ir motyvacijos*

12 lentelė *Ryšys tarp veiklos rezultatų ir motyvacijos*

13 Lentelė *Ryšis tarp motyvatorių ir veiklos rezultatų*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 Paveikslas. *Tyrimo modelis*

2 Paveikslas *Mediacijos analizė, kai M – darbuotojų motyvacija*

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiais laikais vis labiau populiarėja darbuotojų gerovės požiūris ir organizacijos deda dideles pastangas, jog darbuotojai būtų motyvuoti, patenkinti ir laimingi savo darbo aplinkoje. Organizacijų vertybės ties darbuotojų gerovę didėja ir aktualijos, kaip motyvavimo strategijų taikymas auga. Mokslininkai jau prieš kelis dešimtmečius plačiai išnagrino žmogaus motyvacijos atsiradimo priežastis ir poreikį, tačiau šiais laikais vis plačiau kalbama, kaip paskatinti vidinę darbuotojo motyvaciją ir tai pritaikyti darbo aplinkoje. Visos organizacijos naudojami skirtingomis motyvavimo strategijomis, tačiau svarbu išsiaiškinti, kokios strategijos yra tinkamos ir kaip jos veikia.

Visų organizacijų tikslas turėti darbuotojus, kurie dirba atsidavę ir išnaudoja visą galimą savo, kaip specialisto potencialą darbo vietoje. Tai nėra taip paprasta pasiekti, kaip gali atrodyti iš šalies. Didelė dalis mokslininkų aptarė ir išnagrino motyvacijos priežastis, jog tai yra mūsų poreikių patenkinimo vidinė jėga, skatinanti siekti tai ko trokštame (Turabik ir Baskan, 2015), tačiau šiomis dienomis vis svarbiau suprasti ir išsiaiškinti, kokie metodai ir strategijos gali iššaukti darbuotojo motyvaciją darbo aplinkoje, kaip šias strategijas pritaikyti ir kokių pasekmių galima tikėtis.

Darbo problema. Dažnai darbuotojai įsidarbinę į naują darbo vietą, po tam tikro laiko periodo praranda motyvaciją dirbti, todėl sumažėja darbo našumas, darbo rezultatai. Tai ypač gali paveikti organizacijos bendrus rezultatus. Norint išvengti šios problemos organizacijos taiko tam tikras motyvacinės strategijas, kad palaikytų savo darbuotojų motyvaciją ir didintų darbo našumą. Darbe aptariami visi motyvacinių strategijų modeliai. Tai, ypač svarbu ir aktualu organizacijoms, kurios nesinaudoja jokiais motyvacinėmis strategijomis arba tik viena iš strategijų. Kadangi visi žmonės yra skirtingi, jų poreikiai taip pat labai skiriasi. Organizacijai svarbu suprasti, kokie darbuotojo poreikiai yra nepatenkinti ir pritaikius šias žinias, pritaikyti tinkamą motyvacinės strategijos modelį.

Mokslinėse publikacijose dažnai kalbama, kad motyvavimo strategijų taikymas paliečia ne tik patį darbuotoją asmeniškai ir pakelia jo motyvaciją, bet ir organizaciją, kuri stipriai pakelia savo galutinius rezultatus. Analizuojama, kad motyvacinių strategijų taikymas yra gyvybiškai svarbus produktyviai organizacijos veiklai palaikyti (Anthony ir Weide, 2015).

Šiomis dienomis vis dar svarbi ir aktuali problema, jog organizacijos didesnę dėmesį kreipia į savo veiklos rezultatus ar pelną ir pamiršta, jog rezultatai yra stipriai įtakojami pačių

darbuotojų. Tuo tarpu, jei darbuotojai nėra pakankamai motyvuoti rezultatai negali būti maksimaliai pasiekti. Motyvacinių strategijų trūkumas ar supratimas, kaip teisingai turėtų būti pritaikytos motyvacinės strategijos kiekvienam darbuotojui individualiai stabdo organizacijas pasiekti norimus rezultatus.

Darbo tikslas. Išanalizuoti ryšį tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų organizacijose. Šiam tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

1. Remiantis moksliniais šaltiniais išskirti ir išanalizuoti pagrindinius motyvavimo strategijų metodus;
2. Išanalizavus įvairius tyrimus, atskleisti, kaip motyvavimo strategijų taikymas paveikia darbuotojų motyvaciją;
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę, identifikuoti motyvavimo strategijų ryšį tarp darbuotojų veiklos rezultatų;
4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyti, ryšį tarp motyvavimo strategijų ir veiklos rezultatų medijuojant darbuotojo motyvacijai.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, kiekybinė duomenų analizė.

Darbo struktūra. Baigiamojo magistro darbo pirmoji dalis apima literatūros analizę, trumpai aptariama motyvacija ir jos svarba. Taip pat analizuojama mokslinė literatūra susijusi su motyvavimo strategijomis bei metodais ir nagrinėjama mokslinė literatūra susijusi motyvavimo strategijų taikymu skirtingose organizacijose.

Antroje darbo dalyje pateikiama autorinio tyrimo metodologija, iškeliamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Šioje dalyje nurodomi tyrime naudoti matavimo instrumentai ir jų autorių pateikti patikimumo rodikliai. Aptariami statistiniai duomenų apdorojimo metodai.

Trečioje darbo dalyje pateikiama atlikto autorinio tyrimo rezultatai ir sąsajos su užsienio ir Lietuvos tyrėjų pateiktomis išvalgomis.

1. MOTYVAVIMO STRATEGIJOS, JŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR TAIKYMAS ORGANIZACIJOSE

Motyvacija gali būti įvardijama kaip valdymo procesas, skatinantis žmones geriau dirbti bendros organizacijos labui, suteikiant motyvus darbuotojui, kurie grindžiami jų neužpildytais poreikiais (Nduka, 2016). Tai psichologinis terminas, paaiškinantis žmogaus elgesį ir vidinį jausmą, kuris stumia atlikti tam tikrus veiksmus. Motyvacija atstovauja žmonių veiksams, norintiems pasiekti tai, ko jie trokšta. Taip pat įvardijamos ir priežastys, kodėl žmonės kartoja tam tikrą elgesį. Motyvacija yra žmogaus noras gauti atlygį, o tai skatina atlikti veiksmą. Ši vidinė jėga gali atsirasti ir augti, bet kurios pramonės darbuotojams, IT įmonės darbuotojams, tiek viešbutyje tarp personalo ar mokykloje tarp mokytojų. Svarbiausia yra motyvacijos puoselėjimas ir augimas. Kai kurie žmonės gali norėti gauti didesnę atlyginimą, verslas nori pritraukti daugiau klientų ar pirkėjų, vaikai nori gauti geresnius įvertinimus. Visi jie yra motyvuoti, kad pasiektų tai, apie ką svajoja (Turabik ir Baskan, 2015).

Motyvaciją mokslininkai išskiria į dvi pagrindines dalis, tai yra vidinė ir išorinė. Vidinė motyvacija dažniausiai apibrėžiama, kaip „veiksmo darymas dėl savęs“, kitaip tariant veiksmo atlikimas, be jokios kitos priežasties išskyrus vidinio noro. Vaikas žaisdamas beisbolą, tai daro, nes nori ir jam tai kelia malonumą, nesiekdamas kitų tikslų. Tuo tarpu, išorinė motyvacija turi tikslą ir apčiuopiamą rezultatą, kuris naudojamas kaip įrankis sukelti išorinę motyvaciją tikslui pasiekti arba išvengti bausmės. Vaikas žaisdamas beisbolą siekia laimėti čempionatą arba patenkinti tėvus geru rezultatu yra skatinamas išorinės motyvacijos (Reiss, 2012).

Per pastarąjį dešimtmetį vidinės motyvacijos tema tapo ypač populiari verslo pasaulyje bei organizacijose. Mokslininkai negrynėdami ir tirdami vidinės motyvacijos sritį gavo ypač teigiamus rezultatus atskleidžiančius sąsajas su įsitraukimu į darbą, užduočių atlikimu, padidėjusiu darbuotojo našumu bei produktyvumu, tuo tarpu išorinės motyvacijos paskatos pasiekė savo lubas ir nebesuteikdavo teigiamo efekto darbuotojų motyvacijos augimui. Vidinė motyvacija pranašesnė vien dėl to, jog vien veiksmo atlikimas suteikia malonumą bei pasitenkinimą. Dėl šių priežasčių, darbdaviai organizacijose visų pirmą siekia suteikti vidinės motyvacijos darbuotojams, kartu komplektuodami ir išorines paskatas, pavyzdžiui suteikdami savarankiškumą darbo aplinkoje, konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, pabrėždami darbo užduočių svarbą bei skirdami konkurencingą bazinį atlyginimą ar priedus prie atlyginimo. Nepaisant daugiau nei 40 metų tyrimų apie ryšį tarp vidinės ir išorinės motyvacijos bei skirtingą jų poveikį darbuotojų rezultatams, kyla svarbūs klausimai apie ryšį tarp dviejų motyvacijos tipų ir atitinkamų jų vaidmenų bei rezultatų. Vyksta

nuolatinės diskusijos apie tai, ar šios dvi motyvacijos rūšys turi tik teigiamą poveikį. Istoriskai dauguma motyvacijos tyrinėtojų tikėjosi, kad abu turės teigiamą poveikį ir kad abu motyvacijos tipai gali būti derinami. Netiesiogiai daroma prielaida, kad išorinė motyvacija, sukelta apčiuopiamų paskatų, yra teigiamai susijusi su vidine motyvacija, sukelta nematerialių paskatų (tokių kaip socialinis pripažinimas), tačiau kiti tyrinėtojai teigė, kad du pagrindiniai motyvacijos tipai yra labiau neigiamai susiję. Vienas iš pavyzdžių, atliktas tyrimas su 128 respondентаis teigė, jog aktyviai naudojamos išorinės motyvacijos priemonės organizacijoje neigiamai paveikia išorinę motyvaciją. Panašiai, vis daugiau tyrimų elgesio ekonomikos srityje pateikė išstūmimo efekto įrodymų, kad apčiuopiamos paskatos ir bausmės sumažina asmenų norą atlikti užduotį dėl jų pačių. Nepaisant šios dažnai nuožmios diskusijos tarp priešingų pozicijų, labai nedaug mokslininkų ištyrė išorinės ir vidinės motyvacijos ryšį, nes išorinė motyvacija matuojama retai. (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik ir Nerstad, 2017).

Mokslininkai Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2017 nagrinėdami vidinės ir išorinės motyvacijos svarbą bei sąsajas iškėlė hipotezes, kuriose teigė, jog vidinė motyvacija yra neigiamai susijusi su išorine motyvacija bei vidinė motyvacija yra teigiamai susijusi su bendrais darbo rezultatais. Tyrimas buvo atliktas keliais etapais, kad patikrintu visas iškeltas hipotezes. 1 etape buvo išplatintos anketos 106 Norvegijoje esančių degalinių darbuotojams ir sandėlio valdytojams. Naudodami darbuotojų anketą duomenis rinkti apie vidinės ir išorinės darbo motyvacijos kontrolinius kintamuosius bei matmenis. Antruoju etapu buvo apklausti parduotuvės vadovai, kurių klausimyną sudarė darbuotojų darbo našumo kontroliniai klausimai. Dalyviai anketas grąžino naudodami vokus, apmokėtus paštu. Visos degalinės priklausė tam pačiam tinklui. Išsamius atsakymus gavo iš 557 darbuotojų ir 106 parduotuvių vadovų. Galutinę suderintą imtį sudarė 552 darbuotojai ir 78 parduotuvių vadovai. Iš dirbančiųjų 57,2 % buvo moterys, 42,8 % – vyrai.

Gavus ir apdorojus visus rezultatus, mokslininkai gavo išvadas, jog pirmoji hipotezė (vidinė motyvacija yra neigiamai susijusi su išorine motyvacija) buvo paneigta. Taigi, galime pritari, jog naudojant motyvavimo strategijas, kurios suteikia darbuotojams vidinę bei išorinę motyvaciją galima naudoti kartu bei kombinuoti drauge. Šie rezultatai, patvirtina galimybę suteikti darbuotojams tiek finansinį ir materialų skatinimą, tiek savarankiškumo ar sprendimų priėmimo darbo aplinkoje. Galima tikėtis, jog naudojant motyvavimo strategijas, kurios kelia darbuotojų vidinę ar išorinę motyvaciją kartu neturės neigiamos įtakos ir vidinės motyvacijos nesumažins. Antrosios hipotezės (vidinė motyvacija yra teigiamai susijusi su bendrais darbo rezultatais) rezultatai patvirtintina, jog vidinė motyvacija buvo teigiamai susijusi su teigiamais rezultatais (darbo rezultatais ir emociniu organizaciniu įsipareigojimu) ir neigiamai – su neigiamais

rezultatais (tęstinis įsipareigojimas, ketinimai keistis, perdegimas ir darbo bei šeimos konfliktas) (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik ir Nerstad, 2017).

Galime daryti išvadas, kad keliama motyvacija visomis formomis ir strategijomis teigiamai veikia darbuotojus ir ryšio tarp vidinės bei išorinės motyvacijos neigiamų padarinių nėra. Kiekviena motyvavimo strategijos rūšis kelia vidinę ir/arba išorinę motyvaciją, todėl galime jas kombinuoti ir naudoti kartu arba atskirai.

1.1 Motyvacijos svarba organizacijai ir darbuotojui

Darbuotojų raida ir augimas yra reikšmingai susijęs su organizacijos progresu ir augimu. Pasak pagrindinių motyvacijos tyrėjų, tokių, kaip Maslowo, Alderferio, McClellando, Hackmano ir Hertzbergo augimas ir atlygis yra įtakingiausias motyvatorius darbuotojams, tuo tarpu organizacija gali išnaudoti šį darbuotojų potencialą ir norą savo labui. Nustatyta, kad yra neabejotina sąsaja tarp darbuotojų motyvacijos ir jų pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai. Darbuotojų motyvacija yra svarbiausias visos organizacijos elementas norint pasiekti teigiamų rezultatų (Ayesha, Shahzaib, Pirzada, Nasreen ir Khanam, 2014).

Įmonėms ar organizacijoms vienas iš svarbiausių aspektų yra patenkinti savo klientus. Dėl to jos deda daug pastangų ir investicijų į savo veiklos puoselėjimą ir kokybę. Nekreipiant dėmesio į darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją, klientai niekada nebus patenkinti. Svarbu suprasti tai, kad klientas negali būti patenkintas, kol patys darbuotojai nebus patenkinti. Esant aukštai motyvacijai ir geroms darbo sąlygomis, darbuotojai dės visas pastangas atliekant savo užduotis ir pareigas. Tik tuomet galima tikėtis visapusiško klientų patenkinimo (Ayesha, Shahzaib, Pirzada, Nasreen ir Khanam, 2014).

Tyrėjas Vinay Chaitanya Ganta 2014 metais savo moksliniame straipsnyje teigė, kad norint pakelti darbuotojų našumą, rezultatus bei pasiekti organizacijos tikslus svarbu suprasti, jog motyvacijos kėlimas yra tiesioginis kelias į šio tikslo pasiekimą. Tai būtina bet kokiam verslui ar įstaigai norint išlikti sėkmingiems. Darbuotojų našumas laikomas gebėjimų ir motyvacijos funkcija, kurios yra susijusios viena su kita. Vadovai turi rasti kūrybiškų būdų, kaip nuolat išlaikyti savo darbuotojų motyvaciją kiek įmanoma ilgiau. Dažniausiai yra naudojamos motyvavimo strategijos, kurios gali būti naudojamos kartu arba atskirai. Motyvacija yra labai svarbi kiekvienai įmonei dėl jos teikiamos naudos. Darbuotojų motyvacijos kėlimo privalumai ir teikiama nauda organizacijai bei darbuotojui:

Žmogiškojo kapitalo valdymas - įmonė ar organizacija gali išnaudoti visą savo potencialą tik išnaudodama visus finansinius, fizinius ir žmogiškųjų išteklių resursus. Būtent šių išteklių dėka, įmonė gali tikslinai veikti ir dirbti. Motyvuoti darbuotojai padeda išnaudoti visus resursus tinkamai neišvaistant potencialo bei pasiekus geriausia įmanomą organizacijos rezultatą, o darbuotojai yra skatinami atlikti savo pareigas bei patikėtas užduotis kuo efektyviau ir naudingiau (Ganta, 2014).

Asmeninių tikslų pasiekimas padeda darbuotojui išlikti motyvuotam - auginama motyvacija gali padėti darbuotojui pasiekti savo asmeninius tikslus, kurie padidina individo saviugdą ir asmeninį tobulėjimą. Kai darbuotojas pasiekia pradinius asmeniškai išsikeltus tikslus, supranta aiškias sąsajas tarp pastangų ir rezultatų, o tai dar labiau paskatina išlaikyti aukštą darbo našumą bei augti ne tik organizacijos viduje, bet ir asmeniniame lygyje (Ganta, 2014).

Didesnis darbuotojų pasitenkinimas - darbuotojų pasitenkinimas yra labai svarbus kiekvienai įmonei bei organizacijai, nes šis veiksnys lemia darbuotojų progresą bei augimą darbo aplinkoje. Nesant skatinimo strategijoms, darbuotojai nebus pasiruošę įvykdyti savo tikslų ar tiesioginių užduočių. Vadovai turi siekti naudoti motyvavimo strategijas, kurios atsiskleidžia per įgalinimą, paaukštinimą pareigose, piniginius atlygius ir nepinigines naudas (Ganta, 2014).

Didesnis darbuotojų efektyvumas - darbuotojo efektyvumo lygis nėra stipriai susijęs su jo gebėjimais ir kvalifikacija. Norėdamas pasiekti geriausių rezultatų, darbuotojas turi turėti pusiausvyrą tarp gebėjimų ir noro siekti tikslo bei rezultatų. Neturint aukštos motyvacijos darbuotojas turėdamas sugebėjimus ir kvalifikaciją tikslo gali nepasiekti. Balansas tarp noro ir gebėjimų padidina produktyvumą, sumažina veiklos sąnaudas ir bendras efektyvumo lygio padidėjimas gali būti pasiektas tik naudojant motyvavimo strategijas ir motyvuojant darbuotojus (Ganta, 2014).

Didesnė tikimybė pasiekti įmonės tikslus – įmonės ar organizacijos savo tikslus gali pasiekti, kai yra įvykdomi šie veiksniai:

- Tinkamas išteklių valdymas;
- Bendradarbiaujanti darbo aplinka;
- Visi darbuotojai laikosi savo užduočių ir tikslų;
- Organizacijų tikslai siekiami kartu su darbuotojų motyvacijos kėlimu.

Geresnė harmonija komandoje - tinkama darbo aplinka, orientuota į bendradarbiavimą bei sveikus profesinius santykius yra labai svarbi organizacijos sėkmei. Tai ne tik gali atnešti stabilumo ir pelno, bet darbuotojai prisitaikys lengviau prie pokyčių ir greičiau atliks naujas užduotis (Ganta, 2014).

Darbo jėgos stabilumas - verslo požiūriu labai svarbu personalo stabilumas ir darbuotojų lojalumas organizacijai. Darbuotojai gali išlikti lojalūs įmonei jeigu yra motyvuoti, kartu įsitraukia į įmonės tikslų siekimą, gali priimti svarbius sprendimus ar jaučia įsipareigojimą. Lojalūs darbuotojai išlaiko atliekamų darbų aukštą našumo lygį, yra patikimi ir nereikalauja papildomų kaštų. Tai taip pat sudaro gero bei patikimo darbdavio įvaizdį rinkoje, gali pritraukti kompetentingus bei kvalifikuotus darbuotojus prisijungti prie įmonės. Tuo tarpu, didelė kaita organizacijoje gali sukelti neigiamų padarinių, kaip našta apmokėti naujus darbuotojus, atrankos bei įdarbinimo laiko bei finansiniai kaštai, blogas darbdavio įvaizdis (Ganta, 2014).

Motyvacijos skatinimas ir augimas yra svarbus ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui asmeniškai. Šiais laikais, dauguma darbų reikalauja didžiulio fizinio arba psichologinio įsitraukimo ir emocinės energijos į savo veiklą ar užduotis. Remiantis atliktų tyrimų duomenimis yra aiškiai matomos sąsajos tarp darbuotojų energijos lygio ir jų motyvacijos. Darbuotojai, kurie jaučia didžiulį spaudimą, yra dažnai tikrinami savo vadovų ar aukštesnes pareigas užimančių kolegų, organizacijos nepuoselėjančios motyvacinių strategijų darbo aplinkoje stipriai paveikia darbuotojų psichologinę būseną. Dažnai, tai gali įtakoti persidirbimą, didžiulio streso augimą, nenorą dirbti ir žemą darbo našumą. Viena iš prieštų išvadų teigia, kad išseikvota emocinė energija gali būti ne tik dėl didžiulio darbo ir užduočių kiekio, bet dėl neatliepiamų darbuotojo poreikių. Jiems gali trukti saugumo ir pasitikėjimo jausmo savo organizacija, motyvacinių užduočių ar darbo išteklių trūkumo. Visos šios priežastys veda į nepasiektus darbuotojo tikslus, prastą emocinę būseną ir abejingumą savo veiklai (Fernet, Austin ir Vallerand, 2012). Dėl šių neigiamų padarinių grėsmės, organizacijos privalo taikyti motyvacines strategijas ir puoselėti darbuotojų emocinę būseną. Toliau darbe yra aptariamos visos motyvacinės strategijos ir jų taikymas skirtingų sektorių organizacijose.

1.2 Motyvavimo strategijos

Motyvacijos strategijos vis užima didesnę ir svarbesnę dalį organizacijų veikloje. Šiuolaikiniame pasaulyje organizacijų konkurencija nepaliaujamai auga ir išlaikyti tendenciją į vis kylančius rezultatus darosi sunkiau. Dėl šių priežasčių organizacijos imasi ieškoti efektyvesnių motyvavimo strategijų darbuotojams. Jas galima išskirstyti į 6 skirtingas motyvacines strategijas (Berenice, 2009).

- Motyvuojantis darbo vietos projektavimas;
- Motyvuojantis pasitenkinimas darbo vieta;

- Motyvuojančios iniciatyvos;
- Motyvuojantys mokymai, mokslas ir augimas;
- Veiklos valdymo motyvacija;
- Motyvacija įgalinant.

1.2.1 Motyvuojantis darbo vietos projektavimas

Motyvuojanti darbo vietos projektavimo strategija yra apibūdinama, kaip darbuotojo visų užduočių ir veiklų visuma sujungtą ir sutelktą į vieną struktūrą (Oldham, 2016). Tai lyg visų užduočių sugrupavimas ir išdėstymas į vieną planą. Jau senai tyrėjai ir specialistai aiškinosi darbų planavimo naudą ir teigė, kad jei darbai būtų specializuoti ir kuo paprasčiau supaprastinti, darbuotojai mokėtų labai gerai tobulinti su darbu susijusius įgūdžius ir koncentruotai skirti dėmesį į vieną ar nedaug užduočių (Oldham, 2016). Kitaip tariant darbo supaprastinimas yra labai svarbi darbo plano dalis, kuri padeda darbuotojams sutelkti savo dėmesį ties konkrečia užduotimi ir pašalina blaškymąsi ties daugelio darbų.

Pasak ankstyvųjų tyrėjų (Gallagher, Hillel ir Einhorn, 1976) per laiką išsivystė dvi klasikinės darbo planavimo kategorijos sistemos. Abejomis siekiama pasinaudoti darbuotojų egoistinių poreikių motyvacinėmis jėgomis pritaikant tam tikrus darbus, kurie iššauktų minėtas savybes.

Pirmoji kategorija apima darbo vietos išplėtimą, pratęsimą ir darbo užduočių rotaciją. Darbo išplėtimas yra sutelktas į darbuotojų motyvacijos didinimą, plečiant darbą nuo pagrindinės užduoties iki kitų susijusių užduočių. Kitaip šis metodas dar vadinamas *horizontaliu darbo apkrovimu*. Darbo pratęsimas, taip pat svarbus sistemos elementas, kuriuo pabrėžiama užduočių įvairovė, nes paprasčiausias to paties tipo pareigų pridėjimas prie centrinės užduoties padeda išlaikyti įvairovę ir mažina nuobodulį atliekant vis tas pačias funkcijas. Trečioji sistemos dalis yra darbo kaita, kuri glaudžiai susijusi su plėtros požiūriu. Ši sistema apima darbuotojo keitimą per daugybę padalinių ar pareigybių, sutelktų į pagrindinę užduotį. Tokiu būdu darbuotojui yra suteikta plati pozicija organizacijoje (Gallagher, Hillel ir Einhorn, 1976).

Antrojo darbo planavimo kategorija siekiant iššaukti vidinę motyvaciją apima didesnės atsakomybės suteikimą darbo aplinkoje. Vis plečiant ir didinant užduočių atsakomybės svorį darbuotojas yra nepaliaujamai motyvuojamas. Kitaip šis metodas dar yra vadinamas *vertikaliu darbo apkrovimu*. Paprastai šis požiūris taip pat reiškia, kad keliamas sunkumo ar sudėtingumo lygis. Vis dėlto laikoma, kad pagrindinis skatinamasis laimėjimas yra tai, kad darbuotojui

suteikiama galimybė planuoti savo darbo tikslus, siekius ir kontroliuoti bei įvertinti savo darbo rezultatus (Gallagher, Hillel ir Einhorn, 1976).

Remiantis (Garg ir Rastogi, 2005) darbo planavimo strategija dėl motyvacijos buvo sukurta taip, kad ji netiesiogiai paveiktų darbuotojo motyvacijos lygį. Ją galima pasiekti ir panaudoti skirtingomis priemonėmis, jog darbuotojas negalėtų atpažinti naudojamos strategijos. Darbo planavimo dėl motyvacijos strategijos priemonės būdai yra: darbo inžinerija, darbo praturtinimas, darbo gyvenimo kokybė, socialinės informacijos apdorojimo metodas ir darbo ypatybės.

Darbo inžinerija pagrinde apima žmogaus ir mašinos ar kitaip tariant kompiuterio sąveiką. Tai, kai darbuotojas yra glaudžiai susijęs su projektavimu ar sudėtingomis kompiuterinėmis programomis (Garg ir Rastogi, 2005).

Darbo praturtinimo technika reiškia didesnės įvairovės įtraukimą į kasdieninių užduočių srautą. Tai, taip pat reikalauja aukštesnio lygio žinių ir įgūdžių. Darbuotojams suteikiama autonomija ir atsakomybė už savo veiklos planavimą, vadovavimą ir kontrolę. Suteikiamas asmeninis augimas ir reikšminga darbo patirtis (Garg ir Rastogi, 2005).

Darbo gyvenimo kokybės technika pagrinde apima socialinio klimato darbo erdvėje pakeitimas, kuris įtakoja geresnę darbo kokybę organizacijoje (Garg ir Rastogi, 2005).

Socialinės informacijos apdorojimo metodo principas siūlo surinkti visą informaciją iš esamų darbuotojų ar darbo aplinkos ir sukonstruoti realybės aprašą atliepiančius darbuotojo poreikius darbe, socialines sąveikos užduočių vydimė, aptarti darbuotojo požiūrį ir elgesį. Procesas apima pasirinkimą, viešumą, aiškumą, socialines normas ir darbuotojo lūkesčius (Garg ir Rastogi, 2005).

Darbo ypatybių metodo modelis pagrinde atsižvelgia į tam tikrus psichologinius aspektus, kurie sustiprina ir moderuoja darbuotojo poreikį ir norą augti. Tyrėjų paminėti aspektai yra įgūdžių įvairovė, kurie reikalauja darbuotojo semtis ir mokytis naujų gebėjimų, atnaujinti žinias. Užduočių įvairovė, kurios turi aiškias ribas, tai yra užduoties pradžia ir pabaiga. Užduoties reikšmingumas ir svarba, kuri apima du pagrindinius elementus. Pirmas, tai vidinė užduoties reikšmė, kuri nurodo užduoties svarbą pačiai organizacijai. Antra, išorinė užduoties reikšmė apie, kurią galėtų pasakoti pašaliniam asmeniui, nesusijusiam su užduotimi (pvz. Kaimynams ar draugams), tačiau suteiktą pasitenkinimo jausmą pasakojant apie jos atlikimą (Garg ir Rastogi, 2005).

1.2.2 Motyvuojantis pasitenkinimas darbu

Remiantis (Pang ir Lu, 2018) atliktais tyrinėjimais ir žiniomis, pasitenkinimas darbu apibūdinamas, kaip pačio asmens savo darbo įvertinimas. Dažnai pasitenkinimas darbu yra maloni arba teigiama būsena atsirandanti vertinant savo darbą arba darbo patirtį. Pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su daugeliu organizacinių reiškinių tokiais, kaip motyvacija, veikla, lyderystė, požiūris, konfliktai ir kt. (Parvin ir Kabir, 2011). Atlikus daugybę darbo pasitenkinimui reikšmingų tyrimų išaiškėjo pagrindinė išvada, kad darbo ypatybės ir charakteristikos yra svarbiausias veiksnys darantis įtaką pasitenkinimui darbu (Pang ir Lu, 2018). Taip pat tyrėjai pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu yra sudėtingas ir platus reiškinys, kuris apima veiksnius, kaip: darbo užmokestis, darbo aplinka, savarankiškumas, bendravimas ir organizacijos įsipareigojimas (Parvin ir Kabir, 2011).

Daugelis organizacijų stengiasi naudoti ir pritaikyti atitinkamas darbo užmokesčio sistemas, priedų programas, kad pagerintų ir paskatintų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tai gali būti maži paskatinimai, kaip mėgstamo maisto užsakymas į darbo vietą, kolektyvo bendra veikla nesusijusi su darbo užduotimis arba piniginiai išmokėjimai prieš šventes ir kt. Kelvin Pang ir Chin-Shan Lu 2018 metais atliko kiekybinį tyrimą, kurio metu iškėlė hipotezę: „Organizacinė motyvacija teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu“. Autoriai manė, kad darbuotojų elgesys ir jausmai yra tiesiogiai susiję su organizacijos motyvacija. Hipotezė pasitvirtino daugybiniais regresijos rezultatais, kurie parodė, kad reikšmingas ryšys egzistavo. Taip pat tyrimo išvadose pridėta, kad „organizacijos skiriančios daugiau dėmesio efektyvios sistemos įgyvendinimui, ypač darbo įvairovės ir aiškios karjeros krypties srityse, darbuotojų pasitenkinimas darbu kyla (Pang ir Lu, 2018).

Autoriai (Kian, Rajah, Fauziah ir Yusoff, 2014) tyrinėdami darbo pasitenkinimą remiantis motyvacijos teorijomis teigė, kad pasitenkinimas darbu niekaip negali būti atsiejamas nuo motyvacijos. Dauguma motyvacijos teorijų, tai naudoja, kaip praktinį pagrindą. Netgi, puikiai žinoma Maslow poreikių piramidė yra susijusi su daugumos motyvacijos teorijų pagrindu, o tuo tarpu pasitenkinimas darbu naudojamas, kaip teorijos pagrindo išplėtimas. Pasitenkinimas darbu yra matomas, kaip poreikis, kurį darbuotojas nori patenkinti atėjus tam tikram laikui, arba užpildžius žemesnius poreikius. Kitaip sakant, „pasitenkinimas darbu yra asmens subjektyvaus požiūrio sprendimas ir jausmas patenkinant su darbu susijusius veiksnius“ (Kian, Rajah, Fauziah ir Yusoff, 2014).

Apžvelgus pasitenkinimo darbu motyvacinę strategiją galima, teigti, kad tai yra viena iš stipriausių ir galingiausių motyvacijos strategijų, nes žmogus savo pasitenkinimą vertina pats ir

tai veikia jo asmeninius jausmus, savijautą, kurią tik pats ir gali įvertinti. Taip pat svarbu paminėti, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti darbu ir turi motyvacijos dirbti vėliau savo motyvaciją gali dar padidinti. Tuo tarpu, darbuotojai dirbantys organizacijose, kuriose jų pasitenkinimas darbu ir aplinkos veiksniai nėra aukštai vertinami darbuotojo požiūriu, motyvacija gali sustoti augti arba pradėti mažėti (Kian, Rajah, Fauziah ir Yusoff, 2014).

1.2.3 Motyvuojančios iniciatyvos

Motyvuojančių iniciatyvų strategija yra naudojama gana plačiai ir yra žinoma daugumos organizacijų. Tai paskata ar ypatingas elgesys, kuris skatina siekti geresnių rezultatų ar atitikti geresnį vaidmenį darbe. Todėl padidėja darbo našumas ir pasiekiami geresni rezultatai. Paskatinimų motyvacijos strategija gerai veikia todėl, kad tai yra natūralus žmonių instinktas. Esanti viltis gauti atlygį yra galinga paskata motyvuoti darbuotojus (Filimonov, 2017). Tačiau svarbu pabrėžti, kad ši motyvacinė strategija turi ir kitą pusę. Paskatinimų ir pagyrimų perteklius, gali suveikti priešingai ir jos įtaką gali sumažinti vidinę motyvaciją, nes darbuotojas natūraliai pripranta prie dažnai gaunamų paskatų. Todėl, jos praranda savo vertę ir nebėra naudingos (Promberger ir Marteau, 2013).

Pasak Filimonov (2017) yra išskiriamos pagrindinės priežastys, kodėl yra naudojama paskatinimų strategija:

- Darbuotojų efektyvumo didinimui;
- Valdyti ir skatinti stimulą dirbti;
- Sustiprinti įsipareigojimus darbe;
- Užpildyti psichologinius norus dėl darbo pasitenkinimo;
- Pakelti ir išlaikyti darbuotojų entuziazmą;
- Maksimaliai išnaudoti darbuotojo galimybes.

Taip pat nagrinėjant paskatinimų motyvacijos strategija labai aiškiai išsiskiria dvi pagrindinės šių paskatinimų rūšys.

Pirmoji ir pati populiariausia šiuolaikinėse organizacijose naudojama paskatinimo rūšis yra atlygis pinigine išraiška. Pinigai yra pripažįstami, kaip pagrindiniu pasitenkinimo skatinimu. Piniginiai atlyginimai ir premijos yra tokia universali priemonė, kad tenkina skirtingus poreikius tokius kaip socialinis ir psichologinis saugumas (Promberger ir Marteau, 2013). Šios piniginės paskatos padeda išlaikyti geriausius darbuotojus organizacijoje. Be to, darbuotojas gali suprasti,

kad gerai atlieką savo darbą. Pasak Promberger ir M. Marteau (2013) analizuojamų tyrimų išaiškėja, kad užduotys, kurias darbuotojai apibūdina, kaip „nuobodžias“ ar „neįdomias“ atliekamos su daug didesne ir stipresne motyvacija gaunant piniginę paskatą. Tačiau, kaip ir minėta yra tam tikros grėsmės susijusios su būtent šia motyvacinės strategijos rūšimi. Daugybę tyrimų atlikta bandant nustatyti, kaip ir kada yra pakenkiama darbuotojo motyvacijai pasitelkiant pinigines premijas. Tyrėjai priėjo išvadų, kad būtent per dažna ar įprasta, kasdienine praktika virtusi motyvacinė priemonė praranda savo prasmę ir naudą (Promberger ir Marteau, 2013). Taip pat dar turime atkreipti dėmesį ir į kitą iškilusią grėsmę. Kai kurie tyrėjai pastebėjo, kad piniginių paskatų naudojimas gali stipriai išplėtoti konkurencija tarp kolegų ir sunaikinti teigiamus socialinius santykius ir malonę darbo atmosferą (Filimonov, 2017).

Antroji, taip pat svarbi paskatinimo motyvacijos rūšys yra visos priemonės, kurios nėra išreiškiamos pinigine išraiška. Šios išraiškos gali būti įvairios ir dažniausiai atliepia žmogaus psichologinius poreikius, kaip saugumo suteikimas, savirealizacijos plėtra, lankstaus darbo grafiko suteikimas, įvairūs mokymai ir švietimas, maloni darbo aplinka. Nepiniginės paskatinimo priemonės laikomos labiau veiksmingomis, nes darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti atliekama veikla. Kitaip, tariant asmenys gaunantys pinigines išraiškas išlaiko vadovo – pavaldinio poziciją, o darbuotojai, kurie gauna ne pinigines paskatinamasias priemones labiau išlaiko vadovo – padėjėjo („support“ anglų k.) ir pavaldinio poziciją. Darbuotojas, kuris jaučia, jog vadovas yra kartu ir padėjėjas yra labiau motyvuotas ir patenkintas savo darbo aplinka, kuri įtakoja darbuotojų darbo našumą (Kvaløy ir Schöttnerb, 2015).

Svarbu aptarti dar vieną paskatinamosios motyvacinės strategijos modelį, kuris nėra toks populiarus, tačiau taip pat naudojamas. Tai yra *negatyvios paskatos* arba kitaip vadinamos nuobaudos, neigiamos pasekmės dėl tam tikrų su darbu susijusių neigiamų veiklų ar rezultatų. Tai dažniausiai įeina ir į darbo sutartį ir yra reglamentuoti kiekvienoje šalyje. Pavyzdžiui, kaip pravaikštos ar vėlavimai turi tam tikras nustatytas nuobaudas. Pagal tyrėjų Lourençoa, Greenbergb, Littlefieldc, Batesb ir Narayanand, (2018) atliktus tyrimus teigiama, kad žmonės skaudžiau vertina „kažko“ praradimą, negu naudos gavimą. Tiksliau, darbuotojai visada nori išvengti nuostolių savo asmeniniu atžvilgiu. Taip pat patvirtinta, kad darbuotojai sulaukę nuobaudos ar neigiamų pasekmių jas atsimena kur kas ilgiau ir išgyvena stipriau, negu gavę teigiamas paskatas. Šis fenomenas yra įvardijamas „negatyvumo efektu“. Tai yra labai stipri, jautri, tačiau rizikinga motyvacinė strategija, kadangi tai gali labai stipriai paliesti darbuotoją asmeniškai.

1.2.4 Motyvuojantys mokymai, mokslas ir augimas

Motyvuojantys mokymo, mokslo ir augimo motyvacijos strategija yra susijusi ir su pačia vidine darbuotojo motyvacija mokytis. Ši strategija negali būti taikoma, jei darbuotojas nėra motyvuotas mokytis ir plėsti savo žinias (Mielniczuk ir Laguna, 2016). Ši strategija nėra tik apie žinių praplėtimą ir kvalifikacijos kėlimą darbuotojui įprastoje sferoje. Tai apima įgūdžių susijusių su darbu tobulinimu, bendra komandos veikla siekiant įgyti ir plėtoti komandinio darbo įgūdžius, kursai ir mokslai, kurie domina patį darbuotoją asmeniškai, treniruočių programos, kurios gali apimti kitų skyrių ar pareigybių mokymus. Tiesa, svarbu, kad įgautos žinios ar įgūdžiai būtų nepamiršti, o panaudoti organizacijoje. Taip yra palaikoma vis aukštesnė motyvacija toliau dirbti ir tobulėti, kadangi asmuo jaučia, kad jo naujai įgytos žinios ne tik prisidėjo prie asmeninio tobulėjimo, bet ir prie geresnių organizacijos rezultatų (Mangkunegara ir Agustine, 2016).

Wati (2011) atliko tyrimą su anglų kalbos mokytojais. Tyrėja iškėlė hipotezę, kad efektyvūs mokymai pakelia mokytojų motyvaciją. Tyrimo klausimynui buvo panaudotas Likerto skalės metodas, kad būtų galima nuspręsti, kaip mokymo, švietimo ir tobulėjimo motyvacijos strategija paveikia tiriamąją grupę darbuotojų. Išanalizavus gautus duomenis nustatyta, kad labai didelis respondentų kiekis (80 %) patvirtino, kad po mokymo programos jų motyvacija toliau mokytis anglų kalbos pakilo. Be to, respondentai pareiškė norą ir susidomėjimą toliau tęsti mokymosi programą ir tobulėti savo sferoje. Galime teigti, kad darbuotojų motyvaciją įgijus naujų žinių yra stipriai paveikta teigiama linkme.

Nepaisant to, kad mokymo, švietimo ir tobulėjimo motyvacijos strategija palaiko ir kelią darbuotojų motyvaciją, tai taip pat padeda išvengti tam tikrų neigiamų padarinių: persidirbimo ties tam tikru projektu arba per ilgo darbu ties viena ir ta pačia sritimi, aukšto streso lygio, žemo darbo našumo. Svarbu suprasti, kad „mokymo programos yra gyvybiškai svarbios darbuotojų tobulėjimui ir darbo vietos produktyvumui“ (Anthony ir Weide, 2015) be ko organizacijos negali vykdyti sėkmingos ir produktyvios veiklos.

1.2.5 Veiklos valdymo motyvacija

Vykdomos veiklos valdymas yra kritinis organizacijos efektyvumo aspektas, nes tai yra pagrindinis procesas per kurį atliekamas darbas ar užduotis. Jis laikomas žmogiškojo kapitalo valdymo pažeidžiamiausia vieta ir turėtų būti pačiu svarbiausiu vadovų prioritetu (Gruman ir

Saks, 2011). Norint suprasti vykdomos veiklos valdymo motyvacinę strategiją, reikia išskirti du dėmenis šioje strategijoje. Pirmasis, tai *vykdomos veiklos* dėmuo, kuris reiškia darbuotojo atliekamą darbą arba užduotį darbo aplinkoje. Antrasis dėmuo yra *valdymas*, kuris atstovauja to darbo ar užduoties aiškų planą, organizavimą, tikslą ir rezultato pasiekimą (Donald, Moynihan Sanjay ir Pandey, 2010).

Taip pat vykdomos veiklos motyvacinė strategija apima tris pagrindinius susitarimo etapus tarp darbuotojo ir organizacijos. Pirmasis proceso etapas apima susitarimą dėl pačios veiklos vykdymo proceso. Pagrindinė užduotis šiame etape yra nustatyti socialines ribas tokias, kaip dažnai darbuotojas bus prižiūrimas ar tikrinimas. Reikia pasiekti tokį kompromisą tarp organizacijos ir darbuotojo, jog abi pusės jaustųsi pakankamai saugios (Gruman ir Saks, 2011).

Antrasis proceso etapas apima konkrečių tikslų ir rezultatų aptarimą, nustatymą. Tikslai yra labai svarbūs inicijuojant darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Nauji iškelti tikslai atnaujina darbuotojo energiją, susikaupimą bei įsitraukimą į darbo procesą. Pasak autorių įsitraukimas yra neįmanomas be konkrečių, naujų, tikslų. Taigi, antro etapo pagrindinė užduotis supažindinti darbuotoją su svarbiausiais organizacijos tikslais ir pritaikyti tam tikrus tikslus asmeniškai darbuotojui (Gruman ir Saks, 2011).

Trečiasis proceso etapas vadinamas psichologinės aplinkos susitarimas. Tai yra trys psichologinės sąlygos, kurios privalo tenkinti darbuotojo ir organizacijos poreikius. Pirmoji vadinama sąlyga yra *psichologinė prasmė*. Tai, reiškia, kad darbuotojas supranta ir suvokia, kodėl ir kas vyksta organizacijoje. Suvokia visų procesų logiką ir reikšmę, kaip ir savo darbo reikšmingumą ir vertę. Antroji sąlyga vadinama *psichologinis saugumas*. Darbuotojas privalo jaustis visiškai saugus dėl savo darbo ir darbo vietos. Ši sąlyga yra neatsiejama dalis, kuri privalo būti aptarta su darbuotoju, jog nekiltų jokių grėsmių nesaugumo jausmui atsirasti. Trečioji sąlyga yra vadinamas *psichologinis prieinamumas*. Darbuotojas turi jausti galimybę visada derinti savo darbą ir užduočių vykdymą su kolegomis ir kitais organizacijos nariais. Darbuotojas privalo žinoti, kad organizacija visada suteikia palaikymą, jei išskylą nenumatytos kliūtys ar iššūkiai (Gruman ir Saks, 2011).

1.2.6 Motyvacija įgalinant

Paskutinė motyvacinė strategija yra įgaliojimų suteikimo metodas. Tai reiškia, kad darbuotojui užimančiam pačias žemiausias pareigas organizacijos grandinėje arba esančiame

žemesnėse pareigose yra suteikti įgaliojimai, kurie įprastai suteikiami aukštesnes pareigas nei jis užimančiam darbuotojui. Darbuotojas esantis žemesnėse pareigose jaučiasi įvertintas ir tai pakelia jo motyvaciją. Tokiu atveju organizacija pademonstruoja pasitikėjimą savo darbuotojū. Tai gali ypač atsispindėti jo darbo rezultate, nes tokiu atveju darbuotojas stengiasi atlikti užduotį ypač gerai (Chan ir Lam, 2010). Taip pat įgaliojimų suteikimo motyvacinė strategija gali būti apibrėžiama, kaip valdžios ir patirties perkėlimo galimybė darbuotojų skatinimui ir autonomizavimui tam tikru laikotarpiu, kurio metu yra tobulinami jo sprendimų priėmimo įgūdžiai (Tutar, Altinoz ir Cakiroglu, 2011).

Be to, ši įgaliojimų suteikimo motyvacinė strategija suteikia ir daugiau teigiamo poveikio darbuotojui. Pasak moklininkų Kamal, Yunus, Zainal, Abdul ir Ishak (2010) išryškėja ir šios teigiamos darbuotojo savybės suteikus įgaliojimus:

- Greitesnis darbuotojo sprendimų priėmimas;
- Augantis darbuotojo profesinis tobulėjimas,
- Išryškėjantis darbuotojo statusas komandoje;
- Savęs efektyvumo įvertinimas;
- Veiksmingumas ir teigiamas poveikis darbo našumui.

Įgaliojimų suteikimas lemia darbuotojų motyvavimą, kuris veda prie nuolatinės organizacijos plėtros ir augimo. Naudojant būtent šią strategiją galima tikėtis greitesnio klientų problemų sprendimo dėl to, kad darbuotojai nešvaisto laiko klientų nusiskundimų perduodant vadovams, o tuo tarpu patys priima sprendimus ir sprendžia problemas. Padidėjusi darbuotojo autonomija didina darbo našumą ir motyvaciją atlikti tam tikras užduotis (Manzoor, n.d.).

2010 metais buvo atliktas tyrimas su 983 Izraelio mokytojais. Hipotezė, kad aukštesnių įgaliojimų suteikimas teigiamai paveiks mokytojų motyvaciją ir atsidavimą darbui pasitvirtintino. Pasak tyrėjų įgaliojimų suteikimas švietimo srityje, būtent mokytojams, kurie savo darbe rodo didelį atsidavimą ir organizavimą dar labiau pakelia norą ir motyvaciją dirbti, tobulėti. Yra akivaizdžiai matomas jų pasitikėjimo savimi augimas. Be to, buvo nustatyta, kad suteikti didesni įgaliojimai turėjo teigiamą poveikį mokytojų įsipareigojimui pačiai organizacijai, tai yra mokyklai (Kamal, Yunus, Ishak, Zainal, Abdul ir Razak, 2010).

1.3 Motyvavimo strategijų taikymas privačiame sektoriuje

Motyvacinio strategijų taikymas yra sudėtingas ir pastangų reikalaujantis procesas. Organizacija norinti taikyti motyvacines strategijas turi paskirti asmenį ar komandą, kuri galėtų, tai kuruoti, stebėti, gauti atgalinį ryšį. Motyvacines strategijas gali taikyti ne tik organizacijos vadovas, bet tam paskirti asmenys turintys tam tikrų lyderio savybių. Tai asmuo ar komanda, kuri gali daryti įtaką kitiems darbuotojams pritaikydami motyvacines strategijas (Naile ir Selesho, 2014).

Asmenys, pritaikantys šias strategijas privalo turėti trijų rūšių vadovavimo sugebėjimus. Pirma, tai *techniniai įgūdžiai*, kurie susiję su gebėjimu naudoti motyvacines strategijas ir metodus užduočiai atlikti. Antra, *socialiniai įgūdžiai*, kurie atskleidžia gebėjimą suprasti, bendrauti ir gerai dirbti su įvairiausiomis asmenų grupėmis ir palaikyti teigiamus, veiksmingus, darbinius santykius. Trečia, *sprendimų priėmimo įgūdžiai*, kurie apima gebėjimą konceptualizuoti situacijas ir pasirinkti alternatyvas problemoms spręsti ar pasinaudoti iškilusiomis galimybėmis (Naile ir Selesho, 2014).

Vadovaujamo asmens santykiai su darbuotoju kokybė yra galingiausias darbuotojų motyvacijos elementas. Lyderis taikantis motyvacines strategijas, tačiau nepalaikantis teigiamų ir kokybiškų santykių, negalės tikėtis teigiamų rezultatų. Kokybiški darbiniai santykiai sukuria profesionalų, teigiamą ir pagarbų požiūrį su darbuotojais. Todėl, asmenys yra labiau linkę laikytis panašaus požiūrio su savo komandos nariais ar klientais. Akivaizdu, kad pasirinktas valdymo ir vadovavimo stilius turės lemiamą poveikį darbuotojų motyvacijos lygiui, moralei ir pasitenkinimui darbu (Naile ir Selesho, 2014).

Tyrėjai Omilani ir Akintolu (2017) metais atliko tyrimą, kaip motyvacinės strategijos paveikia darbuotojų efektyvumą ir motyvaciją Nigerijos finansų institucijose. Tyrimui pasirinktas aprašomasis metodas, kaip teigiama, dėl lengvesnio detalių užfiksavimo, analizavimo ir apibūdinimo. Tyrimo respondentai buvo atrinkti iš vyresniųjų ir jaunesniųjų banko valdytojų. Iš kelių atrinktų bankų iš viso susidarė 242 darbuotojai, kurie dalyvavo tyrime. Dėl tikslesnių rezultatų gavimo, respondentai buvo atrinkti pagal užimamas pareigas. Tai reiškia, kad 30 respondentų buvo skyrių vadovai, 70 respondentų užėmė vyriausiojo pareigas, 50 respondentų jaunesniojo pareigas, o tuo tarpu visi likę įprastas operacijas atliekantis personalas. Tyrime pasitelkta duomenų rinkimo priemonė - klausimynas.

Pirma, tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra skirtumas tarp užimamų pareigų ir motyvacinės strategijos metodo. Pabrėžia, kad tyrimo strategijos privalo skirtis ir negali būti taikomos visiems

darbuotojams neatsižvelgiant į užimamas pareigas. Tai, įtakoja, kad asmuo užimdamas aukštesnes pareigas turi vienus motyvacijos skatinimo poreikius, o tuo tarpu žemesnes pareigas užimančius darbuotojus skatina visai kitos motyvacinės strategijos (Omilani ir Akintolu, 2017). Taigi, galima daryti išvadas, kad organizacijos norinčios taikyti motyvacines strategijas visų pirma, turi atsižvelgti į darbuotojo užimamas pareigas ir jo poreikius. Nustatyti, kuri strategija jam yra tinkamiausia ir tik tuomet pradėti taikyti jos metodus.

Antra, rezultatai parodė, kad yra teigiamas ryšys tarp motyvacinių strategijų taikymo ir darbuotojų produktyvumo. Finansų sektoriuje daugiausiai naudojama paskatinimų motyvacijos strategija ir mokymo, švietimo ir tobulėjimo motyvacinė strategija. Finansiniai paskatinimai, kaip piniginės priemokos darbuotojams, suteiktos papildomos atostogos, papildomas medicininis draudimas, pensijos fondo schemas prieinamumo galimybės. Nefinansiniai paskatinimai, kaip mokymai, kursai, draugiška darbo aplinka ir komandos stiprinimo priemonės (Omilani ir Akintolu, 2017).

Išvados atskleidžia, kad motyvavimo strategijos turi didelę įtaką darbuotojų produktyvumui ir motyvacijai. Tai priverčia darbuotojus visada dirbi aukščiausiu lygiu ir pademonstruoti didelį darbo našumą. Organizacijos norinčios visada turėti motyvuotus ir produktyvius darbuotojus privalo laikas nuo laiko atsižvelgti į darbuotojų būklę, jų darbo sąlygas. Taip pat suteikti pripažinimą, parodyti pasitikėjimą, suteikti galimybę prisidėti prie įvairesnių užduočių, taip pat puoselėti lankstų požiūrį su darbuotojais.

Norint aptarti ir įvertinti motyvacinių strategijų taikymą gamybos bei pramonės sektoriuje galima pasinaudoti Muogbo U.S. tyrėjo atliktu 2013 metais tiriamuoju darbu. Jis bandė išsiaiškinti poveikį darbuotojų ir organizacijos veiklai, darbo našumui pasitelkiant motyvacines priemones gamybos bei pramonės sektoriuje. Iš 17 skirtingų gamybos įmonių esančių Anambros valstijoje buvo atrinkti 120 respondentų dirbančių pramonėje. Tyrime iškeliamos 2 hipotezės:

- Darbuotojų motyvacija neturi jokios įtakos organizacijos veiklai;
- Motyvacinių strateginių priemonių taikymas neturi reikšmingos įtakos darbuotojų rezultatams;

Duomenys renkami pasitelkiant klausimynus per visas tiriamas gamybos pramonės įmones ir apdorojami SPSS programine įranga.

Išnagrinėjus gautus duomenis buvo padarytos išvados, kad visos hipotezės klaidingos ir yra paneigtos. Pirmoji hipotezė, teigianti, kad „darbuotojų motyvacija neturi jokios įtakos organizacijos veiklai“ paneigiama, nes egzistuoja reikšmingas ryšys dar darbuotojų motyvacijos

ir organizacijos rezultatų. Tai reiškia, kad organizacijos darbuotojams suteikta motyvacija turi didelę įtaką darbuotojų darbo našumui. Tyrimo rezultatai patvirtina nuosavo kapitalo teoriją, kurioje pabrėžiama, kad sąžiningas atlyginimas už atliktą darbą lemia didesnę darbuotojų našumą. Taip pat išvados atskleidė, kad tiriamieji, kurie gavo individualias paskatas, pasirodė geriau nei tie, kurie negavo papildomų paskatų. Darbuotojai rodė produktyvų darbo elgesį, kai atlygis priklausė nuo jų rezultatų. Tyrėjas pastebi, kad žemas atlygis, palyginti su organizacijos uždirbamu pelnu, prisideda prie žemos moralės, o tai mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir skatina žemą produktyvumą (Muogbo, 2013).

Antroji hipotezė, teigianti, kad „motyvacinių strateginių priemonių taikymas neturi reikšmingos įtakos darbuotojų rezultatams“, taip pat buvo paneigta. Išvados rodo, kad egzistuoja reikšmingas ryšys tarp motyvacinių strateginių priemonių, tokių kaip didesnis darbo užmokestis, darbuotojų gaunamas piniginis priedas, rekomendacijos ar pripažinimas, bei jų darbo rezultatų. Tačiau šis tyrimas parodė tokių atlygių, kaip pinigai, kaip perspektyvaus veiklos prognozavimo svarbą. Įdomu ir tai, kad tyrimas atskleidė, jog skirtingus atlyginimus gaunantys darbuotojai yra skirtingai paveikiami tų pačių motyvacinių strategijų. Remiantis šiais duomenimis, galima sakyti, kad organizacijoms yra svarbu ir aktualu žinoti kokias motyvacines strategijas taikyti, tam tikriems darbuotojams, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas (Muogbo, 2013).

Remiantis šio tyrimo išvadomis, galima lengvai padaryti išvadą, kad darbuotojų atlygis yra labai svarbus ir turėtų rūpėti tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Iš hipotezių gautų rezultatų suprantame, kad darbuotojai labai vertina skirtingus atlyginimus ir skirtingas motyvacines strategijas, kurias naudoja organizacija. Jeigu motyvacinė strategija ar atlygis netenkina darbuotojo, jis akivaizdžiai bus nepatenkintas savo darbu, o tai įtakos prastus darbo rezultatus. Organizacijai gyvybiškai būtina atsižvelgti į savo darbo jėgos poreikius ir jausmus, nes pasak Muogbo U.S. „tik laimingas darbuotojas yra produktyvus darbuotojas“.

1.4 Motyvavimo strategijų taikymas viešajame sektoriuje

Motyvacinių strategijų taikymo viešajame sektoriuje tyrimai atliekami jau daugiau nei 25 metus ir vis dar yra aktuali tema šiandien, kadangi naudojamos praktikos yra mažiau populiarios negu privačiame, pelno sekinančiame sektoriuje. Tai įrodo, praeitą dešimtmetį atlikti tyrimai, kurių rezultatai neturėjo didelės įtakos motyvavimo strategijų taikymo pokyčiams viešose įstaigose. Visgi, šiame laikmetyje vis augantis tyrimų susidomėjimas bei publikacijų skaičius atskleidžia susidomėjimą bei motyvavimo strategijų praktikų taikymo populiarėjimą. Pagrindinės

kylančios problemos viešajame sektoriuje yra dirbantys vadovai nuo, kurių priklauso pagrindinė taikomų motyvavimo strategijų praktika bei vykdymas. Svarbu, jog vadovai suprastų kokius poreikius bei lūkesčius turi atliepti naudojant motyvavimo strategijas bei kurti stiprų pagrindą taikant minėtas praktikas. (McGuire, Ritz, Brewer ir Neumann, 2016).

2016 metais tyrėjai McGuire, Ritz, Brewer ir Neumann nusprendė išsiaiškinti kaip kito viešojo sektoriaus motyvavimo strategijų tyrimų ir publikacijų populiarumas, kuris koreliuoja su taikomų praktikų populiarumu. Tyrimui buvo pasitelkta 123 publikacijos iš JAV, 194 iš Europos, 77 iš Azijos regiono bei 53 kitų likusių regionų, kaip Afrika ir Pietų Amerika. Gauti tyrimo duomenys rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra tiesiogiai susijusi su pasitenkinimu darbu, pasirenkant valstybės tarnautojo poziciją. Stiprus pilietiškumo jausmas ir lojalumas organizacijai verčia gerai jaustis darbe bei palaikyti aukštą motyvacijos lygį. Nepaisant to, jog valstybės darbuotojų motyvacija palaikoma aukštame lygyje, vis dar nėra atsakyta, kaip motyvacijų strategijos bei žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos prisideda prie motyvacijos augimo bei palaikymo. Dažnai motyvavimo strategijos viešajame sektoriuje yra žinomos ir analizuojamos tik teoriniame lygyje, tačiau praktikoje retai taikomos. Tyrėjai toliau nagrinėdami literatūra išskyrė du pagrindinius rekomendacinius kriterijus, kuriuos mokslininkai pabrėžia, kaip ypač svarbius faktorius viešajame sektoriuje dirbantiems žmonėms. Pirmasis, intensyvinti įdarbinimo etapus ir užtikrinti, jog darbinami žmonės turėtų aukštas vertybes, kurios atitinką viešojo sektoriaus paslaugas, kitaip tariant samdyti darbuotojus su aukšta viešųjų paslaugų motyvacija bei pilietiškumo jausmu. Antra, naudoti motyvavimo strategiją įgalinant ir leisti darbuotojams priimti svarbius sprendimus patiems. Taip būtų sumažinta biurokratinė našta, darbuotojai priimdami sprendimus savarankiškai turėtų galimybę pagreitinti vidinius procesus, sumažintų korupcijos galimybę bei palaikytų aukštą darbuotojo motyvacijos lygį, nes darbuotojas jaustų savo darbo svarbą bei priimtų sprendimų svorį organizacijoje.

2010 metais autoriai Burtson P.L. ir Stichler J.F aprašė tyrimą, kurio metu aiškinosi sveikatos priežiūros sektoriuje esančias darbo sąlygas ir darbuotojų (slaugytojų, seselių) motyvaciją atliekant savo užduotis bei pareigas. Autoriai teigia, kad slaugytojų vidinė motyvacija yra pati svarbiausia dalis, kuri įtakoja pacientų priežiūrą bei pasitenkinimą sveikatos priežiūros paslaugomis. Taip pat, autoriai pabrėžia, kad pagrindinis veiksnys turintis įtakos slaugytojų arba seselių įsipareigojimui organizacijai yra motyvacija (Burtson ir Stichler, 2010). Kitaip, tariant sveikatos priežiūros darbuotojai praradę motyvaciją dirbti dažniausiai apskritai apleidžia šią sritį ir ieškosi kitų galimybių. Tai pabrėžia, koks kritinis ir svarbus aspektas yra motyvacinės strategijos taikymas sveikatos priežiūros sektoriuje.

Tyrimo duomenys buvo surinkti per 2 savaites. Slaugytojų ir seselių poilsio kambariuose buvo paliktos priemonės ir informacija apie tyrimą. Visi norintys galėjo užpildyti esantį klausimyną ir pateikti savo atsakymo variantus. Taip pat dalyvavo tyrimo asistentai, kurie skatino darbuotojus dalyvauti tyrime ir atsakingai užpildyti formas. Klausimyne atsispindėjo 4 patikimumo ir pasitenkinimo skalės:

- Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu skalė;
- Profesinės gyvenimo kokybės skalė;
- Streso bendroje darbo aplinkoje skalėje;
- Organizacijos rūpestingas elgesys su personalu.

Pagal jas buvo įvertinta darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas savo atliekamu darbu. Visi surinkti duomenys apdoroti SPSS programine įranga (Burtson ir Stichler, 2010).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad taikomos motyvacinės strategijos labai stipriai veikia jų motyvaciją ir pasitenkinimu darbu. Vienas iš svarbiausia faktorių keliančių motyvaciją sveikatos priežiūros sektoriuje, tai darbo, kuris yra atliekamas įvertinimas ir pripažinimas. Tyrėjai patvirtina, kad jų gauti rezultatai labai artimi ir prilyginami kitų tyrėjų kiekybinių tyrimų rezultatams ir išvadoms. Taip pat, pastebėta, kad aukštas streso lygis darbo aplinkoje stipriai numuša slaugytojų motyvaciją ir darbo našumą, nepaisant to, kad motyvacinės strategijos yra taikomos. Dėl to, nukenčia patys darbuotojai, klientai ir organizacija. Be to, rezultatai atskleidė, kad yra teigiamas ryšys tarp amžiaus, darbuotojų patirties ir žinių bei įgūdžių. Tai reiškia, kad slaugytojos, turinčios daugiau patirties ir žinių, lengviau susitvarko su stresu darbo aplinkoje ir mažiau pajaučia neigiamus demotyvacinių veiksnių padarinius (Burtson ir Stichler, 2010).

2018 metais tyrėjai Miao, Newman, Schwarz ir Cooper publikavo mokslinį straipsnį, kuriame nagrinėjo, kaip lyderystė viešajame sektoriuje veikia darbuotojų motyvaciją bei inovatyvų elgesį. Moksliniame straipsnyje pabrėžta, jog viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija ypač priklauso nuo lyderių, jų taikomų praktikų, kurios tiesiogiai susijusios su darbuotojų įgalinimu bei motyvacijos palaikymu. Tyrimui reikalingi duomenys buvo surinkti trimis etapais per, kuriuos išviso pavyko surinkti 281 respondentus iš 59 skirtingų departamentų. Valstybės tarnybos darbuotojų motyvacija buvo matuojama penkiais elementais iš nuopelnų sistemų apsaugos valdybos skalės, kuri paimta iš originalių 40 elementų, kuriuos sukūrė Perry (1996) ir buvo plačiai naudojama ankstesniuose tyrimuose. Gautose išvadose galime matyti, jog yra tiesioginis ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir novatoriškos lyderystės. Svarbu, jog patys darbuotojai suvoktų ir jaustų, jog atliekamas darbas yra prasmingas, atitiktų darbuotojo idealus,

vertybes. Taip pat išryškėja svarbūs ir pačio darbuotojo asmenybės bruožai, kaip potraukis viešajai politikai, įsipareigojimas vykdyti pilietinę pareigą, užuojautos bei pasiaukojimo interesai.

Galiausiai, apibendrinami viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo strategijų praktikas bei tyrimus galime matyti kylančias pagrindines išvadas. Nors tyrimų bei publikacijų skaičius dėl valstybės tarnautojų motyvavimo auga, mokslininkai teigia, jog praktiniai motyvavimo strategijų pritaikymai organizacijose auga lėtai. Šiuo metu, empirinių tyrimų išvados teigia, kad pagrindė valstybės tarnautojų motyvaciją palaiko ir teigiamai veikia ryšiai tarp pasitenkinimo darbu, viešojo sektoriaus darbo pasirinkimas, individualūs ir organizacijos veiklos rezultatai ir įsipareigojimas organizacijai (McGuire, Ritz, Brewer ir Neumann, 2016). Taip pat svarbus aspektas lyderių bei vadovų taikomos motyvavimo strategijų praktikos, kurios leidžia toliau augti ir tobulėti, palaiko motyvaciją bei skatina geresnius pasiektus rezultatus.

1.5 Grėsmės įtakojančios motyvavimo strategijas

Svarbu paminėti, kad visų aptartų strategijų taikymas, gali visgi nesuveikti, nes egzistuoja ir veiksniai, kurie sunaikina strategijos pridėtinę vertę. Dėl šių veiksnių galimi neigiami padariniai, kaip sumažėjęs darbuotojų produktyvumas, išsekusi emocinė būseną, motyvacijos praradimas, sumažėjęs darbo našumas (Osabiya ir Joseph, 2015). Šie veiksniai įvardijami, kaip:

- Netinkamas planavimas ir medžiagų trūkumas;
- Projektų painiava ir neaiškus procesas;
- Dažnas vėlavimas;
- Nuolatinis darbų paskirstymo keitinėjimas;
- Nutrūkęs bendravimas tarp darbuotojų;
- Įrankių ir įrangos nebuvimas;
- Perpildytos darbo zonos ir pertvarkymas;
- Nesaugios darbo sąlygos;
- Darbuotojų apmokymų stoka;
- Nepagarbus elgesys;
- Kokybės neužtikrinimas.

Norint užtikrinti sklandų motyvacinių strategijų veiksnumą, šios problemos privalo būti išspręstos ir nekelti grėsmių darbuotojams ir organizacijai. Darbuotojai, kurie yra pasiruošę atlikti savo darbus ir siekti tikslus yra trukdomi vidinių įmonės procesų ilgainiui praranda motyvaciją dirbti ir

siekti tikslo. Pavyzdžiui, darbuotojai dirbantys su kompiuterinėmis sistemomis turi naudotis tam skirta įranga. Jeigu skirta įranga, kaip kompiuteris, elektra ar kiti svarbus elementai dažnai stringa ar dingsta, net ir geriausiai pritaikyta motyvavimo strategija nepadės palaikyti aukštos motyvacijos. Motyvavimo strategijos gali veikti tik tam tinkamoje aplinkoje ir laikantis visų reikalavimų (Osabiya ir Joseph, 2015).

Taip pat, labai svarbus elementas darbo aplinkoje naudojant motyvavimo strategijas, tai grįžtamojo ryšio suteikimas. Jeigu grįžtamasis ryšys yra teigiamas, tokiu atveju vidinė motyvacija toliau yra palaikoma ir skatinama, kuri patvirtina darbuotojo kompetencijos ir teigiamų darbo rezultatų jausmą. Visgi, tenka susidurti ir su neigiamo grįžtamojo ryšio suteikimu, nes motyvuoti darbuotojai gali padaryti klaidų ar nepasiekti visų organizacijos iškeltų tikslų. Pasak, kai kurių mokslininkų, nepaisant geriausių ketinimų pagerinti tolesnius rezultatus, neigiamas grįžtamasis ryšys dažniausiai gali sukelti priešingą poveikį. Iš esmės galima paaiškinti žalingą neigiamo grįžtamojo ryšio poveikį, kai darbuotojams yra dažnai suteikiamas tik teigiamas grįžtamasis ryšys. Darbuotojas gaudamas dažnas pagyras, savo kompetencijas bei vertę ima vertinti aukščiau negu iš tiesų yra, todėl gavus neigiamą atsiliepimą motyvacijos lygis gali stipriai kristi, nors motyvavimo strategijos organizacijoje nuolatos taikomos. Tokiu atveju, labai svarbu, jog grįžtamasis ryšys būtų perduotas neįtakojant darbuotojo vidinės motyvacijos neigiamai (Fong, Patall, Vasquez ir Stautberg, 2019).

2018 metais tyrėjai Sandrin, Gillet, Fernet, Leloup, Depin-Rouault nagrinėjo ugniagesių motyvaciją susijusią su darbo krūviu, sveikata ir darbo našumu. Tyrime dalyvavo 644 ugniagesiai, iš kurių 598 vyrai ir 56 moterys. Tyrimas atliktas skerspjūvio anketinės apklausos metodu. Dalyviams buvo paaiškintas tyrimo tikslas, kiekvienas pasirašė sutikimo formą, pabrėžiančią anonimiškumą ir savanoriškumą. Nebuvo siūlyta jokių paskatų ar atlygių už dalyvavimą. Ugniagesiai gavo el. laišką, kuriame buvo kviečiami užpildyti internetinę anketinę apklausą. Visos anketos buvo užpildytos prancūzų kalba arba suteikiami instrumentai, kurie vertė į tinkamą kalbą. Gautose išvadose buvo atkleista, kad stresas bei darbo krūvis darbe stipriai mažina motyvacijos lygį, bei veikia darbuotojų sveikatą ir darbo našumą. Svarbu suprasti, jog naudojamos motyvavimo strategijos, gali neveikti, jeigu darbo aplinkoje yra daug streso dirgiklių, kurie nėra mažinami arba darbuotojo sveikata paveikiama neigiamai dėl darbe patiriamų padarinių. Stresas, didelis darbo krūvis ypatingai veikia darbuotojo sveikatą, todėl motyvacijos strategijos gali neveikti arba veikti labai silpiai. Darbuotojas negalinti jaustis gerai darbo aplinkoje tikėtina, neturės motyvacijos pasiekti aukštų rezultatų, nors bus skatinamas finansinėmis iniciatyvomis (Sandrin, Gillet, Fernet, Leloup ir Rouault, 2018).

1.6 Ryšio tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų organizacijoje sąsajos

Darbuotojų motyvacija yra labai svarbi tiek patiems darbuotojams, tiek organizacijoms. Pastarųjų dešimtmečių dauguma tyrimų susitelkė ties darbuotojų vidine ir išorine motyvacija bei jos kėlimo būdais. Galima pastebėti tendencijas, jog tyrimuose atsiskleidžia vidinės motyvacijos tendencijos vyraujančios privačiame sektoriuje.

Nagrinėjant vidinę bei išorinę motyvaciją keliamos prielaidos, jog išorinės motyvacijos kėlimas, kaip piniginiai priedai, materialios naudos gali neigiamai veikti vidinę motyvaciją, tačiau ši prielaida buvo paneigta. Dėl šios priežasties, galima daryti išvadą, jog naudoti vidinės ir išorinės motyvavimo priemonės galima kartu. Šiuo atveju, patvirtinta, jog motyvavimo strategijos galimos naudoti kelios vienu metu ir neturės jokios neigiamos įtakos.

Organizacijos vis plačiau ir dažniau taiko motyvavimo strategijas, dėl esančios situacijos darbo rinkoje. Norima darbuotojus išlaikyti bei palaikyti jų darbo našumą aukščiausiam lygį. Tam pasitelkiamos 6 skirtingos strategijos.

Naudojamos motyvavimo strategijos privačiame sektoriuje stipriai priklauso nuo vadovų ir priskirtų asmenų. Šie žmonės turi turėti lyderio savybių, jog praktikos būtų pritaikytos teisingai ir veikti.

Motyvavimo strategijų taikymas viešajame sektoriuje yra tiriamas ir analizuojamas ilgą laiką, kadangi valstybės tarnautojus motyvuoti yra sunkiau. Šiuo atveju priežastys lemia, jog atlyginai yra fiksuoti ir nėra naudojamos finansinės naudos. Tyrimai atskleidė, jog labai svarbu darbuotojo vidinės paskatos dirbti viešame sektoriuje bei grįžtamojo ryšio suteikimas.

Svarbu suprasti, kad motyvavimo strategijų taikymas savaime nereiškia geresnius darbuotojų veiklos rezultatus bei aukštesnę motyvaciją. Tenka susidurti su vyraujančiomis grėsmėmis, kurios gali įtakoti motyvavimo strategijų veiksnumą.

2. RYŠIO TARP TAIKOMŲ MOTYVAVIMO STRATEGIJŲ, DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR VEIKLOS REZULTATŲ ORGANIZACIJOSE EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Nagrinėjant mokslinę literatūrą bei atliktus tyrimus, galime išvelgti sąsajas tarp darbuotojo motyvacijos, motyvavimo strategijų bei veiklos rezultatų. Svarbu pabrėžti, jog naudojamos motyvavimo priemonės organizacijos viduje veikia darbuotojų motyvaciją. Pastebėta, kad motyvacijos augimas naudingas tiek darbuotojui, tiek pačiai organizacijai (Nduka, 2016).

Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai

Empirinio tyrimo tikslas – Atskleisti kaip veikia darbuotojų motyvaciją taikomos motyvavimo strategijos bei ryšį tarp darbuotojo motyvacijos ir veiklos rezultatų.

Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti šie **uždaviniai**:

1. Remiantis moksline literatūra, sudaryti ir atlikti Lietuvos darbuotojų apklausą atskleidžiančią jų ryšį tarp taikomų motyvavimo strategijų ir veiklos rezultatų, kartu medijuojant motyvacijai.
2. Atlikus respondentų anketinę apklausą, įvertinti Lietuvos darbuotojų motyvavimo strategijų sąsają su motyvacija bei jų darbo rezultatais.
3. Išsiaiškinti motyvavimo strategijų poveikį bei efektyvumą Lietuvos darbuotojų veiklos rezultatams.

Tyrimo eigos loginė struktūra

Siekiant kokybiškai bei nuosekliai atlikti tyrimą svarbu išsigininti kiekvieną tyrimo etapą bei jį kritiškai įvertinti. Šiam tikslui pasiekti, sudaryta bei žemiau pateikta tyrimo eigos loginė struktūra, kurios pagrindu bus atliekamas kiekybinis tyrimas.

Pirmas etapas

- Išsikelti tyrimo tikslą ir uždavinius;

- Nusistatyti tyrimo imtį bei instrumentus;
- Suformuoti respondentų apklausą;

Antras etapas

- Atlikti duomenų rinkimą;
- Pagrįsti tyrimo instrumentus;
- Išsirinkti duomenų analizės metodus;

Trečiasis etapas

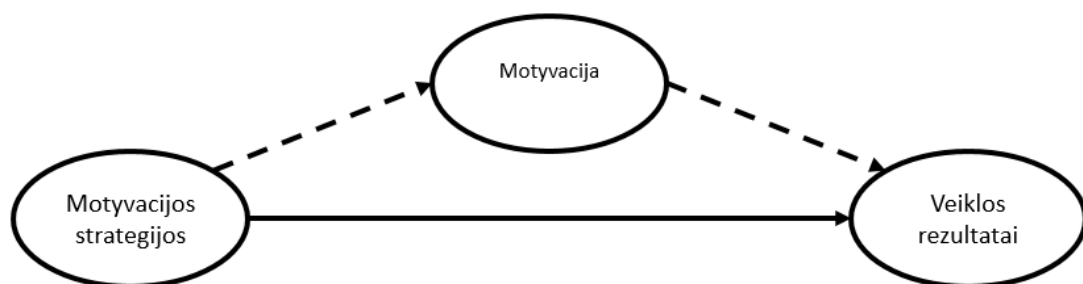
- Gautų empirinių duomenų analizė;
- Tyrimo rezultatų apžvalga;
- Išvadų aptarimas;

Tyrimo modelis

Siekiant empiriškai pagrįsti teorinės literatūros įžvalgas sudarytas tyrimo modelis, kuris paaškina tyrimo logiką (žr. 1 pav.). Šiuo tyrimo modeliu siekiama parodyti tyrimo modelį, kuris susideda iš motyvavimo strategijos, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų.

1 Paveikslas

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo **hipotezės:**

H1 – Motyvacijos strategijų taikymas, teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

H2 - Motyvacijos strategijų taikymas , teigiamai veikia darbuotojo veiklos rezultatus.

H3 – augant motyvacijai, auga darbuotojų veiklos rezultatai.

Tyrimo populiacija ir imtis

Tyrimo planuojama apklausti Lietuvoje dirbančius asmenis. Vyrus ir moteris, kurie yra dirbantys tyrimo metu. Daroma prielaida, kad amžius diferencijuos nuo 16 iki 64 metų arba iki kol yra dirbantys. Šiuo atveju, jeigu respondentas patenka į pensinio amžiaus ribas, tačiau yra aktyvus darbo rinkoje, jo atsakymai bus užskaitomi ir laikomi galiojančiais.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslus, uždavinius, literatūroje nagrinėtus tyrimus, metodikas bei tyrimo hipotezes, kiekybiniam tyrimui nagrinėti buvo pasirinkta struktūrizuota anketinė apklausa (tik uždari klausimai). Respondentai turės galimybę pateikti savo atsakymą pagal iš anksto sudarytą ir nurodytą vertinimo skalę ir pasirinkti jiems tinkamiausią atsakymo variantą iš pateikto sąrašo. Atsakymo variantai prasidės nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku (penkių balų skalė), naudojant Liketo skalę ir labai nemotyvuoja iki labai motyvuoja.

Anketoje taip pat užduodami demografiniai klausimai susiję su respondentų amžiumi, lytimi, išsilavinimu, darbo stažu, darbo laiku, užimamomis pareigomis. Šie demografiniai klausimai yra išskirti tam, jog remiantis kitų autorių tyrimais, pastebėta, jog tam tikri demografiniai aspektai gali veikti darbuotojų motyvaciją, motyvavimo priemonių taikymą ir darbo rezultatus.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis vidutinis darbuotojų skaičius šalies ūkyje, įskaitant individualiąsias įmones, 2020 m. buvo 1 mln. 280,2 tūkst., privačiajame sektoriuje – 916 tūkst. (71,5 proc. šalies ūkio darbuotojų), viešajame sektoriuje – 364,2 tūkst. (28,5 proc. šalies ūkio darbuotojų). Reikiamai tyrimo imčiai nustatyti remiamasi Panniot formule ir taikomas standartinis, socialinių mokslų tyrimuose naudojamas paklaidos dydis, kuris yra 0,05, o patikimumas 95%, apskaičiuojant tyrimui reikalingą respondentų skaičių (Valackienė, 2004).

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

kur :

n – imties dydis;

Δ - imties paklaidos dydis ($=0,05$).

N – generalinis (tiriamosios) visumos dydis.

Taigi, remianti Lietuvos departamento duomenimis ir numatyta formule, šiam tyrimui atlikti reikalingas 384 respondentų skaičius.

Tyrimo instrumentų pagrindimas

Norint išmatuoti ryšį tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų organizacijose buvo atsižvelgta į tyrimo tikslus bei uždavinius bei literatūroje nagrinėtus tyrimus bei metodikas. Remiantis kitų autorių metodologija, buvo sudaryta struktūrizuota anketinė apklausa.

1 lentelė

Tyrimo instrumentų pagrindimas

Kriterijai	Konstruktai	Anketos klausimai	Autorius (-iai), metai
Demografiniai duomenys	Esama padėtis, lytis, amžius, užimamos pareigos, išsilavinimas, darbo stažas	1, 2, 3, 4, 5, 6	Chang ir Liu, 2008
Motyvacija	Vidinė motyvacija	7, 8, 9, 10	Nilasari, Nisfiannoor, ir Devinta, 2021
	Išorinė motyvacija	11, 12, 13	

1 lentelės tęsinys

	Pasitenkinimas darbu	14, 15, 16, 17, 18, 19	Shahzadi, 2014
Veiklos rezultatai	Produktyvumas	20, 21, 22	Hafiza, Shah, Jamsheed, 2011
	Rezultatų kokybė	23, 24, 25	Nilasari, Nisfiannoor, ir Devinta, 2021
Motyvacijos strategijos	Motyvatoriai	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	Ristic, Selakovic ir Qureshi, 2017

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 1 lentelėje įvardintais autorių konstruktais buvo sudarytas pilnas 40 klausimų bei teiginių klausimynas.

1. *Demografiniai duomenys* (žr. 1 lentelė). Pradžioje anketos norima išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis bei pagrindinę informaciją, kurie svarbūs norint išsiaiškinti ryšius bei esančias koreliacijas tyrime tarp taikomų motyvavimo strategijų, motyvacijos bei rezultatų. Klausimai: lytis, amžius, užimamos pareigos, išsilavinimas, darbo stažas. Taip pat pirmuoju klausimu yra atsižvelgiama ar žmogus yra dirbantis, kadangi tinkantys respondentai yra tik Lietuvoje dirbantys asmenys.
2. *Motyvacija* (žr. 1 lentelė). Antroji klausimyno dalis sudaryta pagal tyrėjų Nilasari, Nisfiannoor, Devinta, kurie motyvaciją matuoja išskirdami vidinės ir išorinės motyvacijos konstruktus bei pagal Shahzadi, kuris motyvaciją išskiria į pasitenkinimą darbu. Iš viso išsikelti 3 konstruktai matuoti motyvacijai pagal dviejų mokslinių tyrimų darbus. Kiekvienu iš šių konstruktu siekiama kuo geriau atkleisti darbuotojų motyvaciją.
3. *Veiklos rezultatai*. Veiklos rezultatams matuoti išsikelti du konstruktai: pagal Hafiza, Shah, Jamsheed produktyvumą bei jau minėtų autorių Nilasari, Nisfiannoor, Devinta rezultatų kokybę. Pagal šiuos konstruktus galima aiškiai nustatyti darbuotojų veiklos rezultatus.

4. *Motyvacijos strategijos*. Paskutinėje anketos dalyje matuojamos motyvavimo strategijos pagal tyrėjų Ristic, Selakovic ir Qureshi motyvatorių konstrukta, kurie naudoja motyvavimo strategijoje naudojamus motyvatorius. Juos dar galima išskirti kaip finansinius (materialus) ir nefinansinius.

Konstrukuose vertinami aspektai laikomi susijusiais, kai Cronbach's alpha patikimumo rodiklio reikšmė yra 0,7 arba didesnė, o jeigu konkretaus veiksnio patikimumo rodiklio reikšmė yra mažesnė nei 0,6, tolimesnėje analizėje iš šio aspekto yra pašalinami, tam kad galėtume konstruktus laikyti patikimais. Patikrinti ar klausimynas yra tinkamas buvo atliekama Cronbacho alfa patikrinimas. Atlikus atskirų konstrukto Cronbacho alfa patikrinimą gauti šie rezultatai:

2 lentelė

Cronbacho alfa skaičiavimas

Kriterijai	Konstruktai	Cronbacho alfa
Motyvacija	Vidinė motyvacija	0.782
	Išorinė motyvacija	0.669
	Pasitenkinimas darbu	0.692
Veiklos rezultatai	Produktyvumas	0.700
	Rezultatų kokybė	0.711
Motyvacijos strategijos	Motyvatoriai	0.876

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *IBM SPSS Statistics* programoje gautus duomenis.

Galime matyti 2 lentelėje, kad išorinė motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra ribiniai, tačiau pakankami, jog duomenys būtų patikimi ir analizuojami tolimesniuose etapuose. Bendras viso klausimyno skalės patikimumo rodiklis yra 0,738, todėl galima teigti, jog skalė yra patikima ir galima atlikti tolimesnę analizę.

Tyrimo eiga

Lietuvoje dirbantys asmenys buvo apklausiami taikant anketinės apklausos metodą, kurio metu galėjo atsakyti į uždarus klausimus susijusius su demografiniais rodikliais, kaip lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos bei darbo stažas. Sudarytus anketos teiginius respondentai

vertina nuo 1 iki 5 balų Liketo skalėje. Pateiktais teiginiais vertinama motyvavimo strategijos, darbuotojų motyvacija bei jų veiklos rezultatai.

Anketa sudaryta „Apklausa.lt“ elektroninėje platformoje, kurios nuorodą prieinama viešai ir galima dalinti socialiniuose tinkluose, kaip „Facebook“, „Instagram“ bei „LinkedIn“. Minėtuose puslapiuose nuoroda patalpinta asmeninėje anketoje ir dalintasi tarp esamų kontaktų. Prie anketos pridėta žinutė su trumpu tyrimo aprašymu ir prašymu užpildyti anketą. Taip pat pažymimas anketos anonimiškumas.

Tyrimas vyko nuo 2021 gruodžio 1 dienos iki gruodžio 19 dienos, iš viso 19 dienų, per kurias anketą užpildė 319 respondentų.

Tyrimo duomenų analizės metodai

Ryšio tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų tyrimo metu, taikomas aprašomosios statistinės duomenų analizės metodas. Gauti duomenys apdorojami SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programine įranga ir vertinami vidurkių bei koreliacijų rodmenys. Apklaustieji respondentai, teiginiuose bei klausimuose nuo 7 iki 25 turi galimybę rinktis atsakymus nuo 1 iki 5. Skaičiams suteikiamos reikšmės yra:

1 – nesutinku;

2 – labiau nesutinku;

3 – nei sutinku, nei nesutinku;

4 – labiau sutinku;

5 – sutinku.

Kitoje lentelėje sudarytame klausimyne nuo 26 iki 40 teiginiais skaičiams nuo 1 iki 5 yra suteikiamos reikšmės:

1 – Labai nemotyvuoja;

2 – Nemotyvuoja;

3 – Nei motyvuoja, nei nemotyvuoja;

4 – Motyvuoja;

5 – Labai motyvuoja.

Toliau duomenų analizė vykdoma šia tvarka:

Pirma, statistiniam duomenų apdorojimui ir analizei naudojama SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programinė įranga ir parenkama tinkama duomenų skalė, jog būtų galima vertinti statistinius instrumentus. Toliau pasirinkus vieną iš trijų skalių, kurios yra nominalinė, ordinarinė arba santykinė galima patikrinti naudojamų motyvavimo strategijų, motyvacijos ir veiklos rezultatų konstrukto patikimumo rodiklius (Cronbach's alpha). Analizuojamuose konstruktuose išskirti aspektai yra reikšmingi, kai patikimumo reikšmė yra 0,7 arba daugiau. Šiuo atveju bendra Cronbacho alpha $0,738 > 0,7$, todėl teiginiai tarpusavyje yra susiję ir koreliuoja tarpusavyje.

Antra, tyrime naudojama aprašomosios statistikos matai, tokie kaip vidurkis ir standartinis nuokrypis. Vidurkis rodo vidutinę kintamojo reikšmę, o standartinis nuokrypis kiek yra išsibarsčiusios reikšmės (Tamaševičius, 2015).

Trečia, atliekamas duomenų normalumo patikimumas, kurio metu išsiaiškinama, jog duomenys yra parametriniai, o tai reiškia, kad duomenys turi normalųjį pasiskirstymą. Gavus šiuos rezultatus, galima toliau taikyti parametriniam duomenims įprastus T-testo ir ANOVA reikšmingumo testus.

Ketvirta, įvertinus standartinius nuokrypius, vidurkius, dažius matyti bendrą vaizdą susijusius su aprašomaisiais statistikos testais. Toliau siekiant tinkamai įvertinti ryšio tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir jų veiklos rezultatų organizacijose atliekama regresinė analizė.

3. EMPYRINIŲ REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje aptarsime atlikto kiekybinio tyrimo rezultatus, juos analizuosime ir pagal atliktą literatūros apžvalgą pateiksime gautas išvadas. Pagrindinis empirinio tyrimo tikslas nustatyti ryšį tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų organizacijose. Gauti duomenys susisteminti bei pateikti statistiškai, siekiant įvertinti esančias sąsajas.

3.1 Respondentų demografinės charakteristikos

Lietuvoje dirbančiųjų respondentų apklausa vyko 19 dienų, nuo 2021 gruodžio 1 iki 2021 gruodžio 19 dienos imtinai. Išviso dalyvavo 331 respondentas, iš kurių 12 buvo netinkami apklausai pagal pirmąjį anketos klausimą, kuris atskyrė dirbančiuosius nuo nedirbančiųjų. 12 nedirbančiųjų respondentų, toliau neįtraukiami į rezultatus ir buvo pašalinti iš gautų rezultatų. Taigi, matoma, kad (žr. 3 lentelė) išviso tinkamų respondentų dalyvavo 319, iš kurių 33,2 % (106) yra vyrai ir moterys – 66,8 % (213).

Matoma, kad (žr. 3 lentelė) didžiausią atlikto tyrimo grupę sudarė respondentai esantys 26 - 35 metų grupėje, kurių sudarė 44,8%. Antroji amžiaus grupė pagal dydį tarp 36 - 45 metų amžiaus ir sudarė 22,9% dalį. Trečioji amžiaus grupė 16 – 25 metų sudarė 13,8%. Toliau seka, ketvirtoji pagal dydį amžiaus grupė, kuri yra 46 – 55 metų amžiaus ir užėmė 11,9%. Mažiausią tyrimo dalį užėmė grupė tarp 56 – 64 metų amžiaus su 4,1% ir vyresni negu 64 metų amžiaus darbuotojai, kurių 2,5%. Taigi, galima teigti, jog tyrime dominuoja darbingo amžiaus respondentai nuo 26 metų iki 35 metų amžiaus.

Pagal užimamas pareigas darbo pozicijose didžiausią daugumą sudarė specialistai (-ės), kuriu iš viso 38,6% viso tyrimo dalyvių. Antroje ir trečioje vietoje nedideliu skirtumu pasiskirstė darbininkai (-ės) su 24,8% ir vyriausieji specialistai (-ės) su 21,3% viso tyrimo dalyvių. Likusieji 15,4% užėmė vadovai.

Tolimesnieji duomenys atskleidė, jog didžioji respondentų dauguma t.y. 51,4% turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Panašiu skirtumu seka respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį

išsilavinimą - 18.8% ir vidurinį išsilavinimą - 17.9%. Su profesiniu išsilavinimu užima 8.2% respondentų ir likusieji 3.8% užima su pagrindiniu išsilavinimu respondentų dalis.

Galiausiai pagal paskutinį demografinį rodiklį galime matyti, kad darbo stažas pasiskirsto gana tolygiai, tačiau didžiausia dalis užima respondentai dirbantys 6 – 10 metų, kurių sudaro 34.8%, sekantys 15 ir daugiau metų dirbantys sudaro 27.9% tyrimo apklaustųjų. Ne daugiau nei 5 metus dirbantys respondentai sudaro 23.5% ir mažiausią dalį su 13.8% sudaro dirbantys nuo 10 iki 15 metų.

3 lentelė

Darbuotojų demografinės charakteristikos

Demografiniai rodikliai		Natūrinė išraiška (N, viso 319 respondentų)	Procentinė išraiška (% 100)
Lytis	Vyras	106	33.2%
	Moteris	213	66.8%
Amžius	16-25 metai	44	13.8%
	26-35 metai	143	44.8%
	36-45 metai	73	22.9%
	46-55 metai	38	11.9%
	56-64 metai	13	4.1%
	Daugiau negu 64 metai	8	2.5%
Užimamos pareigos organizacijoje:	Vadovas (-ė)	49	15.4%
	Vyr. specialistas (-ė)	68	21.3%
	Specialistas (-ė)	123	38.6%
	Darbininkas (-ė)	79	24.8%
Išsilavinimas:	Pagrindinis	12	3.8%
	Vidurinis	57	17.9%
	Profesinis	26	8.2%
	Aukštasis neuniversitetinis	60	18.8%
	Austasis universitetinis	164	51.4%
Darbo stažas:	0-5 metai	75	23.5%
	6-10 metu	111	34.8%
	10-15 metu	44	13.8%
	15 metu ir daugiau	89	27.9%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis

Taigi, apibendrinus gautus visus demografinius rodiklius ir duomenis formuojasi aktyviausiai apklausoje dalyvavusių respondentų profilis, kuris yra: moteris, esanti darbo rinkoje nuo 6 iki 10 metų, esanti 26-35 metų amžiaus grupėje, turinti aukštąjį universitetinį išsilavinimą bei užimą specialisto poziciją.

3.2 Motyvatoriaus konstrukto pasiskirstymas

Naudojant Kaiser Meyer Olkin metodą, kuris suskirsto duomenis į kelias dalis galime matyti, kad motyvavimo strategijų konstruktas pasidalina į dvi pagrindines dalis, kurios atspindi finansinius ir nefinansinius motyvatorius. $\text{Sig} < 0,001$. 4 Lentelėje pateikiami duomenys esantys tamsiame fone rodo esantį reikšmingumą. Taigi, nefinansiniai motyvatoriai yra:

- Bendradarbiaujanti darbo aplinka;
- Asmeninio tobulėjimo galimybės;
- Geras bendravimas su kolegomis;
- Visiškas atlikto darbo įvertinimas;
- Lanksčios darbo valandos;
- Sąžiningas veiklos vertinimas;
- Galimybė tobulėti ir augti pareigose;
- Kūrybinės užduotys;
- Galimybė padirbėti namuose.

Finansiniai (materialūs) motyvatoriai yra:

- Darbuotojų akcijų galimybe.
- Galimybė įsidarbinti mano vaikams
- Geresnis sveikatos draudimas.
- Galimybe įsigyti būstą
- Didelis atlyginimas
- Privilegijos, tokios kaip įmonės automobilis ir kt.

4 lentelė

Motyvatoriaus konstrukto pasiskirstymas į finansines ir nefinansines charakteristikas

	Komponentai	
	1	2
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka	0,831	-0,133
37. Asmeninio tobulėjimo galimybes	0,816	-0,121
39. Geras bendravimas su kolegomis	0,804	-0,138
33. Visiškas atlikto darbo įvertinimas.	0,658	0,146
38. Lanksčios darbo valandos.	0,628	
32. Sąžiningas veiklos vertinimas	0,587	0,221
27. Galimybė tobulėti ir augti pareigose	0,536	0,155
35. Kūrybines užduotys	0,427	0,225
34. Galimybė padirbėti namuose	0,350	0,344
30. Darbuotojų akcijų galimybė.	-0,135	0,794
29. Galimybė įsidarbinti mano vaikams	-0,115	0,792
28. Geresnis sveikatos draudimas.	0,141	0,669
31. Galimybė įsigyti būstą	0,288	0,534
26. Didelis atlyginimas	0,201	0,502
40. Privilegijos, tokios kaip įmonės automobilis ir kt.	0,318	0,410

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis

3.3 Vyrų ir moterų vertinimas

Pasinaudojus studento t kriterijaus nepriklausomiems duomenims analogą, kuris lygina skirsnius nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų lyties ir kaip jie vertina motyvatorius, kurie yra naudojami darbo aplinkoje, $p < 0,05$.

Pagal gautus duomenis matyti, kad galimybė įsidarbinti respondentų vaikams yra statistiškai reikšmingesnis vyrams (3,08) negu moterims (2,66). Todėl, daroma išvada, kad vyrus labiau motyvuoja, jog toje pačioje organizacijoje būtų galimybė įsidarbinti jų vaikams.

Toliau matome, kad darbuotojų akcijų galimybė taip pat yra statistiškai reikšminga lyginant tarp vyrų ir moterų. Šiuo atveju vyrams (4,19), tuo tarpu moterims (3,58), taigi daroma išvada, kad vyrams galimybė gauti papildomų darbuotojams akcijų yra svarbu, tai gali juos motyvuoti ir yra vertinama teigiamai.

Išskirtas konstruktas pasitenkinimas darbu turi ribinį reikšmingumą $p = 0,039$, tačiau yra pakankamai aukštas, jog būtų galima vertinti, kaip statistiškai reikšmingą. Galime matyti, kad moterims (4,06) pasitenkinimas darbu yra svarbesnis motyvacijos šaltinis, negu vyrams (3,93). Galima daryti išvada, jog moterys jaučia didesnę motyvaciją, kai pasitenkinimas darbu yra aukštesnis.

Galiausiai išskirta finansinių motyvatorių grupė pagal Kaiser Meyer Olkin metodą galime matyti, kad vyrai (4,14) yra statistiškai labiau motyvuoti finansinių motyvatorių, negu moterys (3,91). Taigi, galima teigti, jog vyrams teikiamos materialios naudos, labiau motyvuoja negu moteris.

5 lentelė

Vyrų ir moterų motyvatorių vertinimas

Motyvatorius	Vyrų (N=106)		Moterų (N=213)		t	p	Cohen's d
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis			
Galimybė įsidarbinti mano vaikams	3.08	1.374	2.66	1.325	2.682	0.008	0.319
Darbuotojų akcijų galimybė	4.19	0.987	3.58	1.236	4.743	0.000	0.523

5 lentelės tęsinys

Pasitenkinimas darbu	3.93	0.575	4.06	0.517	-2.078	0.039	-0.247
Finansiniai motyvatoriai	4.14	0.637	3.91	0.694	2.891	0.004	0.344

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis

3.3.1 Vertinimas pagal užimamas pareigas

Norint įvertinti ir išanalizuoti darbuotojų pasiskirstymą pagal pareigas bei rasti reikšmingus statistiškai duomenis pasinaudota ANOVA testo metodu, kuriuo galima įvertinti daugiau negu du kintamuosius ir išskirti labiausiai svarbias reikšmes. 6 lentelėje galime matyti, kokie motyvatoriai buvo statistiškai reikšmingi.

Visų pirma, pareigoms priskiriame reikšmes, kurios leido lengviau sudaryti vertinimus pagal Games-Howell post-hoc. Vadovas koduojamas, kaip A, vyriausiasis specialistas koduojamas, kaip B, specialistas koduojamas, kaip C ir darbininkas koduojamas, kaip D. Duomenų skirtumai pagal užimamas pareigas statistiškai reikšmingi duomenys nustatomi, kai p reikšmė $<0,05$.

6 lentelėje galime matyti, kad statistiškai reikšmingi duomenys, atsiskleidžia didelio atlyginimo motyvavimo priemonėje, kurios p reikšmė 0,001. Pagal Games-Howell post-hoc matome, jog susidaro $D>A,B$ reikšmės. Taigi, galima teigti, jog darbininkams (4.80), užimantiems žemesnes pareigas organizacijose yra žymiai svarbiau didelis atlyginimas, negu vadovams (4.43) ir vyresniems specialistams (4.51).

Analizuojant geresnio sveikatos draudimo motyvatorių, matome, jog p reikšmė 0,000, todėl, tai atitinka statistiškai reikšmingo duomens kriterijų. Taip pat, pagal esamus vidurkius matoma susidariusią reikšmę $D>A,B,C$. Taigi, darbininkams (4.52) geresnis sveikatos draudimas yra svarbesnis motyvatorius, negu vadovams (3.82), vyriausiems specialistams (4.15) ir specialistams (4,18).

Vertinant darbuotojų akcijos galimybę, matome 6 lentelėje, kad p reikšmė yra 0,028, todėl statistiškai reikšmingi duomenys atskleidžia $D>C$. Tai reiškia, jog darbininkams (4.13) suteikiamos akcijos darbovietėje ar organizacijoje yra žymiai reikšmingiau negu specialistams (3.63).

Motyvatorius galimybė įsigyti būstą turi 0,000 p reikšmę, todėl galime matyti, kad susidariusi A<C,D reikšmė, parodo, jog vadovams (3.82) yra mažesnis motyvatorius, negu specialistų (4.37) ir darbininkų (4.51) pareigas užimantiems respondentams.

Toliau galime matyti, kad privilegijos, tokios kaip įmonės automobilis ir kitos naudos p reikšmė 0,008, taigi yra statistiškai reikšmingi vertinant pagal darbuotojų užimamas pareigas. Gaunamas vertinimas yra D>A,B,C. Šiuo atveju, privilegijos išsiskiria darbuotojus (4.53), kuriems papildomos naudos motyvuoja labiau negu, kitas likusias darbuotojų grupes, kaip vadovai (4.06), vyriausieji specialistai (4.13) ir specialistai (4.14).

Taip pat išskirtas finansinių motyvatorių vertinimas, kurio p reikšmė 0,000 ir atskleidžia statistiškai reikšmingus duomenis. Matome susidariusią reikšmę D>A,B,C. Iš gautų duomenų galime teigti, kad darbininkams (4.26) suteikiamos finansinės paskatos yra svarbesnės motyvavimo priemonės negu likusių pozicijų grupėms. Vadovams (3.77), vyresniesiems specialistams (3.90) bei specialistams (3.94) teikia mažiau motyvacijos bei reikšmės negu žemesnės pozicijos darbuotojams organizacijose.

Galiausiai vertinami visi motyvatoriai, tiek finansiniai, tiek nefinansiniai ir galime matyti statistiškai reikšmingus duomenis, nes p reikšmė yra 0,033. Galima sakyti, jog duomenys yra ribiniai, tačiau vis tiek pakankamai reikšmingi, jog būtų vertinama pagal respondentų užimamas pareigas. Taigi, matoma, jog susidarė D>B reikšmė, kuri leidžia suprasti, kad žemiausios grandies darbininkus (61.11) labiau motyvuoja motyvavimo strategijos bei naudojamos priemonės, negu vadovus (57.71).

6 lentelė

Motyvatorių vertinimas pagal užimamas pareigas

Pagal pareigas	A		B		C		D		F	p-reikšmė	Games-Howell post-hoc
	Vadovas (N=49)		Vyr. specialistai (N=68)		Specialistai (N=123)		Darbininkai (N=79)				
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis			
Didelis atlyginimas	4.43	0.736	4.51	0.586	4.63	0.547	4.80	0.404	5.406	0.001	D>A, B
Geresnis sveikatos draudimas	3.82	1.112	4.15	0.885	4.18	0.859	4.52	0.782	6.518	0.000	D>A, B,C
Darbuotoju akcijų galimybė	3.69	1.122	3.74	1.154	3.63	1.302	4.13	1.030	3.084	0.028	D>C
Galimybė įsigyti būstą	3.82	1.074	4.25	0.853	4.37	0.843	4.51	0.732	7.068	0.000	A<C, D
Privilegijos, tokios kaip įmonės automobilis ir kt.	4.06	1.008	4.13	0.960	4.14	0.944	4.53	0.782	4.032	0.008	D>A, B,C

6 lentelės tęsinys

Finansiniai motyvatoriai	3.77	0.741	3.90	0.640	3.94	0.691	4.26	0.594	6.915	0.000	D>A,B,C
Motyvatorių suma	57.71	7.971	58.04	6.359	59.06	7.537	61.11	7.781	2.954	0.033	D>A

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis

3.3.2 Vertinimas pagal darbuotojų darbo stažą

Lyginant respondentų gautus duomenis pagal jų darbo stažą pastebima, kad statistiškai reikšmingų duomenų ($p < 0,05$) yra 7 skirtingose grupėse tarp tiriamų motyvatorių. 7 lentelėje matoma visos išvardintos grupės bei pateikti gauti duomenys. Taip pat išskirtos reikšmės pagal Games Howell post-hoc metodą. Darbo stažas yra suskirstytas į 4 blokus, kuriems priskirti A,B,C ir D kodavimai, matomi 7 lentelėje.

Vertinant didelio atlyginimo motyvatorių gauta p reikšmė 0,011 ir tai parodo, jog duomenys statistiškai reikšmingi. Taip pat išsiskiria B>D reikšmė, kuri atskleidžia, jog dirbantieji iki 5 metų (4.68), nuo 6 iki 9 metų imtinai (4.67) ir nuo 10 iki 14 metų (4.73), labiau teikia pirmenybę bei jaučia motyvaciją dėl didelio atlygio, negu darbuotojai dirbantys daugiau negu 15 metų (4.45) ir turintys ilgą darbo stažą.

Toliau galima matyti, jog galimybė tobulėti ir augti pareigose taip pat turi statistiškai reikšmingus duomenis pagal respondentų darbo stažą, p reikšmė 0,002, todėl galime teigti, jog dirbantiemsne ilgiau nei 5 metus (4,71) yra svarbiau ir motyvuoja labiau negu darbuotojus, kurie dirba ilgiau negu 15 metų (4.35).

Galimybė įsigyti būstą p reikšmė yra 0,002, taigi galime teigti, jog duomenys yra statistiškai reikšmingi ir susidaro D<A,B reikšmės. Taigi, dirbantys ir turintys ilgesnį darbo stažą negu 15 metų (4,06), mažiau motyvuoja negu respondentus dirbančius iki 5 metų (4.52) arba ne daugiau nei 10 metų (4.40).

Šiuo metu ypač aktualios lankstaus darbo valandų galimybės ir šis motyvatorius atskleidė, jog turi statistiškai reikšmingus duomenis pagal darbuotojų išdirbtą stažą. Gauta p reikšmė 0,016, todėl galima patvirtinti, kad dirbantiems mažiau negu 5 metus (4.55) yra daug svarbiau ir labiau motyvacijos suteikiantis aspektas negu darbuotojams, kurie dirba ilgiau negu 15 metų (4.18). Šiuo atveju susidaranti reikšmė yra A>D.

Kitas, statistiškai reikšmingai išsiskyręs motyvatorius yra geras bendravimas su kolegomis. Galime matyti, kad 7 lentelėje p reikšmė yra 0,026, todėl darome išvadas, kad

darbuotojams esantiems darbo rinkoje mažiau nei 5 metus (4.61) bendravimas su kolegomis ir geras ryšys yra svarbiau negu darbuotojams, kurie yra sukaukę daugiau nei 15 metų darbo stažo (4.30). gauta reikšmė pagal Games Howell post-hoc metodą susidaro A>D.

Galiausiai matome, jog statistiškai reikšminga pagal p reikšmę 0,025 yra nefinansiniai motyvatoriai, kurie atskleidžia susidariusią reikšmę B>D. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai turintys darbo stažo tarp 6 – 9 metų (4.47) jaučia didžiausią motyvaciją su nefinansiniais motyvatoriais, tuo tarpu mažiausiai tam reikšmės suteikia darbuotojai dirbantys ilgiau negu 15 metų ir daugiau (4.30).

7 lentelė

Motyvatorių vertinimas pagal darbuotojų darbo stažą

Pagal stažą	A		B		C		D		F	p-reikšmė	Games-Howell post-hoc
	0-5 metai (N=75)		6-9 metų (N=111)		10-14 metų (N=44)		15 ir daugiau (N=89)				
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis			
Didelis atlyginimas	4.68	0.470	4.67	0.474	4.73	0.585	4.45	0.707	3.796	0.011	A,B>D
Galimybė tobulėti ir augti pareigose	4.71	0.540	4.57	0.612	4.68	0.674	4.35	0.770	4.880	0.002	A>D
Galimybė įsigyti būstą	4.52	0.760	4.40	0.717	4.14	1.002	4.06	1.037	4.924	0.002	D<A D<B
Lanksčios darbo valandos	4.55	0.643	4.49	0.724	4.41	0.757	4.18	1.006	3.511	0.016	A>D
Geras bendravimas su kolegomis	4.61	0.613	4.56	0.598	4.43	0.625	4.30	0.958	3.119	0.026	A>D
Nefinansiniai motyvatoriai	4.40	0.481	4.47	0.438	4.41	0.510	4.24	0.665	3.173	0.025	B>D

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis

3.3.3 Vertinimas pagal darbuotojų amžių

Vertinant ir lyginant reikšmingus statistiškai duomenis, galime išskirti, jog respondentų atsakymai vertinami pagal jų amžių taip pat turėjo 5 matuojamų motyvatorių statistiškai reikšmingus duomenis ($p<0,05$). Šiuo atveju amžius buvo išskirstytas į 5 grupes, todėl pagal Games Howell post-hoc metodą, blokus užvardinome A,B,C,D ir E.

Pirmasis motyvatorius, kuris išsiskyrė reikšmingais pagal statistiką duomenimis, tai galimybė tobulėti ir augti pareigose, galime matyti, jog p reikšmė yra 0,013, todėl vertindami duomenis matoma, kad susidaro reikšmė A>D,E. Tai, galima teigti, kad jaunesni darbuotojai tarp

16 – 25 metų amžiaus, labiau vertina ir motyvuoja galimybes tobulėti ir augti pareigose, negu darbuotojai esantys 46 – 55 metų amžiaus ribose (4.32) bei vyresni negu 56 metų darbuotojai (4.24).

Taip pat matoma 8 lentelėje, kad galimybė įsidarbinti mano vaikams motyvatorius turi statistiškai reikšmingus duomenis pagal pasiskirsčiusį respondentų amžių, kurio p reikšmė 0,011 ir galime daryti išvadas, pagal reikšmę B<E, jog darbuotojai esantys 26 – 35 metų (2.56) amžiaus yra mažiau motyvuoti ir mažiau reikšmę teikia galimybei įsidarbinti jų vaikams, negu vyriausiojo amžiaus bloko darbuotojai vyresni negu 56 metų (3.48).

Motyvatorius galimybė įsigyti būstą išsiskyrė taip pat statistiškai reikšmingais duomenis, kai p reikšmė yra 0,013, todėl matoma, kad darbuotojai esantys 26 – 35 metų (4,30) amžiaus grupėje ir darbuotojai esantys 36 – 45 metų (4.11) amžiaus grupėje mažiau vertina šią galimybę, negu darbuotojai, kurių amžiaus grupė nuo 16 iki 25 metų (4.68) amžiaus. Susidaranti reikšmė A>B, A>C.

Vertinant respondentų gautus duomenis statistiškai reikšmingas motyvatorius išsiskiria lankšties darbo valandos, kurio p reikšmė yra 0,016, o matoma 8 lentelėje susidaranti reikšmė yra A>D, todėl jaunesniems darbuotojams, kurių amžius yra nuo 16 iki 25 metų (4.66) lankstumas yra vertinamas labiau negu vyresniųjų darbuotojų esančių amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų (4.05).

Galiausiai iš atlikto vertinimo motyvatorius geras bendravimas su kolegomis p reikšmė yra 0,001, o tai parodo aukštą statistiškai reikšmingą rodiklį pagal darbuotojų amžiaus grupes. Susidaranti reikšmė yra A>D, todėl galima teigti, kad darbuotojai esantys nuo 16 iki 25 metų amžiaus (4.64) suteikia reikšmės bei gauna motyvacijos iš gero bendravimo su kolegomis, negu darbuotojai esantys nuo 46 iki 55 metų amžiaus (4.08).

8 lentelė

Motyvatorių vertinimas pagal amžių

Pagal amžių	A		B		C		D		E		F	p-reikšmė	Games-Howell post-hoc
	16-25 metai (N=44)		26-35 metai (N=143)		36-45 metai (N=73)		46-55 metai (N=38)		56 ir daugiau metų (N=21)				
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis			
Galimybė tobulėti ir augti pareigose	4.68	0.471	4.59	0.654	4.63	0.656	4.32	0.739	4.24	0.831	3.224	0.013	A>E,D
Galimybė įsidarbinti mano vaikams	2.86	1.391	2.56	1.303	2.84	1.385	3.18	1.270	3.48	1.365	3.334	0.011	B<E

8 lentelės tęsinys

Galimybė įsigyti būstą	4.6 8	0.5 18	4.3 0	0.8 48	4.1 1	0.9 51	4.1 6	1.0 79	4.3 3	0.9 13	3.2 40	0.0 13	A>B (0,004), A>C (0,000)
Lanksčios darbo valandos	4.6 6	0.5 26	4.4 2	0.7 45	4.4 4	0.7 64	4.0 5	1.1 38	4.2 9	1.0 07	3.1 14	0.0 16	A>D (0,031)
Geras bendravimas su kolegomis	4.6 4	0.5 32	4.5 8	0.5 86	4.4 7	0.7 28	4.0 8	1.0 75	4.2 9	0.9 56	4.6 23	0.0 01	A>D (0,041)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis.

3.4 Koreliaciniai ryšiai tarp darbuotojų motyvacijos, veiklos rezultatų ir pasitenkinimo darbu bei produktyvumo

Aiškinantis sąsajas ir koreliacinius ryšius tarp darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu bei motyvacijos ir produktyvumo pasitelktas Pirsono (Pearson) metodas tiesiniai koreliacijai matuoti, o koreliacija pasitvirtina esant $r < 0,01$. Tyrime nustatyta, kad yra stiprios sąsajos tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ($r = 0,775$) bei motyvacijos ir produktyvumo ($r = 0,560$). 9 lentelė pateiktais duomenimis, galima daryti išvadą, kad ryšys tarp motyvacijos yra stipriai susijęs su pasitenkinimu darbuotojų darbu, tuo tarpu ryšys su produktyvumu yra vidutinis, tačiau vis tiek pakankamai aukštas, jog galėtume vertinti kaip reikšmingą ryšį.

Sekanti, analizuojama koreliacija yra matoma tarp veiklos rezultatų bei pasitenkinimo darbu ir produktyvumo. Galime matyti 9 lentelė, kad veiklos rezultatai koreliuoja su pasitenkinimu darbu ($r = 0,623$), o tai parodo aukštesnį nei vidutinį ryšį. Be to, veiklos rezultatai koreliuodami su produktyvumu atkleidžia labai stiprų koreliacinį ryšį ($r = 0,904$), o tai parodo beveik tiesiogiai susijusias sąsajas. Galima teigti, kad veiklos rezultatai yra beveik tiesiogiai susiję su darbuotojų produktyvumu.

9 Lentelė

Motyvacijos ir veiklos rezultatų ryšiai su pasitenkinimu darbu bei produktyvumu

Analizuojamas ryšys	Pasitenkinimas darbu	Produktyvumas
Motyvacija	0,775	0,560
Veiklos rezultatai	0,623	0,904

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis.

Koreliaciniai ryšiai tarp rezultatų kokybės ir motyvacijos, pasitenkinimo darbu bei produktyvumo

Aiškinantis sąsajas tarp rezultatų kokybės toliau tyrime naudojant Pirsono (Pearson) metodą $r < 0,01$, galime matyti ryšius su motyvacijos konstruktais bei pasitenkinimu darbu. Pirmasis ryšys su vidine motyvacija rodo $r = 0,482$, o tai reiškia gana vidutinio dydžio ryšį. Atkreipus dėmesį į išorinės motyvacijos duomenis, galime matyti, kad ryšys yra dar silpnesnis, tai $r = 0,306$, todėl galime daryti išvadą, kad vidinė motyvacija turi stipresnį koreliacinį ryšį negi su išorine motyvacija. Toliau analizuojamas ryšys su pasitenkinimu darbu matomas yra $r = 0,584$, o tai parodo, stipriausią koreliaciją iš visų motyvacijos konstrukto. Visgi, pridėjus produktyvumą, galima matyti, kad ryšys yra pakankamai aukštame lygyje su $r = 0,637$. Taigi, išvados atskleidžia, kad rezultatų kokybės koreliacija yra stipriausia su produktyvumu, o silpniausia su išorine motyvacija.

10 lentelė

Rezultatų kokybės ryšiai su motyvacija, pasitenkinimo darbu bei produktyvumu

Analizuojamas ryšys	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija	Pasitenkinimas darbu	Produktyvumas
Rezultatų kokybė	0,482	0,306	0,584	0,637

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis.

Koreliaciniai ryšiai tarp motyvatorių ir motyvacijos

Tęsiant tyrimą, svarbus koreliacinis ryšys pagal susidarytą tyrimo modelį yra naudojamų motyvatorių ir darbuotojų motyvacijos koreliacija. Pagal Pirsono (Pearson) metodą $r < 0,01$, atlikus duomenų analizę matoma 11 lentelėje, kad ryšys egzistuoja. Visgi, pagal pateiktus lentelėje rezultatus bendras ryšys gana silpnas arba vidutinis. Stipriausiai koreliuojantys motyvatoriai su motyvacija yra: sąžiningas veiklos vertinimas su $r = 0,402$, Visiškas atlikto darbo įvertinimas su $r = 0,444$ ir stipriausias galimybė tobulėti ir augti pareigose su $r = 0,479$. Silpniausiai koreliuojantys motyvatoriai su darbuotojų motyvacija yra: galimybė įsidarbinti mano vaikams, kurio $r = 0,219$, tuomet darbuotojų akcijų galimybė $r = 0,247$ ir galimybė padirbėti namuose, kuri $r = 0,289$.

11 lentelė

Ryšiai tarp motyvatorių ir motyvacijos

Analizuojamas ryšys	Motyvacija
Didelis atlyginimas	0,321
Galimybė tobulėti ir augti pareigose	0,479
Geresnis sveikatos draudimas	0,341
Galimybė įsidarbinti mano vaikams	0,219
Darbuotojų akcijų galimybė	0,247
Galimybė įsigyti būstą	0,306
Sąžiningas veiklos vertinimas	0,402
Visiškas atlikto darbo įvertinimas	0,444
Galimybė padirbėti namuose	0,289
Kūrybinės užduotys	0,345
Bendradarbiaujanti darbo aplinka	0,354
Asmeninio tobulėjimo galimybės	0,395
Lanksčios darbo valandos	0,311
Geras bendravimas su kolegomis	0,339
Privilegijos, tokios kaip įmonės automobilis ir kt.	0,300

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *IBM SPSS Statistics* programoje gautus duomenis.

Koreliaciniai ryšiai tarp motyvacijos ir veiklos rezultatų

Tyrime svarbus analizuojamas ryšys yra tarp darbuotojų motyvacijos ir darbuotojų pasiektų veiklos rezultatų ir pagal naudojamą Pirsono (Pearson) metodą $r < 0,01$, galime matyti, kad koreliacija yra teigiamą bei siekia $r = 0,613$. Šis ryšys rodo, kad yra vidutinis, tačiau pakankamai aukštas, kad būtų galima daryti išvadas dėl koreliacijos ryšio stiprumo. Taigi, darbuotojų motyvacija yra susijusi su darbuotojų veiklos rezultatais vidutinio stiprumo ryšiu.

12 lentelė

Ryšys tarp veiklos rezultatų ir motyvacijos

Analizuojamas ryšys	Motyvacija
Veiklos rezultatai	0,613

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *IBM SPSS Statistics* programoje gautus duomenis.

Koreliaciniai ryšiai tarp motyvatorių ir veiklos rezultatų

Galiausiai tyrime analizuojamas koreliacinis ryšys tarp naudojamų motyvatorių ir darbuotojų veiklos rezultatų. Pagal naudojamą Pirsono (Pearson) metodą $r < 0,01$, galime teigti, kad tiesioginis koreliacinis ryšys yra, tačiau pagal rezultatus vertinamas silpnai arba vidutiniškai. 13 lentelėje matoma, kad stipriausiai išreikštas koreliacinis ryšys yra tarp sąžiningos veiklos vertinimo ir veiklos rezultatų, kai $r = 0,460$ bei visiško atlikto darbo įvertinimo, kai $r = 0,443$. Silpniausias koreliacinis ryšys matomas tarp didelio atlyginimo, kuris yra $r < 0,226$ ir privilegijų, tokių, kaip automobilis ir kt., kai $r < 0,213$. Taigi, galima teigti, kad visi motyvatoriai turi koreliacinį ryšį su darbuotojų veiklos rezultatais, tačiau jis tarp silpno ir vidutinio ryšio stiprumo.

13 Lentelė

Ryšis tarp motyvatorių ir veiklos rezultatų

Analizuojamas ryšys	Veiklos rezultatai
Didelis atlyginimas	0,226
Galimybė tobulėti ir augti pareigose	0,347
Geresnis sveikatos draudimas	0,271
Galimybė įsidarbinti mano vaikams	0,230
Darbuotojų akcijų galimybė	0,235
Galimybė įsigyti būstą	0,259
Sąžiningas veiklos vertinimas	0,460
Visiškas atlikto darbo įvertinimas	0,443
Galimybė padirbėti namuose	0,307
Kūrybinės užduotys	0,336
Bendradarbiaujanti darbo aplinka	0,316
Asmeninio tobulėjimo galimybės	0,322
Lanksčios darbo valandos	0,296
Geras bendravimas su kolegomis	0,318
Privilegijos, tokios kaip įmonės automobilis ir kt.	0,213

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis.

3.5 Ryšio tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų organizacijose mediacija

Tyrime svarbiausias norimas išsiaiškinti aspektas yra ryšio tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų, kai darbuotojų motyvacija laikoma mediatoriaus pozicijoje tarp motyvacijos strategijų ir veiklos rezultatų. Mediacijai nustatyti

PROCESS kriterijuje naudojamas 4 – asis Hayes modelis. Kadangi, šio proceso metu analizuojamos reikšmės yra ilgais pavadinimais, juos koduojame:

X – Motyvavimo strategijos;

Y – Veiklos rezultatai;

M – Darbuotojų motyvacija.

2 paveikle galime matyti, kad mediacija yra laikoma statistiškai reikšminga ir veikia motyvavimo strategijų ir darbuotojų veiklos rezultatus, kai darbuotojų motyvacija medijuoja tarp reikšmių $p=0,000$. Gautame modelyje matoma, kad mediacija statistiškai reikšminga ir modelis pasitvirtina, kai $R^2 = 28,29$. Galima daryti išvadą, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ir pasitvirtina 28,29%.

2 Paveikslas

Mediacijos analizė, kai M – darbuotojų motyvacija

```
Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****
      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model   : 4
  Y     : Y
  X     : X
  M     : M

Sample
Size:   319

*****
OUTCOME VARIABLE:
  M

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      0,5319   0,2829   0,1956  125,0434   1,0000   317,0000   0,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  1,8428   0,1971   9,3517   0,0000   1,4551   2,2305
X         0,0370   0,0033  11,1823   0,0000   0,0305   0,0435

Standardized coefficients
      coeff
X     0,5319
*****
```

Šaltinis: sudaryta autorės pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis

Galima teigti pagal visus gautus tyrimo rezultatus, kad išsikeltos hipotezės pasitvirtino:

1. H1 Motyvacijos strategijų taikymas, teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją – *Patvirtinta*;
2. H2 Motyvacijos strategijų taikymas, teigiamai veikia darbuotojo veiklos rezultatus – *Patvirtinta*;
3. H3 augant motyvacijai, auga darbuotojų veiklos rezultatai – *Patvirtinta*;

Taigi, tyrimas atskleidžia, jog yra egzistuojanti mediacija tarp taikomų motyvavimo strategijų bei darbuotojų veiklos rezultatų, kai mediatorius yra darbuotojų motyvacija.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į baigiamojo darbo tikslus ir gautus rezultatus pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

Išvados:

1. Dažnai organizacijos naudoja tik finansines paskatas ir motyvavimo strategijas, tačiau galime matyti iš analizuotos literatūros bei gautų tyrimo rezultatų, kad svarbesnę dalį užima motyvavimo strategijos paremtos nefinansinės ir nematerialios paskatomis. Organizacijos turėtų išsianalizuoti kokie yra jų darbuotojų poreikiai ir įsivertinti, kokios strategijos veiktų geriausiai.
2. Kitas svarbus aspektas, tai dėmesio atkreipimas į didžiąją dalį darbuotojų demografinių kriterijų. Galima matyti, kad skirtingų amžiaus bei stažo darbuotojai turi skirtingus motyvatorių pasirinkimus. Taigi, svarbu įsivertinti, koks amžiaus vidurkis vyrauja organizacijos viduje.
3. Šiame tyrime nustatyta, kad motyvavimo strategijų taikymas teigiamai veikia darbuotojų veiklos rezultatus, darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų ir yra labiau patenkinti savo darbo vietomis.
4. Svarbu, jog darbuotojų motyvacija, veikia kaip mediatorius tarp motyvavimo strategijų ir veiklos rezultatų, todėl galime teigti, kad motyvacija kyla ir yra palaikoma, kai naudojamos tinkamos motyvavimo strategijos organizacijos viduje.
5. Tyrime išryškėjo, kad motyvatoriai gali būti skirstomi į finansinius ir nefinansinius, ko literatūros apžvalgoje nepavyko išskirti pagal nagrinėjamų tyrėjų atliktus tyrimus bei teorijas. Šiuo atveju, nefinansiniai motyvatoriai pagal atliktą tyrimą rodo aukštesnę motyvacijos kėlimą.
6. Lyginant vyrų bei moterų pasiskirstymą motyvatorių analizėje, galima įžvelgti, jog vyrams svarbiau yra finansiniai motyvatoriai bei materialios naudos, tuo tarpu moterims motyvaciją suteikia nefinansiniai motyvatoriai, kaip pasitenkinimas darbu.
7. Galima daryti išvadą, kad šiuo metu jaunesniajai darbuotojų grupei lanksčios darbo valandos suteikia motyvacijos ir yra teigiamai vertinama, tuo tarpu vyresnioji darbuotojų grupė yra labiau pratusi dirbti nustatytomis valandomis, todėl lanksčios darbo valandos nesuteikia aukštos motyvacijos palyginus su jaunesniais darbuotojais.
8. Darbuotojų veiklos rezultatai koreliuoja su darbuotojų produktyvumu labai stipriu ryšiu, kuris yra beveik tiesioginis, todėl galime daryti išvadą, kad naudojamos motyvavimo

strategijos keliančios veiklos rezultatus, veikia ir darbuotojų produktyvumą. Šiuo atveju, kylant veiklos rezultatams, kyla darbuotojų produktyvumas.

Tyrimo sunkumai ir apribojimai:

1. Tyrime dalyvavo 331 respondentas, tačiau teko atmesti 12 respondentų, nes jie tyrimo atlikimo metu nedirbo, tačiau tai nereiškia, kad jų duomenys nebūtų naudingi. Yra tikimybė, kad respondentai ilgai dirbantys, turintys patirties darbo rinkoje bei atitinka visus keliamus reikalavimus, tačiau šiuo metu keičia poziciją ir yra neaktyvus darbo rinkoje.
2. Motyvavimo strategijos yra matuojamos pagal išskirtus ir naudojamus motyvatorius, tačiau nepavyko rasti tyrimų, kuriuose būtų išskirtos visos minimos motyvavimo strategijos pagal motyvatorius.
3. Respondentų pasiskirstymas tyrime yra netolygus, galima matyti, jog didžioji dauguma dalyvavusių yra jauno amžiaus darbuotojai, tuo tarpu vyresniojo amžiaus darbuotojus yra sunkiau pritraukti dalyvauti tyrime. Daromos išvados apie vyresniųjų darbuotojų motyvatorius ir koreliacijas gali būti netikslios ir neatsispindėti tikrosios situacijos.

Pasiūlymai:

1. Organizacijoms ir jų vadovams turėtų būti svarbu, jog darbuotojų našumas, veiklos rezultatai būtų pačiame aukščiausiame lygyje, tokiu atveju yra išnaudojamas visas potencialas ir organizacija gauna didžiausią naudą. Tam pasiekti, reikia palaikyti darbuotojų motyvaciją aukštame lygyje bei pritaikyti motyvavimo strategijų praktikas.
2. Motyvavimo strategijos privalo būti naudojamos atsižvelgus į organizacijos veiklos sritį, darbuotojų pozicijas bei darbo pobūdį. Geriausi rezultatai yra pasiekiami, kai motyvacinės strategijos yra naudojamos tinkamai, yra mišnuojamos su kitomis strategijomis ir atsižvelgiamą į situaciją esančią rinkoje.
3. Vadovai norintys išlaikyti darbuotojus, palaikyti aukštą motyvacijos lygį privalo atsižvelgti ne tik į bendrą darbuotojų vaizdą, bet į kiekvieną asmeniškai ir pritaikyti motyvavimo praktikas. Galima pastebėti iš analizuotos literatūros bei tyrimo rezultatų, kad jaunesni darbuotojai, dirbantys kvalifikuotus darbus turi būti skatinami asmeniškai, sudarant karjeros planą bei skatinant ne piniginiiais motyvatoriais.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN APPLIED MOTIVATION STRATEGIES, EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS

Ingrida PREIDŽIŪTĖ

Paper for the master's degree

Human Resource Management's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. D. Diskienė, Vilnius, 2022

SUMMARY

74 pages, 13 charts, 2 pictures, 44 references

The main goal of this master's thesis is to determine the relationship between the applied motivation strategies, employee motivation, and the results of their activities in organizations. The thesis consists of three main parts, which include: analysis and discussion of the literature review, methodology and the analysis of the research on the relationship between motivation strategies, employee motivation and performance in organizations; conclusions and suggestions.

Analysis of the literature review revealed that the application of motivation strategies is highly important for both – organizations and their employees. Organizations benefit when employees are motivated, strive for the best results, and their productivity is extremely high. Meanwhile, for the employees, the motivational strategies used by employers bring not only financial but also internal, emotional gain as well. By feeling motivated both internally and externally, the employee can pursue their personal goals, feel useful and worthwhile.

After reviewing the literature, research methodology is introduced. Research instruments, qualifications of the respondents and individual Cronbach's alpha index of each of the constructs are revealed. The total indicator of all constructs corresponded to $0.738 > 0.7$, therefore the data is confirmed to be reliable and can be rightfully applied to all working-age people in Lithuania. Based on the already conducted research, a questionnaire of 40 questions was also developed. A total of 331 participants contributed to the study, but 12 respondents were excluded because they were unemployed at the time of the study.

Analysis of the results of the research conducted during this thesis reveals the evaluations of statistically significant data by gender, length of working service and age. Linear regression analysis was performed and the correlations between motivation strategies and employee motivation; between employee motivation and performance; and between motivation strategies and performance are compared. Finally, it is concluded that there is a relationship between all of the above mentioned correlations, and the hypotheses of the study that were raised in the beginning of the thesis are confirmed. Thus, based on the obtained results, it can be stated that the application of motivation strategies affects the performance of employees together with the employee motivation.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Anwar Prabu Mangkunegara, Rela Agustine. (2016). Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. Vol 5, No 1. ISSN 2281-3993. p. 173 – 188.

Bård Kuvaas, Robert Buch, Antoinette Weibel, Anders Dysvik, Christina G.L. Nerstas. (2017.) Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*. 61 (2017) p. 244 – 258.

Carlton J. Fong & Erika A. Patall & Ariana C. Vasquez & Sandra Stautberg. (2018). A Meta-Analysis of Negative Feedback on Intrinsic Motivation. *Educational Psychology Review* (2019). 31, p. 121 – 162.

Chih-hui Chang, Hui-ju Liu. (2013). Language Learning Strategy Use and Language Learning Motivation of Taiwanese EFL University Students. *Electronic Journal of Foreign Language Teaching*. Vol. 10, No. 2, p. 196–209.

Claude Fernet, Stéphanie Austin, Robert J. Vallerand. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress, An International Journal of Work, Health & Organisations*. 26:3, p. 213-229.

Danila Filimonov. (2017). Extrinsic motivation and incentives. *Tourism and Experience Management*. Master Thesis published, Haaga-Helia University of Applied Sciences.

Donald P. Moynihan, Sanjay K. Pandey. (2010). The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?. Published by Oxford University Press on behalf of the *Journal of Public Administration Research and Theory*. P. Volume 20, Issue 4, October 2010, Pages 849–866.

Emilia Mielniczuk, Mariola Laguna. (2016). Motivation and training initiation: evidence from Poland. *Journal of Workplace Learning*. Emerald Publishing Limited Vol. 29 No. 1, 2017 pp. 24-36.

Émilie Sandrin, Nicolas Gillet, Claude Fernet, Monique Leloup, Clément Depin-Rouault. (2019). Effects of motivation and workload on firefighters' perceived health, stress, and performance. *Stress and Health* 2019. 35, p. 447 – 456.

Gene A. Brewer, Oliver Neumann, Adrian Ritz. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*. Vol. 76, Iss. 3, p. 414–426.

Greg R. Oldham, Yitzhak Fried. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Published by Elsevier 2016. P. 20-35.

Hasan Tutar, Mehmet Altinoz, Demet Cakiroglu. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management*. Vol. 5(15), p. 6318-6329.

Herlina Wati. (2011). The Effectiveness Of Indonesian English Teachers Training Programs In Improving Confidence And Motivation. *International Journal of Instruction* January. ISSN: 1308-1470, Vol.4, No.1. p. 79- 104.

Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-2839, Vol.6, No.23, p. 159 – 167.

Jacob M Selesho, Idah Naile. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. ISSN 2039-2117, Vol 5, No 3, p. 175 – 182.

Jamie A. Gruman a, Alan M. Saks. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. P. 123-136.

Jonathan Guryan, James S. Kim b, Kyung H. Park. (2016). Motivation and incentives in education: Evidence from a summer reading experiment. *Economics of Education Review*. P. 1-20.

Kelvin Pang, Chin-Shan Lu. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*. Emerald Publishing Limited. Vol. 3 No. 1. p. 36-52.

Kimmy Wa Chan, Wing Lam. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Academy of Marketing Science*. Vol 39, p. 609–628.

Marianne Promberger, Theresa M. Marteau. (2013). When Do Financial Incentives Reduce Intrinsic Motivation? Comparing Behaviors Studied in Psychological and Economic Literatures. *Health Psychology*. Vol. 32, No. 9, p. 950–957.

Mary Elector Odukah. (2016). Factors Influencing Staff Motivation among Employees: A Case Study of Equator Bottlers (Coca Cola) Kenya. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 68-79.

Medina Nilasari, M. Nisfiannoor, Florensia Rosary Meida Devinta (2021) Changes in motivation that affect employee performance during the covid 19 pandemic. *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 19 Number 2, p. 435 – 447.

Mofoluke Omilani, Morakinyo Akintolu. (2017). The Effectiveness of Motivational Strategies on Productivity in Selected Financial Institutions in Nigeria. *American Journal of Industrial and Business Management*. Vol 7, p. 881-892.

Muogbo U.S. (2013). The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria). *The International Journal Of Engineering And Science*. Vol 2, p. 70-80.

Nadia Sajjad Hafiza, Syed Sohaib Shah, Humera Jamsheed. (2011). Relationship between rewards and employee's Motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*. 2011 Vol.4 No.2, p. 327 – 334

Nek Kamal Yeop Yunus, Salomawati Ishak, Ahmad Zainal Abidin Abdul Razak. (2010). Motivation, Empowerment, Service Quality and Polytechnic Students' Level of Satisfaction in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 1 No. 1, p. 120 – 128.

Obiekwe Nduka. (2016). Employee Motivation And Performance. Centria University Of Applied Sciences Business Management. Thesis published by Centria University of Applied Sciences.

Ola Kvaløya, Anja Schöttnerb. (2015). Incentives to motivate. *Journal of Economic Behavior & Organization*. p. 26–42.

Osabiya, Babatunde Joseph. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*. Vol. 7(4) p. 62-75.

Paige L. Burtson, Jaynelle F. Stichler. (2010). Nursing work environment and nurse caring: relationship among motivational factors. *Journal of Advanced Nursing*. 66(8), p. 1819–1831.

Parvin MM, Kabir M.M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol. 1 No. 9, p. 113-123.

Peter J. Anthony, Jeffrey Weide. (2015). Motivation and Career-Development Training Programs: Use of Regulatory Focus to Determine Program Effectiveness. *Higher Learning Research Communications*. 5(2), p. 24-33.

Pooja Garg, Renu Rastogi. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*. Vol. 25 No. 6. p. 572-587.

Ristic M.R., Selakovic M., Qureshi T.M. (2017). Employee motivation strategies and creation of supportive work environment in societies of post-socialist transformation. Polish journal of management studies. Vol.15 No.2, p. 205 – 216.

Sofia M. Lourençoa, Jeffrey O. Greenbergb, Melissa Littlefieldc, David W. Batesb, V.G. Narayanand. (2018). The performance effect of feedback in a context of negative incentives: Evidence from a field experiment. Management Accounting Research. p. 1-14.

Steven Reiss. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. Teaching of Psychology. Vol. 39, p. 152-156.

Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai: Mokomoji knyga. Vilniaus: Vilniaus universiteto leidykla.

Tan Shen Kian, Wan Fauziah Wan Yusoff, Sivan Rajah. (2014). Job Satisfaction And Motivation: What Are The Difference Among These Two?. European Journal of Business and Social Sciences. Vol. 3, No.2 , p. 94-102.

Tugba Turabik, Gulsun Atanur Baskan. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 186, p. 1055 – 1063.

Vinay Chaitanya Ganta. (2014). Motivation in the workplace to improve the Employee performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences. ISSN 2349-4476. Volume 2 Issue 6, p. 221 – 230.

Qing Miao, Alexander Newman, Gary Schwarz, Brian Cooper. (2017). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. Public Administration Review. Vol. 78, Iss. 1, p. 71–81.

Quratul-Ain Manzoor. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-2839 Vol 3, No.3. p . 35 – 45.

Willemse, Ursula Berenice. (2009). The motivational function of the social work manager. University of South Africa, Pretoria. Prieiga internetu: <http://hdl.handle.net/10500/1380>

William E. Gallagher, Jr., Hillel J. Einhorn. (1976). Motivation Theory and Job Design. The Journal of Business. Vol. 49, No. p. 358-373.

PRIEDAI

1 priedas

Anketa

Sveiki,

Esu Ingrida Preidžiūtė, Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Žmogiškųjų išteklių magistro studijų programos studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: “Ryšys tarp taikomų motyvavimo strategijų, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų organizacijose“ bei atlieku empirinį tyrimą. Anketos pildymas užtruks iki 5 min.

Anketinė apklausa yra anoniminė, taip siekiant užtikrinti Jūsų pateiktų duomenų konfidencialumą. Gauti rezultatai magistro darbe bus panaudoti apibendrinta forma.

Iš anksto nuoširdžiai dėkoju už dalyvavimą tyrime!

1. Ar šiuo metu dirbate?

Taip

Ne

2. Lytis:

Vyras

Moteris

3. Jūsų amžius:

18–25 metų

26–35 metų

36–45 metų

46–55 metų

56-64 metai

Daugiau negu 64 metai

4. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje:

Vadovas (-ė)

Specialistas (-ė)

Vyr. specialistas (-ė)

Darbininkas (-ė)

5. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

6. Jūsų darbo stažas:

- 0-5 metai
- 6-10 metų
- 10-15 metų
- 15 metų ir daugiau

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius. Atsakykite pažymėdami ties kiekvienu teiginiu, kiek stipriai su juo sutinkate (kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
7. Man labai patinka mokytis naujų dalykų.					
8. Imuosi įdomių iššūkių, kurie suteikia pasitenkinimą.					
9. Atliekant sunkias užduotis, jaučiuosi, kad man sekasi.					
10. Manau, kad veikla, kuria užsiimu yra įdomi.					
11. Brangaus turto turėjimas man kelią motyvaciją daugiau dirbti.					
12. Finansinė sėkmė kelią motyvaciją dirbti.					
13. Socialinis pripažinimas man kelią motyvaciją darbo aplinkoje.					

14. Jaučiu asmeninį pasitenkinimą, kai atlieku darbą gerai.					
15. Mano nuomonė apie save suprastėja, kai atlieku darbą blogai.					
16. Didžiuojuosi, kai galiu gerai atlikti savo darbą.					
17. Jaučiuosi nelaimingas, kai mano darbas nesiekia man įprasto standarto.					
18. Man patinka peržvelgti atliktus dienos darbus.					
19. Stengiuosi sugalvoti būdų efektyviai atlikti savo darbą.					
20. Mano rezultatai geresni nei kolegų, turinčių panašią kvalifikaciją.					
21. Esu patenkintas savo darbo našumu.					
22. Aš atliepiu organizacijos lūkesčius.					
23. Mano pateiktos ataskaitos yra patikimos.					
24. Aš rodau aukštos kokybės darbo rezultatus.					
25. Atliekant darbus pirmą kartą, esu sau griežtas.					

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius. Atsakykite pažymėdami ties kiekvienu teiginiu, kiek stipriai su juo sutinkate (kur 1 – visiškai nemotyvuoja, 2 – nemotyvuoja, 3- nei motyvuoja, nei nemotyvuoja, 4 – motyvuoja, 5 – visiškai motyvuoja).

	Labai nemotyvuoja	Nemotyvuoja	Nei motyvuoja, nei nemotyvuoja	Motyvuoja	Labai motyvuoja
26. Didelis atlyginimas					
27. Galimybė tobulėti ir augti pareigose					
28. Geresnis sveikatos draudimas					
29. Galimybė įsidarbinti mano vaikams					
30. Darbuotojų akcijų galimybė					
31. Galimybė įsigyti būstą					
32. Sąžiningas veiklos vertinimas					
33. Visiškas atlikto darbo įvertinimas					
34. Galimybė padirbėti namuose					
35. Kūrybinės užduotys					
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka					
37. Asmeninio tobulėjimo galimybės					
38. Lanksčios darbo valandos					
39. Geras bendravimas su kolegomis					
40. Privilegijos, tokios kaip įmonės automobilis ir kt.					

2 Priedas

Demografiniai duomenys

		N	%
2. Lytis:	Vyras	106	33.2%
	Moteris	213	66.8%
3. Jusu amžius:	16-25 metai	44	13.8%
	26-35 metai	143	44.8%
	36-45 metai	73	22.9%
	46-55 metai	38	11.9%
	56-64 metai	13	4.1%
	Daugiau negu 64 metai	8	2.5%
4. Jusu uzimamos pareigos organizacijoje:	Vadovas (-e)	49	15.4%
	Vyr. specialistas (-e)	68	21.3%
	Specialistas (-e)	123	38.6%
	Darbininkas (-e)	79	24.8%
5. Jusu issilavinimas:	Pagrindinis	12	3.8%
	Vidurinis	57	17.9%
	Profesinis	26	8.2%
	Aukstasis neuniversitetinis	60	18.8%
	Austasis universitetinis	164	51.4%
6. Jusu darbo stazas:	0-5 metai	75	23.5%
	6-10 metu	111	34.8%
	10-15 metu	44	13.8%
	15 metu ir daugiau	89	27.9%

3 Priedas

Patikimumo testas

	Cronbach's alpha	
Vidinė motyvacija	0.782	7. Man labai patinka mokytis nauju dalyku. 8. Imuosi idomiu issukiu, kurie suteikia pasitenkinima. 9. Atliekant sunkias uzduotis, jaučiuosi, kad man sekasi. 10. Manau, kad veikla, kuria užsiimu yra idomi. 11. Brangaus turto turejimas man kelia motyvacija daugiau dirbti.
Išorinė motyvacija	0.669	12. Finansine sekme kelia motyvacija dirbti. 13. Socialinis pripazinimas man kelia motyvacija darbo aplinkoje. 14. Jauciu asmenini pasitenkinima, kai atlieku darba gerai.
Pasitenkinimas darbu	0.692	15. Mano nuomone apie save suprasteja, kai atlieku darba blogai. 16. Didziuojusi, kai galiu gerai atlikti savo darba. 17. Jauciuosi nelaimingas, kai mano darbas nesiekia man iprasto standarto.

		18. Man patinka perzvelgti atliktus dienos darbus.
		19. Stengiuosi sugalvoti budu efektyviai atlikti savo darba.
		20. Mano rezultatai geresni nei kolegu, turinciu panasia kvalifikacija.
Produktyvumas	0.700	21. Esu patenkintas savo darbo nasumu.
		22. As atliepiu organizacijos lukescius.
		23. Mano pateiktos ataskaitos yra patikimos.
Rezultatų kokybė	0.711	24. As rodau aukstos kokybes darbo rezultatus.
		25. Atliekant darbus pirma karta, esu sau grieztas.
		26. Didelis atlyginimas.
		27. Galimybe tobuleti ir augti pareigose.
		28. Geresnis sveikatos draudimas.
		29. Galimybe isidarbinti mano vaikams.
		30. Darbuotoju akciju galimybe.
		31. Galimybe isigyti busta.
Motyvacijos strategijos	0.876	32. Saziningas veiklos vertinimas.
		33. Visiskas atlikto darbo ivertinimas.
		34. Galimybe padirbeti namuose
		35. Kurybines uzduotys.
		36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka
		37. Asmeninio tobulejimo galimybes
		38. Lankscios darbo valandos.
		39. Geras bendravimas su kolegomis
		40. Privilegijos, tokios kaip imones automobilis ir kt.

4 Priedas

Bartlett's testas

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,889
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1796,029
	df	105
	Sig.	<0,001

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka	0,831	-0,133
37. Asmeninio tobulėjimo galimybės	0,816	-0,121
39. Geras bendravimas su kolegomis	0,804	-0,138
33. Visiskas atlikto darbo įvertinimas.	0,658	0,146
38. Lankscios darbo valandos.	0,628	
32. Saziningas veiklos vertinimas.	0,587	0,221
27. Galimybė tobulėti ir augti pareigose.	0,536	0,155
35. Kurybinės užduotys.	0,427	0,225
34. Galimybė padirbėti namuose	0,350	0,344
30. Darbuotojų akcijų galimybė.	-0,135	0,794
29. Galimybė isidarbinti mano vaikams.	-0,115	0,792
28. Geresnis sveikatos draudimas.	0,141	0,669
31. Galimybė išigyti būstą.	0,288	0,534
26. Didelis atlyginimas.	0,201	0,502
40. Privilegijos, tokios kaip imones automobilis ir kt.	0,318	0,410

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 8 iterations.

5 Priedas

T Testas

T-Test

Group Statistics									
2. Lytis:									
	Vyras				Moteris				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
26. Didelis atlyginimas.	106	4,68	0,526	0,051	213	4,59	0,589	0,040	
27. Galimybė tobuleti ir augti pareigose.	106	4,54	0,692	0,067	213	4,56	0,653	0,045	
28. Geresnis sveikatos draudimas.	106	4,24	0,952	0,092	213	4,18	0,895	0,061	
29. Galimybė isidarbinti mano vaikams.	106	3,08	1,374	0,133	213	2,66	1,325	0,091	
30. Darbuotoju akciju galimybė.	106	4,19	0,987	0,096	213	3,58	1,236	0,085	
31. Galimybė isigyti busta.	106	4,35	0,947	0,092	213	4,27	0,852	0,058	
32. Saziningas veiklos vertinimas.	106	4,44	0,718	0,070	213	4,46	0,730	0,050	
33. Visiskas atlikto darbo ivertinimas.	106	4,40	0,739	0,072	213	4,34	0,841	0,058	
34. Galimybė padirbeti namuose	106	4,25	0,906	0,088	213	4,23	0,895	0,061	
35. Kurybines uzduotys.	106	4,08	0,957	0,093	213	4,08	0,951	0,065	
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka	106	4,39	0,738	0,072	213	4,47	0,743	0,051	
37. Asmeninio tobulejimo galimybes	106	4,32	0,857	0,083	213	4,51	0,684	0,047	
38. Lankscios darbo valandos.	106	4,40	0,869	0,084	213	4,41	0,781	0,054	
39. Geras bendravimas su kolegomis	106	4,46	0,719	0,070	213	4,49	0,737	0,051	
40. Privilegijos, tokios kaip imones automobilis ir kt.	106	4,31	0,970	0,094	213	4,18	0,914	0,063	
Vidine_motyvacija	106	4,00	0,660	0,064	213	4,07	0,685	0,047	
Išorinė_motyvacija	106	3,92	0,691	0,067	213	4,06	0,718	0,049	
Pasitenkinimas_darbu	106	3,93	0,575	0,056	213	4,06	0,517	0,035	
Produktyvumas	106	3,84	0,618	0,060	213	3,84	0,673	0,046	
Rezultatų_kokybė	106	3,94	0,663	0,064	213	4,07	0,652	0,045	
Motyvacija	106	3,95	0,530	0,051	213	4,07	0,514	0,035	
Veiklos_rezultatai	106	3,89	0,571	0,055	213	3,95	0,604	0,041	
Finansiniai_motyvatoriai	106	4,1415	0,63695	0,06187	213	3,9092	0,69447	0,04758	
Nefinansiniai_motyvatoriai	106	4,3648	0,54363	0,05280	213	4,3949	0,53126	0,03640	
Motyvatorių_suma	106	59,88	7,475	0,726	213	58,78	7,507	0,514	

6 Priedas

ANOVA

Pagal pareigas	A		B		C		D		F	p-reiškėmė	Games-Howell post-hoc
	Vadovas (N=49)	Vidurkis t. nuokryp	Vyr. specialistai (N=68)	Vidurkis	St. nuokrypis	Specialistai (N=123)	Vidurkis	St. nuokrypis			
26. Didelis atlyginimas.	4.43	0.736	4.51	0.586	4.63	0.547	4.80	0.404	5.406	0.001	D>A,B
27. Galimybė tobuleti ir augti pareigose.	4.51	0.739	4.38	0.713	4.64	0.602	4.59	0.651	2.433	0.065	
28. Geresnis sveikatos draudimas.	3.82	1.112	4.15	0.885	4.18	0.859	4.52	0.782	6.518	0.000	D>A,B,C
29. Galimybė isidarbinti mano vaikams.	2.78	1.418	2.63	1.403	2.71	1.335	3.10	1.277	1.863	0.136	
30. Darbuotojų akcijų galimybė.	3.69	1.122	3.74	1.154	3.63	1.302	4.13	1.030	3.084	0.028	D>C
31. Galimybė isigyti bustą.	3.82	1.074	4.25	0.853	4.37	0.843	4.51	0.732	7.068	0.000	A<C,D
32. Saziningas veiklos vertinimas.	4.49	0.649	4.38	0.647	4.46	0.781	4.49	0.749	0.338	0.798	
33. Visiskas atlikto darbo ivertinimas.	4.39	0.786	4.21	0.783	4.36	0.860	4.48	0.749	1.441	0.231	
34. Galimybė padirbeti namuose	4.16	0.898	4.26	0.891	4.29	0.885	4.18	0.930	0.404	0.750	
35. Kurybines uzduotys.	4.12	0.857	4.12	0.907	4.03	0.999	4.10	0.982	0.182	0.909	
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka	4.47	0.710	4.41	0.652	4.45	0.770	4.44	0.797	0.062	0.980	
37. Asmeninio tobulejimo galimybės	4.49	0.649	4.31	0.868	4.50	0.717	4.46	0.748	1.000	0.393	
38. Lankscios darbo valandos.	4.29	0.842	4.35	0.787	4.44	0.770	4.47	0.875	0.679	0.566	
39. Geras bendravimas su kolegomis	4.37	0.809	4.47	0.680	4.53	0.669	4.49	0.815	0.578	0.630	
40. Privilegijos, tokios kaip imones automob	4.06	1.008	4.13	0.960	4.14	0.944	4.53	0.782	4.032	0.008	D>A,B,C
Finansiniai_motyvatoriai	3.77	0.741	3.90	0.640	3.94	0.691	4.26	0.594	6.915	0.000	D>A,B,C
Nefinansiniai_motyvatoriai	4.37	0.541	4.32	0.433	4.41	0.534	4.41	0.611	0.494	0.687	
Motyvatorių_suma	57.71	7.971	58.04	6.359	59.06	7.537	61.11	7.781	2.954	0.033	D>A

Pagal stažą	A		B		C		D		F	p-reiškėmė	Games-Howell post-hoc
	0-5 metai (N=75)	Vidurkis t. nuokryp	6-9 metų (N=111)	Vidurkis	St. nuokrypis	10-14 metų (N=44)	Vidurkis	St. nuokrypis			
26. Didelis atlyginimas.	4.68	0.470	4.67	0.474	4.73	0.585	4.45	0.707	3.796	0.011	
27. Galimybė tobuleti ir augti pareigose.	4.71	0.540	4.57	0.612	4.68	0.674	4.35	0.770	4.880	0.002	A>D (0,003)
28. Geresnis sveikatos draudimas.	4.17	0.921	4.31	0.818	4.30	0.978	4.04	0.976	1.546	0.202	
29. Galimybė isidarbinti mano vaikams.	2.45	1.287	2.77	1.368	3.02	1.372	3.02	1.340	2.911	0.035	D>A (0,032)
30. Darbuotojų akcijų galimybė.	3.61	1.293	3.78	1.171	4.09	1.137	3.78	1.146	1.492	0.217	
31. Galimybė isigyti bustą.	4.52	0.760	4.40	0.717	4.14	1.002	4.06	1.037	4.924	0.002	>A (0,007), D<B (0,046)
32. Saziningas veiklos vertinimas.	4.43	0.825	4.59	0.546	4.43	0.661	4.31	0.834	2.576	0.054	
33. Visiskas atlikto darbo ivertinimas.	4.29	0.897	4.46	0.723	4.39	0.754	4.28	0.853	1.031	0.379	
34. Galimybė padirbeti namuose	4.17	0.950	4.35	0.794	4.30	0.930	4.12	0.951	1.267	0.286	
35. Kurybines uzduotys.	3.91	1.055	4.25	0.825	4.16	0.963	3.98	0.977	2.523	0.058	
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka	4.47	0.811	4.51	0.601	4.39	0.722	4.36	0.843	0.821	0.483	
37. Asmeninio tobulejimo galimybės	4.51	0.795	4.47	0.711	4.55	0.627	4.31	0.806	1.370	0.252	
38. Lankscios darbo valandos.	4.55	0.643	4.49	0.724	4.41	0.757	4.18	1.006	3.511	0.016	A>D (0,027)
39. Geras bendravimas su kolegomis	4.61	0.613	4.56	0.598	4.43	0.625	4.30	0.958	3.119	0.026	
40. Privilegijos, tokios kaip imones automob	4.20	0.930	4.28	0.886	4.39	0.813	4.09	1.041	1.204	0.308	
Finansiniai_motyvatoriai	3.94	0.614	4.03	0.626	4.11	0.675	3.91	0.801	1.174	0.320	
Nefinansiniai_motyvatoriai	4.40	0.481	4.47	0.438	4.41	0.510	4.24	0.665	3.173	0.025	B>D (0,031)
Motyvatorių_suma	59.11	6.620	60.10	6.329	60.09	7.256	57.52	9.301	2.255	0.082	

Pagal amžių	A		B		C		D		E		F	p-reiškėmė	Games-Howell post-hoc
	16-25 metai (N=44)	Vidurkis t. nuokryp	26-35 metai (N=143)	Vidurkis	St. nuokrypis	36-45 metai (N=73)	Vidurkis	St. nuokrypis	46-55 metai (N=38)	Vidurkis			
26. Didelis atlyginimas.	4.73	0.451	4.61	0.531	4.60	0.618	4.53	0.762	4.67	0.483	0.709	0.586	
27. Galimybė tobuleti ir augti pareigose.	4.68	0.471	4.59	0.654	4.63	0.656	4.32	0.739	4.24	0.831	3.224	0.013	
28. Geresnis sveikatos draudimas.	4.39	0.868	4.12	0.900	4.23	0.965	4.16	0.916	4.33	0.913	0.895	0.467	
29. Galimybė isidarbinti mano vaikams.	2.86	1.391	2.56	1.303	2.84	1.385	3.18	1.270	3.48	1.365	3.334	0.011	
30. Darbuotojų akcijų galimybė.	3.82	1.187	3.66	1.217	3.86	1.217	3.95	1.089	4.00	1.140	0.842	0.500	
31. Galimybė isigyti bustą.	4.68	0.518	4.30	0.848	4.11	0.951	4.16	1.079	4.33	0.913	3.240	0.013	A>B (0,004), A>C (0,000)
32. Saziningas veiklos vertinimas.	4.50	0.731	4.49	0.680	4.49	0.626	4.34	0.909	4.19	0.928	1.105	0.354	
33. Visiskas atlikto darbo ivertinimas.	4.48	0.664	4.32	0.861	4.41	0.684	4.24	0.971	4.43	0.811	0.641	0.634	
34. Galimybė padirbeti namuose	4.43	0.728	4.19	0.927	4.21	0.927	4.11	0.981	4.52	0.680	1.393	0.236	
35. Kurybines uzduotys.	4.11	1.017	4.02	0.900	4.21	0.985	3.97	1.052	4.19	0.873	0.655	0.624	
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka	4.57	0.625	4.45	0.739	4.41	0.663	4.39	0.855	4.29	1.007	0.630	0.641	
37. Asmeninio tobulejimo galimybės	4.55	0.663	4.49	0.768	4.47	0.603	4.16	0.916	4.38	0.865	1.786	0.131	
38. Lankscios darbo valandos.	4.66	0.526	4.42	0.745	4.44	0.764	4.05	1.138	4.29	1.007	3.114	0.016	A>D (0,031)
39. Geras bendravimas su kolegomis	4.64	0.532	4.58	0.586	4.47	0.728	4.08	1.075	4.29	0.956	4.623	0.001	A>D (0,041)
40. Privilegijos, tokios kaip imones automob	4.36	0.967	4.21	0.895	4.19	0.908	4.00	1.162	4.52	0.680	1.370	0.244	
Finansiniai_motyvatoriai	4.14	0.617	3.91	0.625	3.97	0.744	4.00	0.787	4.22	0.738	1.661	0.159	
Nefinansiniai_motyvatoriai	4.51	0.447	4.39	0.457	4.41	0.536	4.18	0.698	4.31	0.761	2.160	0.073	
Motyvatorių_suma	61.02	6.337	58.82	6.429	59.36	7.873	57.53	9.658	59.62	10.279	1.238	0.295	

7 Priedas

Koreliacijos

Correlations

Pearson Correlation

	Vidinė_m otvacia	Išorinė_m otvacia	Pasitenki nimas_da rbu	Produktyv umas	Rezultatų_kokybė	Motyvacia	Veiklos_r ezultatai
Vidinė_motyvacia	--						
Išorinė_motyvacia	0,485**	--					
Pasitenkinimas_darbu	0,505**	0,465**	--				
Produktyvumas	0,456**	0,384**	0,544**	--			
Rezultatų_kokybė	0,482**	0,306**	0,584**	0,637**	--		
Motyvacia	0,827**	0,825**	0,775**	0,560**	0,549**	--	
Veiklos_rezultatai	0,519**	0,381**	0,623**	0,904**	0,905**	0,613**	--

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Pearson Correlation

	Vidinė_m otvacia	Išorinė_m otvacia	Pasitenki nimas_da rbu	Produktyv umas	Rezultatų_kokybė
Vidinė_motyvacia	--				
Išorinė_motyvacia	0,485**	--			
Pasitenkinimas_darbu	0,505**	0,465**	--		
Produktyvumas	0,456**	0,384**	0,544**	--	
Rezultatų_kokybė	0,482**	0,306**	0,584**	0,637**	--

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Pearson Correlation

	Veiklos_r ezultatai
26. Didelis atlyginimas.	0,226**
27. Galimybė tobulėti ir augti pareigose.	0,347**
28. Geresnis sveikatos draudimas.	0,271**
29. Galimybė isidarbinti mano vaikams.	0,230**
30. Darbuotojų akcijų galimybė.	0,235**
31. Galimybė išgyti bustą.	0,259**
32. Saziningas veiklos vertinimas.	0,460**
33. Visiskas atlikto darbo ivertinimas.	0,443**
34. Galimybė padirbeti namuose	0,307**
35. Kurybines uzduotys.	0,336**
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka	0,316**
37. Asmeninio tobulėjimo galimybės	0,322**
38. Lankscios darbo valandos.	0,296**
39. Geras bendravimas su kolegomis	0,318**
40. Privilegijos, tokios kaip imones automobilis ir kt.	0,213**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-

Correlations

Pearson Correlation

	Motyvacija
26. Didelis atlyginimas.	0,321**
27. Galimybė tobulėti ir augti pareigose.	0,479**
28. Geresnis sveikatos draudimas.	0,341**
29. Galimybė isidarbinti mano vaikams.	0,219**
30. Darbuotojų akcijų galimybė.	0,247**
31. Galimybė išigyti būstą.	0,306**
32. Saziningas veiklos vertinimas.	0,402**
33. Visiskasis atliktos darbo įvertinimas.	0,444**
34. Galimybė padirbėti namuose	0,289**
35. Kurybinės užduotys.	0,345**
36. Bendradarbiaujanti darbo aplinka	0,354**
37. Asmeninio tobulėjimo galimybės	0,395**
38. Lankscios darbo valandos.	0,311**
39. Geras bendravimas su kolegomis	0,339**
40. Privilegijos, tokios kaip imones automobilis ir kt.	0,300**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-

Correlations

Pearson Correlation

	Motyvacija	Veiklos_r ezultatai
Motyvacija	--	
Veiklos_rezultatai	0,613**	--

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8 Priedas

Mediacijos patvirtinimas

```
Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model   : 4
  Y     : Y
  X     : X
  M     : M

Sample
Size: 319

*****
OUTCOME VARIABLE:
M

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
0,5319  0,2829  0,1956  125,0434  1,0000  317,0000  0,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  1,8428  0,1971  9,3517  0,0000  1,4551  2,2305
X         0,0370  0,0033  11,1823  0,0000  0,0305  0,0435

Standardized coefficients
      coeff
X     0,5319

*****
```


OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,6383	0,4074	0,2096	108,6413	2,0000	316,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,6528	0,2304	2,8327	0,0049	0,1994	1,1062
X	0,0167	0,0040	4,1408	0,0000	0,0088	0,0247
M	0,5686	0,0581	9,7778	0,0000	0,4542	0,6830

Standardized coefficients

	coeff
X	0,2117
M	0,5000

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,0449	1,0000	315,0000	0,3075

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4777	0,2282	0,2722	93,7105	1,0000	317,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7005	0,2325	7,3151	0,0000	1,2432	2,1579
X	0,0377	0,0039	9,6804	0,0000	0,0301	0,0454

Standardized coefficients

	coeff
X	0,4777

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
0,0377	0,0039	9,6804	0,0000	0,0301	0,0454	0,0637	0,4777

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
0,0167	0,0040	4,1408	0,0000	0,0088	0,0247	0,0282	0,2117

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	0,0210	0,0032	0,0151	0,0276

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	0,0354	0,0047	0,0265	0,0451

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	0,2659	0,0365	0,1938	0,3375

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----