

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VADYBOS ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

VERSLO VYSTYMO MAGISTRO PROGRAMA

**Jurgita Gelūnaitė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>MOTYVAVIMO POVEIKIS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU LIETUVOS LOGISTIKOS SEKTORIAUS ATVEJIS</b>	<b>THE IMPACT OF MOTIVATION ON JOB SATISFACTION OF DIFFERENT GENERATIONS OF EMPLOYEES THE CASE OF LITHUANIAN LOGISTICS SECTOR</b>
---	---

Darbo vadovas doc. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2021

## TURINYS

<b>ĮVADAS .....</b>	<b>1</b>
<b>1. MOTYVACIJOS SAMPRATA.....</b>	<b>4</b>
1.1. Motyvacija ir motyvavimo samprata .....	4
1.2. Motyvavimo sistema .....	9
<b>2. KARTŲ SAMPRATA .....</b>	<b>14</b>
2.1. Kartų identifikavimas.....	14
2.2. Kartų motyvavimas .....	17
<b>3. PASITENKINIMAS DARBU .....</b>	<b>20</b>
3.1. Pasitenkinimo darbu samprata .....	20
3.2. Motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsaja .....	21
3.3. Skirtingų kartų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsaja.....	23
<b>LITERATŪROS ANALIZĖS APIBENDRINIMAS .....</b>	<b>26</b>
<b>4. MOTYVAVIMO POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO METODOLIGJA .....</b>	<b>28</b>
4.1. Tyrimo etapai .....	29
4.2. Tiriamo sektoriaus pristatymas.....	30
4.3. Tyrimo imtis .....	32
4.4. Tyrimo anketos struktūra .....	33
<b>5. MOTYVAVIMO POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO REZULTATAI .....</b>	<b>37</b>
5.1. Respondentų demografinės charakteristikos .....	37
5.2. Klausimyno patikimumo rodikliai .....	38
5.3. Darbuotojų motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo darbu vertinimas.....	38

<b>5.4. Logistikos sektoriaus darbuotojų demografinių charakteristikų įtaka motyvacijai ir pasitenkinimui darbu.....</b>	<b>42</b>
<b>5.5 Motyvavimo poveikis pasitenkinimui darbu .....</b>	<b>48</b>
<b>5.6. Skirtingų kartų poveikis motyvavimui ir pasitenkinimui darbu .....</b>	<b>50</b>
<b>5.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....</b>	<b>52</b>
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>56</b>
<b>SANTRAUKA .....</b>	<b>58</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>60</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS .....</b>	<b>62</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>69</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. <i>Motyvacijos sampratos palyginimas.</i> .....	5
2 lentelė. <i>Motyvacijos priemonių paskirstymas.</i> .....	10
3 lentelė. <i>Kartų skirtumai.</i> .....	14
4 lentelė. <i>Kartų motyvavimo priemonės.</i> .....	18
5 lentelė. <i>Tyrimo klausimyno struktūra.</i> .....	34
6 lentelė. <i>Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.</i> .....	37
7 lentelė. <i>Tyrimo konstruktyvumo Cronbach Alpha rezultatai.</i> .....	38
8 lentelė. <i>Respondentų pasiskirstymas vertinant motyvacines priemones (proc.).</i> .....	39
9 lentelė. <i>Darbuotojų nuomonės apie pasitenkinimą darbu pasiskirstymas (proc.).</i> .....	40
10 lentelė. <i>Kolmogorovo – Smirnovo normalumo testo rezultatai.</i> .....	43
11 lentelė. <i>Respondentų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu vertinimas pagal demografines charakteristikas.</i> .....	43
12 lentelė. <i>Motyvacijos poveikio pasitenkinimui darbu ANOVA Testo rodikliai.</i> .....	49
13 lentelė. <i>Motyvacijos poveikio pasitenkinimui darbu regresinės analizės rodikliai.</i> .....	49
14 lentelė. <i>Motyvacijos poveikio pasitenkinimui darbu regresinės analizės koeficientai.</i> .....	50
15 lentelė. <i>Skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos poveikio pasitenkinimui darbu moderacinių ryšių koeficientai.</i> .....	51

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Motyvacijos poveikio skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu modelis.....	29
2 paveikslas. Tyrimo eigos schema. ....	30

## IVADAS

**Temos aktualumas:** Šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau ir daugiau skiriama dėmesio darbuotojų gerovei ir motyvacijai, atkreipiamas dėmesys į jų pasitenkinimą darbu, nes tikima, kad tai turėtų gerinti įmonės ekonominius rodiklius ir rezultatyvumą. Tačiau iki šiol motyvacijos modeliai nėra plačiai taikomi praktikoje, daugumoje įmonių nėra aiškaus plano kaip motyvuoti darbuotojus, dažniausiai taikomi tradiciniai metodai kaip: skatinimas pinigais, o dar kitos įmonės bendrai neskiria tam per daug dėmesio. Tačiau vis dažniau yra pabrėžiama motyvacijos svarbą. Įmonė rūpindamasi darbuotojų motyvacija, ne tik skatina darbuotojus kokybiškiau dirbti, tačiau kartu padeda sau išlikti konkurencinėje aplinkoje, gerinti organizacijos įvaizdį, sudaryti patrauklias sąlygas pritraukti specialistų. Motyvacija yra vienas iš svarbiausių veiksnių, padedančių suprasti ir valdyti organizacinę elgseną, nes tai paaiškina, kodėl darbuotojai elgiasi ar turi elgtis tam tikru būdu. (MĀDĀLINA & DANIELA, 2018). Visoms organizacijoms darbuotojų motyvacija yra aktuali, kadangi ji ne tik didina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, bet ir teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnis darbas, geresnis įmonės įvaizdis, patrauklios darbo vietos, noras išlaikyti darbo vietą, garantuotos pajamos, užimtumas. Todėl, taikant motyvacijos priemones svarbu atsižvelgti į darbuotojų pasitenkinimą darbu ir nustatyti, kokie tarpusavio ryšiai veikia šiuos veiksnius ir kaip juos tinkamai taikyti. Galima teigti kad svarbu surasti kompleksą motyvavimo priemonių, kurios tiktų daugumai įmonės darbuotojų, kad jų kaita būtų minimali (Viningienė, 2012). Svarbu tinkamai įvertinti, kas gali paskatinti darbuotojus, siekti įmonės tikslų bei suderinti įmonės ir darbuotojo asmeninius interesus.

**Temos naujumas:** Kiekviena organizacija siekia išlaikyti rezultatyvius, įmonės vardą gerinančius darbuotojus, kurie yra motyvuoti dirbti, yra patenkinti savo darbu bei siekia savo darbą atlikti kokybiškai. Lietuvoje plečiantis logistikos sektoriui ir didėjant įmonių skaičiui darbuotojams atsiranda vis daugiau galimybių pakeisti darbovietę dėl netenkinamų sąlygų. Todėl organizacijoms svarbu įvertinti, kiek jų darbuotojai yra patenkinti darbu, kokios priemonės juos motyvuoja dirbti ir atlikti darbą kokybiškiau. Įvertinus pasitenkinimo darbu ir motyvavimo sąsaja galima daryti prielaidas dėl darbuotojų darbo kokybės ir lojalumo organizacijai. Kadangi analizuojamame sektoriuje vyrauja skirtingų kartų darbuotojai, todėl taip pat svarbu išsiaiškinti, kokia yra sąsaja tarp skirtingų kartų darbuotojų motyvavimo ir sąsajos su pasitenkinimu darbu. Pasaulio mokslininkai dažnai atkreipia

dėmesį į darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas, jų poveikį organizacijai, sąsajas su kartų pokyčiais, tačiau šių veiksnių ryšiai logistikos sektoriaus atveju mažai tyrinėti. Todėl magistro darbe atliekamas empirinis tyrimas siekiant išanalizuoti Lietuvos logistikos sektoriuje vyraujančias tendencijas kokios motyvavimo priemonės veikia sektoriaus skirtingų kartų darbuotojus bei kokios vyrauja sąsajos su pasitenkinimu darbu. Tikimasi, kad tyrimas padės nustatyti, kokios turėtų būti taikomos motyvavimo priemonės skirtingų kartų darbuotojams Lietuvos logistikos sektoriuje, kad didintų jų pasitenkinimą darbu.

**Darbe nagrinėjama problema** – Ar skiriasi taikomos motyvavimo priemonės skirtingų kartų darbuotojams Lietuvos logistikos sektoriuje?

**Darbo tikslas** – nustatyti kokios motyvavimo priemonės veikia skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti motyvacijos, kartų ir pasitenkinimo darbu teorijas ir sampratą.
2. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą nustatyti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsaja.
3. Atlikus anketinę apklausą ir kiekybinį tyrimą nustatyti, kokios motyvavimo priemonės būtų veiksmingiausios bei kaip tai atsispindi skirtingų kartų atstovų pasitenkinimui darbu.
4. Remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize bei atlikto tyrimo rezultatais, pateikti išvadas ir pasiūlymus.

**Naudojami metodai:** iškeltų uždavinių vykdymui ir tikslo atskleidimui darbe naudojama mokslinės literatūros analizė – šio metodo pagalba analizuojama motyvacijos, kartų ir pasitenkinimo darbu teorijos ir samprata; anketinė apklausa – apklausti sektoriaus įmonių darbuotojai apie motyvavimo priemonių svarbą, pasitenkinimą darbu, gavus duomenis atliekama statistinė tyrimo duomenų analizė. Duomenys apdorojami IBM SPSS Statistics programine įranga.

#### **Darbo struktūra:**

- Pirmoje dalyje aprašoma motyvacijos samprata ir teorijos, motyvavimo sistema, dažnai taikomi motyvavimo veiksniai;

- Antroje dalyje aprašoma kartų samprata ir identifikavimas, kartų motyvavimas;
- Trečioje dalyje aprašoma pasitenkinimo darbu samprata, skirtingų kartų pasitenkinimą darbu veikiantys veiksniai, motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsaja;
- Ketvirtoje dalyje aprašoma tyrimo metodologija: tyrimo eiga, imtis, struktūra, aprašomas nagrinėjamas sektorius;
- Penktoje dalyje analizuojami gauti anketinės apklausos duomenys;
- Pateikiamos išvados ir pasiūlymai.



# 1. MOTYVACIJOS SAMPRATA

## 1.1. Motyvacija ir motyvavimo samprata

Analizuojant motyvaciją bei motyvacijos sampratą, sistemas ir teorijas, svarbu išskirti ir aptarti pagrindines sąvokas, kurios paaiškins, kas yra motyvacija ir motyvavimas bei kodėl tai svarbu šiuolaikinėje visuomenėje ir verslo aplinkoje. Organizacijų vadovai turi išanalizuoti įmonėje dirbančių darbuotojų poreikius ir pritaikyti metodus skatinančius darbuotojus siekti didžiausio įmanomo savo potencialo, kadangi valdymo efektyvumas priklauso nuo gebėjimo motyvuoti darbuotojus bei skatinimo siekti rezultatyvumo (Kleina & Štale, 2019). Kad sėkmingai taikyti norimus metodus svarbu išanalizuoti motyvacijos sampratą.

Motyvacija yra sudėtingas ir daugialypis konstruktas, kurį sudaro vidiniai ir išoriniai veiksniai, tokie kaip įsitikinimai, subjektyvios vertybės, normos ir lūkesčiai (Savolainen, 2018) Howard teigimu „individai patiria savarankišką motyvaciją, kai jų elgesio priežastys yra savanoriškos, ir patiria kontroliuojamą motyvaciją, kai jų elgesio priežastys yra veikiamos tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių“ (Howard et al., 2018). Motyvacijos teorijos vadybos ir organizacinėje elgsenoje atspindi tyrėjų bandymus suprasti procesus, dėl kurių žmonės elgiasi produktyviai darbo santykių kontekste jų darbdavių naudai. Šiomis teorijomis bandoma sukurti įrankius, kurie leistų vadovams priversti savo darbuotojus elgtis ekonomiškai, sukelti kiek įmanomai mažiau išlaidų organizacijai ir būti nukreiptais siekti organizacijos tikslų (Shultz, 2014).

Motyvacija tai procesas, orientuotas į tikslą, su kuriuo susiję tiek veiklos, nukreiptos į tą tikslą, pradėjimas, tiek tęsimas (Cook; Artino, 2016). Šiuolaikinės motyvacijos teorijos orientuojasi į įsitikinimų, vertybių ir tikslų santykį su veiksmis. Šiose teorijose taip pat aptariama, kiek motyvų lemia vidiniai poreikiai ir (arba) išoriniai veiksniai tokie kaip tikslai, atlygis ir paskatos. (Petri; Govern, 2004). Motyvacijos samprata analizuoja, kaip kompetencijos poreikis veikia supratimą, kaip pasiekti įvairių išorinių ir vidinių rezultatų ir veiksmingumą atliekant reikiamus veiksmus (Savolainen, 2018). Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinės motyvacijos samprata, nors ir daugelio autorių nuomonės skiriasi (žr. 1 lentelė) galima teigti, jog motyvacija yra išorinių bei vidinių veiksmų visuma veikianti individą.

Motyvacija yra jėgų rinkinys, kuris nurodo žmonių poelgius tam tikrose situacijose, tam tikrais būdais (Griffin & Lopez, 2005). Motyvacija yra bendras terminas, vartojamas reikšti visą norų, poreikių, troškimų klasę. Mohammad Ather (2011) ir Hsu (2015) teigimu „terminas darbo motyvacija apima energetinių jėgų, atsirandančių ne tik asmenyje, bet ir už jo ribų, rinkinį, kad būtų inicijuojančių su darbu susijusių elgesį ir nustatančių jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę“. Darbo motyvacija pabrėžia ilgalaikį darbuotojo dėmesį tobulėjimui bei ji bus tęsiama tol, kol baigsis darbuotojo karjeros kelionė (van Rijn et al., 2013)

Motyvacija atspindi energiją, kuri verčia darbuotojus žengti į priekį tam tikro veiksmo link, motyvacija stiprina darbuotojų norą dirbti, o pastarieji savo ruožtu didina organizacijos efektyvumą ir kompetenciją (MĀDĀLINA & DANIELA, 2018). A.Valackienė (2005) motyvaciją apibendrina „kaip procesą, padedantį siekti organizacijos tikslų, skatinant individo veiklą“. S.P.Robins motyvacija apibūdina kaip noringą individo poreikių tenkinimą, kur į apibendrina trys elementai, tokie kaip: pastangos, organizacijos objektai ir jos poreikiai. Berelson ir Steiner motyvaciją apibendrina, kaip individo vidinę varomąją jėgą, padedančią įgyvendinti jo norus, troškimus ir pastangas. J.Arnold teigia, kad „motyvacija apima tokias materijas, kurios daro įtaką žmonėms ir skatina juos priimti sprendimus kaip elgtis, kaip stipriai priimti skausmą ir kaip ilgai jį laikyti“, tačiau tai nėra vienintelis faktorius, kuris apibūdina darbo rezultatus. D. Lipinskienės (2008) teigimu, „žodis „motyvuoti“ kilo iš lotynų žodžio „movere“, kuris reiškia judėti, skatinti ir suprantamas kaip vidinė jėga, kuri pastumėja individą pasiekti asmeninių bei organizacijos tikslų“. Daugelio autorių nuomone, motyvacija yra vidine individo jėga skatinanti judėti, siekti nustatytų norų, troškimų.

1 lentelė. *Motyvacijos sampratos palyginimas.*

<b>Motyvacija kaip suvokimas</b>	<b>Pagrindinė mintis</b>	<b>Pagrindinės koncepcijos</b>	<b>Palyginimas su kitomis teorijomis</b>	<b>Autoriai/Šaltiniai</b>
Laukimo vertė	Motyvacija yra laukiamos sėkmės ir suvokiamos vertės funkcija	Laukiama sėkmė - tai laipsnis, kurį individai tiki, kad pasiseks,	Sėkmės ir vertės sąvokos kartojasi daugelyje	Eccles Wigfield

1 lentelės tęsinys. *Motyvacijos sampratos palyginimas.*

		jei bandys. Užduoties vertė yra laipsnis, kuriuo individai suvokia asmeninę svarbą, vertę ar vidinį pomėgį atlikdami užduotį	motyvacijos sampratos aiškinimuose.	
Priskyrimas	Motyvacija suvokiama kaip samprata, kuriant pasąmonės priežastinius priskyrimus rezultatams. Priskyrimai skiriasi atsižvelgiant į kontrolę, stabilumą, padėtį.	Padėtis nurodo, ar priežastis yra vidinė, ar išorinė asmeniui. Stabilumas reiškia, ar priežastis yra fiksuota, ar gali keistis. Kontrolė reiškia, ar priežastis priklauso nuo asmens kontrolės, ar ne.	Principas kad emocijos, susijusios su užduoties verte, skiriasi nuo laukiamos vertės supratimo. Priskyrimai yra pagrindiniai savireguliacijos veiksniai	Weiner
Savęs pažinimas	Žmogaus mokymasis ir atlikimo rezultatas sąveikauja tarpusavyje bei yra asmeniniai, elgesio ir aplinkos faktoriai. Įsitikinimai saviveiksmingumu yra pirminiai motyvatoriai	Savarankiškumas yra subjektyvus sprendimas, susijęs su žmogaus sugebėjimu mokytis ir atlikti užduotis nustatytu lygiu. Rezultatų lūkesčiai reiškia tikėjimą, kad tam tikri rezultatai bus gauti.	Savarankiškumas yra panašus į daugelį sėkmės tikėtinų konstrukčių, tačiau paprastai jis yra su daugiau uždavinių, labiau orientuotas į tikslus	Bandura Schunk Zimmerman

1 lentelės tęsinys. *Motyvacijos sampratos palyginimas.*

Orientacija į tikslą	Individai linkę užsiimti užduotimis rūpindamiesi turinio įsisavinimu, atlikimu geriau nei kiti arba vengia nesėkmių. Veiklos vengimo tikslai yra susiję su mažiau palankiais rezultatais.	Meistriška orientacija reiškia susikaupimą, norint tapti protingesniu ar geresniu. Orientavimasis į veiklą iškyla iš „subjekto“ mokymosi mąstymo	Įsitikinimai dėl kontrolės priklauso nuo individo.	Dweck Ames Elliot Harackiewicz
Apsispren- dimas	Vidinė motyvacija skatina individus elgtis nuoširdžiai siekiant toškimų. Išorinė motyvacija skatina elgtis užtikrinai, vertybės tampa integruotos.	Autonomija suteikia galimybę kontroliuoti veiksmus. Kompetencija suteikia galimybę siekti rezultatų. Ryšys suteikia jausti reikalingumo jausmą aplinkoje.	Akcentuoja autonomiją, žmogaus pasirinkimą, tarpusavio santykius.	Deci Ryan

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis (Cook & Artino, 2016)

Motyvacija - vienas iš veiksnių, kuris skatina asmenį siekti veiklos rezultatų. Tačiau tam, kad rezultatai būtų pasiekti taip pat yra svarbūs ir asmens sugebėjimai, ištekliai, darbo sąlygos. Motyvacija turėtų veikti kaip priemonė organizacijų vadovams, kuri padėtų didinti darbuotojų našumą ir rezultatyvumą, tačiau reikia nepamiršti, kad tai yra pastovus procesas, kurį reikia vis atnaujinti ir keisti, kad jis veiktų tinkama kryptimi ir padėtų pasiekti užsibrėžtus rezultatus sklandžiau. Apibendrinant galima teigti, kad motyvacijos yra daug ir skirtingą suvokimą lemia tai, jog, kai kurie autoriai žvelgia iš psichologinės pusės, dalis – iš vadybinės, kiti autoriai pirmoje vietoje nurodo jėgas, skatinančias veikti ir t.t. Nors motyvacijos procesą autoriai apibūdina ir ne vienodai (žr. 1 lentelė), tačiau visų sąvokų visuma yra panaši ir nurodo, jog tai yra procesas veikiantis individo poreikius, skatinantis veikti ir siekti rezultatų. Motyvavimas yra labai svarbi organizacijos efektyvaus valdymo dalis, kurį sudaro individo dominuojantys poreikiai, kurie

iššaukia motyvaciją veikti tam tikra kryptimi. Šiuolaikinės visuomenės verslo aplinkoje vis daugiau skiriama dėmesio vidinei darbuotojų motyvacijai, nors ir poreikių tenkinimo (finansinė motyvacija) yra neatmetama proceso dalis, kai kurių organizacijų veikloje. Organizacijos vadovų užduotis yra suprasti ir susieti darbuotojų asmeninius tikslus su įmonės iškeltais tikslais bei formuoti tokią motyvavimo sistemą, kuri tenkintų tiek pirminius, tiek antrinius žmogaus poreikius.

Analizuojant literatūros šaltinius galima būtų teigti, kad visos motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes: poreikių (turinio) ir procesų teorijos.

Turinio (poreikių) motyvacijos teorijose pagrindinis dėmesys kreipiamas į žmogiškuosius veiksnius, nuo kurių priklauso individo elgesys. Išskiriamos tokios pagrindinės teorijos:

- Žinomiausia ir plačiausiai nagrinėjama poreikių (turinio) yra A. H. Maslow poreikių hierarchijos teorija, kurioje žmonių poreikiai suskirstyti į penkis hierarchinius lygius (vadinamoji Maslow piramidė). Maslow hierarchinės teorijos pagrindu yra sukurta nemažai skirtingų motyvavimo metodų ir priemonių. Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė (2000) išanalizavę šią teoriją apibendrina ją kaip teoriją leidžiančią suprasti, kad žmonių motyvacija priklauso nuo platus jų poreikių bei troškimų spektro.
- C. P. Alderferio modifikuota poreikių hierarchijos teorija (vadinamoji ERG teorija). Šioje motyvacijos teorijoje išskiriami 3 poreikių lygiai. Asmenį vienu metu gali ir dažniausiai veikia keli skirtingi motyvai.
- D. McClellando išskyrė trijų rūšių poreikių teorija, kuri pabrėžia aukštesnio lygio motyvų svarbą. Teorijoje teigiama, kad dabartinėje visuomenėje dėmesys labiau sutelkiamas į aukštesnio lygio poreikių tenkinimą, kadangi pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti (Robbins 2003).
- E. Mayo žmogiškųjų santykių teorijoje akcentuojami darbuotojų socialiniai poreikiai, interesų bendrumas, neformaliųjų grupių vaidmuo organizacijos kolektyve. Tokio tipo darbuotojai vertina socialinę integraciją, grupines užduotis darbą komandose.
- F. Herzberg motyvavimo teorija daro prielaidą, kad žmogaus darbo motyvaciją, veikia dvi skirtingos veiksnių grupės: higieniniai veiksniai ir motyvaciniai veiksniai. F. Herzbergas teigė, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu nėra priešingi veiksniai, todėl panaikinus nepasitenkinimą keliančius veiksnius, darbuotojas ne būtinai jaus pasitenkinimą darbu. I.

Aslan (2011) daro išvadą, kad organizacijų vadovai privalo skirti dėmesį tiek motyvaciniams, tiek higieniniams veiksniams, norint kad darbuotojai būtų pilnai patenkinti darbu ir būtų motyvuoti veikti, siekti geresnių rezultatų.

Proceso teorijose visas dėmesys kreipiamas į individo poreikius. Proceso teorijos nagrinėja motyvavimo procesą vadyboje ir jo poveikį žmonių elgsenai:

- V. Vroomo lūkesčių teorija traktuoja, kad darbuotojų motyvaciją lemia jų asmeniniai lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas. Šią teoriją pavaizdavo matematine formule:  $\text{Motyvacija} = \text{valentingumas} \times \text{instrumentalumas} \times \text{lūkesčiai}$ .
- J. Adamso teisingumo teorijoje akcentuojamas atlygio už darbo rezultatus teisingumas ir bešališkumas – darbuotojo darbo rezultatų ir jų įvertinimo pusiausvyra, palyginti su kitomis situacijomis ir kitais darbuotojais. Teorijos esmė - visi darbuotojai turi būti vertinami vienodai, ypatingai svarbi vieta tenka teisingumui skirstant atlygį (Miner, 2005), kadangi atlygis turi priklausyti nuo dedamų pastangų ir atliekamų darbų.
- E. E. Lawlerio ir L. W. Porterio teisingumo ir vilčių teorija akcentuoja, motyvuoto darbuotojo poveikį aukštiems darbo rezultatams. Pagal šį modelį, pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų pastangų, jo gebėjimų, charakterio savybių, nuo suvokto savo vaidmens.

Išanalizavus skirtingas motyvacijos teorijas galima daryti išvadą, kad naudoti vieną motyvavimo sistemą nėra tinkamas pasirinkimas dėl gana siauros kiekvienos motyvavimo sistemos spektro. Kiekviena motyvavimo sistema turi savitų privalumų ir trūkumų, todėl tikslinga taikyti kelias motyvavimo sistemas geriausiam rezultatui pasiekti.

## **1.2. Motyvavimo sistema**

Darbuotojų veikla organizacijoje priklauso nuo trijų veiksnių: jų įgūdžių ir sugebėjimų, kurie apima gebėjimą atlikti darbo užduotis, išteklių, į kuriuos įeina medžiagos, įranga ir informacija, ir motyvaciją ar susidomėjimas darbu (Kleina & Štale, 2019). Tačiau darbuotojų motyvavimas yra nepastovus, nuolat kintantis, todėl sunku rasti ilgesnį laiką veikiančias motyvavimo priemones. Todėl, kad būtų lengviau suprasti kaip veikia motyvavimo priemonės, jas galima sutelkti į motyvavimo sistemą. Sistema tai veiksnių, reiškinių sąsaja, išskirianti juos iš aplinkos kaip vientisą, savarankišką vienetą, sudaryta pagal tikslą, paskirtį, veikimą, nagrinėjimo požiūrį. Siekiant įgyvendinti išsikeltus

tikslus įmonės privalo nuolat ieškoti tinkamiausių motyvavimo priemonių darbuotojų motyvacijai palaikyti (Çakir & Kozak, 2017). Vienos įmonės bando sukurti naujų motyvavimo priemonių, kitos pritaiko žinomus metodus juos adaptuodami kolektyvo poreikiams, tad pasirinktas vienas metodas nėra tinkamas ilgam laiko tarpui bei negali būti taikomas visoms įmonėms vienodas. Todėl aktualu apžvelgti, išskirti ir įvertinti veiksmingas motyvavimo priemones.

Tyrėjai atliko tyrimą ir išsiaiškino, kad labai motyvuoti darbuotojai pasižymi didesniu atsidavimu organizacijai, daug geriau atlieka savo darbą ir gerina organizacijos veiklą (Çakir & Kozak, 2017). Remiantis Gražulio (2005) atlikta analize yra motyvavimo priemonės yra skirstomos į įvairias grupes ir pagal skirtingus skatinimo kriterijus. Skirtingi autoriai linkę jas grupuoti ne vienodai, tačiau viena iš dažniausiai sutinkamų klasifikacijų yra, kad motyvavimo priemonės skiria į: materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės ir psichologinės motyvavimo priemonės (žr. 2 lentelė):

2 lentelė. *Motyvavimo priemonių paskirstymas.*

<b>Skatinimo forma</b>	<b>Motyvavimo priemonės</b>
<b>1. Tiesioginis materialinis skatinimas</b>	
Pagrindinio darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis apmokėjimas, taip pat alga;
Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. Švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, aktyvumą ir kt.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis.
Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai.
Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
<b>2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>	
Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. Švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, aktyvumą ir kt.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis.

2 lentelės tęsinys. *Motyvavimo priemonių paskirstymas.*

Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai.
Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
<b>2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>	
Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui i darbą ir atgal padengimas.
Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose
Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas organizacijoje, subsidijų skyrimas maitinimui.
Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.
Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)
Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymai (permokymui), privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas
Būsto statybos programos	Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas.
Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas.
Atskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas
<b>3. Moralinis skatinimas</b>	
Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėjinių dienų (atostogų) skyrimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų



2 lentelės tęsinys. *Motyvacinio priemonių paskirstymas.*

	priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
Pripažinimo priemonių programa	Apdovanojimai, padėkos raštais ir gairėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris ir kt.
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, baseiną ir kt.

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis internetine prieiga:  
<https://marketingovaldymas.lt/motyvacija/motyvacinio-priemones/>

Materialines motyvavimo priemones galima įvardinti kaip finansinį motyvavimo būdą, už kurį gaunamas skaitinę vertę turintis atlygis, o nematerialios motyvavimo priemonės – tai priemonės suteikiančios psichologinį atlygį individui, ne finansine išraiška. Račelytė (2012) teigia, kad vidinio ir išorinio atlygio priemonės yra taikomos darbuotojams, siekiant juos motyvuoti veiklai.

Materialus atlyginimas, toks kaip darbo užmokestis, premija, įvairūs priedai – yra pagrindinė išorinio motyvavimo priemonė. Viena iš dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių organizacijose yra darbo užmokestis. Darbo užmokestis dažniausiai priklauso nuo darbo pobūdžio, užimamų pareigų bei gaunamų atsakomybių. Tačiau nors tai ir yra viena dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių, ji neretai suteikia trumpalaikę naudą. Siekiant efektyvumo motyvuojant darbuotoją pinigine išraiška būtų efektyvi, svarbu, kad būtų tinkamai suformuota apmokėjimo už darbą sistema, apmokama už darbą teisingai bei darbuotojai būtų nuodugniai supažindinti su apmokėjimo sistema. Tai pat jei yra taikoma premijų sistema, premijos turėtų sudaryti ne mažiau kaip trisdešimt procentų pagrindinio atlyginimo, kadangi priešingu atveju jos praranda motyvacinį vaidmenį (D.Šavareikienė, 2008).

Zakarevičius teigia, kad „jei įmonės turi materialines galimybes, tai darbuotojus motyvuoja tokiomis materialinėmis, priemonėmis, kaip nemokamo maitinimo organizavimas, nuolaidos perkant gaminamą produkciją, atostogų kelialapiai, įvairūs renginiai, tačiau išvardintos priemonės

dalinai priskiriamos prie sociopsichologinių motyvavimo priemonių, kurios skatina darbuotojų santykių artumą, komunikacija už darbo ribų bei gerą mikroklimatą“.

Dažniausiu atveju darbuotojus dirbti motyvuoja pinigai, tačiau reikia pabrėžti, kad pinigai ne visiems ir ne visada yra tinkamiausia motyvavimo priemonė (Bručkutė et al., 2012). Daugumai daug aktualiau, kad organizacijoje būtų taikoma nematerialinė motyvavimo sistema. Darbuotojams svarbios motyvavimo priemonės tokios kaip, organizacijos sudaromos galimybės darbuotojams kilti karjeros laiptais, komandinio darbo taikymas, asmeninių ir kolektyvinių pasiekimų pripažinimas, suteikiamos galimybės panaudoti savo žinias, praplečiamos darbo užduotys, gaunant daugiau atsakomybės, vertinamos galimybės dirbti kūrybiškai, galimybės kelti kvalifikaciją. Mažiausiai vertinamos tokios priemonės kaip dovanos švenčių progomis, papildomos atostogų dienos, susibūrimai švenčių progomis bei ryšio priemonių (telefonų) suteikimas (Bručkutė, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienoje įmonėje taikomos motyvavimo priemonės gali skirtis, priklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo, amžiaus, lyties, poreikių. Tačiau vis dažniau ne materialios motyvavimo priemonės yra svarbesnės už materialias motyvavimo priemones. Dažnai labiausiai vertinamos tokios priemonės kaip, organizacijos sudaromos galimybės darbuotojams kilti karjeros laiptais, komandinio darbo taikymas, asmeninių ir kolektyvinių pasiekimų pripažinimas, savirealizacijos galimybės, galimybės kelti kvalifikaciją, bei mažiau vertinamos galimybės susijusios su atlygio pakėlimu, daugkartinių ar vienkartinių išmokų suteikimu ar švenčių rengimu. Toks motyvacijų priemonių pasirinkimas parodo darbuotojų norą įsitraukti į organizacijos veiklą, būti naudingais, kurti vertę.

## 2. KARTŲ SAMPRATA

### 2.1. Kartų identifikavimas

Darbo rinkoje vis dažniau minima ir analizuojama sąvoka „karta“. Kintanti darbo jėgos demografija kelia rūpestį organizacijų lyderiams, kadangi šių dienų visuomenėje egzistuoja galimybė, kad darbo aplinkoje keturios amžiaus kartos gali dirbti kartu (Heyns & Kerr, 2018a). Bourdieu teigia, jog karta yra kultūriškai sąlygotas fenomenas – atskiroms kartoms yra būdingi tam tikri pomėgiai, įsitikinimai. Kaip teigia Mead M. „pasaulyje egzistuoja konfliktas tarp kartų, nes jaunoji karta maištauja prieš visuomenės kontrolės mechanizmus valdančią senąją kartą“, o pasak Buckingham, nustatant kartos ribas svarbu įvertinti naujų technologijų, žiniasklaidos ir vartojimo įpročių vaidmenį. Iki šiol mokslininkai nėra susitarę dėl vieningo kartų skirstymo, todėl dažniausiai kartos skirstomos pagal gimimo metus, bei bandoma apibrėžti kartų savybes, kurios priklauso nuo laikmečio kultūros, gyvenimo sąlygų, technologijų ir t.t. Skirtingos kartų grupės - veteranai, „Baby boomers“, karta, X karta, Y karta ir Z karta - dažnai apibūdinamos kaip kiekviena, turinti savo skirtingas savybes, darbo vertybes ir motyvatorius, galinčius turėti įtakos tiek individualiam, tiek organizaciniam darbui ir tai gali turėti didelę reikšmę, organizacinių žmogiškųjų išteklių procesams, motyvavimo strategijoms (Heyns & Kerr, 2018a) (žr lentelė nr 3).

3 lentelė. *Kartų skirtumai.*

<b>Veteranų karta</b>	<b>„Baby Boomers“, karta</b>	<b>„X“ karta</b>	<b>„Y“ karta</b>	<b>„Z“ karta</b>
Sunkus darbas siekiant aukštesnio atlyginimo.	Skiria daug laiko daug laiko darbo atlikimui ir kokybei, už kokybę	Linkę apsiimti sudėtingesnius darbus už didesnę algą.	Nori greito paaukštinimo, aukštų atlyginimų	Svarbus nuolatinis grįžtamasis ryšys ir metinis paaukštinimas

3 lentelės tęsinys. *Kartų skirtumai.*

	tikimasi atitinkamo atlygio.			
Aukšta hierarchija ir komandų vykdymas.	Gerbia autoritetą, hierarchiją.	Individualistai.	Vertina komandinį darbą.	Pasižymi nepriklausomumu.
Didelė atsakomybė	Mėgsta būti atsakingi	Prisiimantys riziką	Svarbu geras vardas, paaukštinimas.	Siekia savankiškumo
Orientacija į sunkų darbą ir pagarbą aukštesnio rango darbuotojams	Orientuoti į pasiekimus	Orientuoti į savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	Orientuoti į komandiškumą ir gerą atmosferą darbe.	Orientuoti į komandos dinamiką
Lojalūs organizacijai bei rodo aukštą pagarbos lygį.	Prisirišę prie organizacijos	Stokoja lojalumo.	Nori dirbti mėgstamą darbą, nėra prisirišimo prie organizacijos.	Nėra prisirišimo prie organizacijos, tačiau svarbus karjeros siekimas.

Šaltinis: *sudaryta autorės*

C.Marston (2007) teigimu mūsų tauta šiandien gyvena pasaulyje, kurį sukūrė veteranų karta, gimusi iki 1945 m. Jie iš viso sudaro maždaug 30 milijonų žmonių. Didžiulę įtaką šiai kartai darė kariuomenė, todėl veteranų kartos kuriama darbo aplinka, atspindi hierarchiją su aiškia komandų grandine. Paaukštinimai, premijos ir pakėlimai buvo teikiami, kai darbuotojas (beveik visada vyras) įrodydavo esąs pasirengęs kitam lygiui. Darbuotojai sunkiai dirbo, kad pasiektų aukštesnius rangus. Visiems darbuotojams buvo būdingas panašus sėkmės apibrėžimas: lipimas įmonės laiptais ir aukštesnio atlygio gavimas pelnomas gaunant didesnę atsakomybę. Aukštėjančia tvarka užimamų pareigų darbuotojai žavėjosi ir pavydėjo darbuotojams užimantiems aukštesnes pareigas ir juos gerbė.

„Baby Boomers“ karta, tai karta gimusi nuo 1945 iki 1964 m. Šiuo metu bendrovėse šios kartos atstovai užima aukštesnias ir aukščiausias pareigas bei sudaro 45 procentus šių dienų darbuotojų. Nors dažnai organizacijose jie valdo, bet ne visada taip jaučiasi. „Baby Boomers“ kartos darbo etika ir „sėkmės kalba“ labai panaši į veteranų kartos, nors pastarieji šiuo metu sudaro tik apie 5 procentus visų darbuotojų (Marston, 2007). Šios kartos požiūris į darbą teigia, jog norint atlikti darbą, reikia tam skirti daug, aiškiai pastebimų darbo valandų. Boomers kartos atstovai mėgsta dirbti, gerbia autoritetą ir hierarchiją, mėgaujasi būdami atsakingi (D'Amato, 2016), stereotipiškai apibūdinami kaip karta orientuota į pasiekimus yra ištikimi ir prisirišę prie organizacijos (Becton et al., 2014).

„X“ kartos atstovai tai asmenys gimę 1965-1981 metais, apibūdinami kaip karta turinti gyvenimo patirties ekonominio nestabilumo amžiumi, nuosmukių laikotarpiu, didelio nedarbo, infliacijos metu. Todėl manoma, kad jie yra individualistai, nepasitikintys korporacijomis, stokoiantys lojalumo, orientuoti į savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, finansiškai savarankiški ir prisiimantys riziką versle (Becton et al., 2014). „X“ kartos atstovai taip pat labiau linkę palikti sudėtingesnius darbus, aukštesnę algą darbdaviui, nes jie užaugo tokioje epochoje, kai organizacijos lojalumas ir įsipareigojimas nebuvo reguliariai apdovanojami darbo saugumu.

„Y“ kartos atstovai – asmenys gimę 1982-2003 metais, yra didžiausia amžiaus grupė, po „Baby Boomers“ kartos, kuriai „Deloitte“ prognozuoja, jog iki 2025 m. sudarys 75% visos darbo jėgos (Bridge, 2017). Ši karta užaugo vykstant didžiuliams technologijų pokyčiams, pasižymi dideliu tėvų įsitraukimu, vertina komandinį darbą ir pripažinimą (Jobe, 2016). Šios kartos atstovai turi aukštesnę savivertę, narcisizmą, jaučia didesnę nerimą, depresiją ir turi mažesnę socialinio pritarimo poreikį ir daugiau išorinės kontrolės nei vyresnės kartos (Mlodzik, 2010). Jiems svarbu turėti gerą vardą, jie tikisi aukštų atlyginimų, greito paaukštinimo ir nori dirbti darbą, kuriame jaustų malonumą dirbant (Schullery, 2013).

„Z“ karta tai karta gimusi nuo 2004 metų, gimė pasaulyje, kai nedarbo lygis yra vienas žemiausių bei aukštas globalizacijos lygis (Tung & Comeau, 2014). Pasižymi nepriklausomumu, auga ekonomiškai geresnėse sąlygose, reiškia iniciatyvą ir norą būti laisvi (Levit.A, 2015). Šios kartos atstovai yra labiausiai išsilavinę, demonstruoja pasitikėjimą savimi, atsižvelgia į komandos dinamiką, siekia ateities karjeros, teikia pirmenybę savarankiškumui, o ne mikro valdymui, taip pat

nori, kad įmonės aklimatizuotųsi prie socialinės žiniasklaidos, suteiktų galimybę dirbti daugiau nei vienoje šalyje ir teiktų nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie oficialius metinius įvertinimus (Goh & Okumus, 2020).

Šiuo metu organizacijose didžiąją dalį darbuotojų sudaro trys kartos (t. y. „Baby Boomers“, „X karta“ ir „Y karta“). Šių skirtingų kartų darbuotojus organizacijoms reikia apdovanoti ir valdyti skirtingai, atsižvelgiant į kartų skirtumus, požiūrį, vertybes ir norus (Becton, 2014). Kadangi darbe nagrinėjamas motyvacijos poveikis kartoms šių dienų organizacijose, todėl toliau plačiau nagrinėjamas motyvavimas tik šių trijų kartų.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos kartos atstovai pasižymi, tam tikromis savybėmis, kurioms įtaką darė juos supanti tuometinė aplinka. Nors ir yra tarp kartų tam tikrų panašumų, tačiau didelė dalis požiūrio į darbą skiriasi tarp kiekvienos kartos atstovų, todėl reiktų atsižvelgti į kartai būdingas savybes siekiant efektyviai taikyti motyvavimo priemones darbuotojams, nes vienodai taikomos priemonės gali būti neveiksmingos, jeigu įmonėje ryškiai pasižymi kartų variacija.

## **2.2. Kartų motyvavimas**

Organizacijos linkusios yra tikėti, kad gali motyvuoti savo vadovaujamąjį personalą atlyginimais ir paskatomis, tačiau kai kurioms grupėms svarbiau daugiau laiko praleisti su šeima (D'Amato, 2016), todėl atsižvelgiant į skirtingų kartų vertybes, pabrėžiama tinkama vadovavimo ir motyvavimo taikymo svarba.

„Baby Boomer“ kartos atstovus labiausiai motyvuoja atlygino pakėlimai ir priedai, tikėtina, kad „Baby Boomers“ jaučia, kad jaunosios kartos nedirba taip sunkiai, kaip jie, dėl pastarųjų grupių teikiamų pirmenybių lanksčiam darbo laikui, darbui namuose ir virtualių biurų naudojimui (Heyns & Kerr, 2018a). Tačiau labiau nei atlyginimas jiems svarbūs gebėjimų parodymas bei svarbus atgalinis ryšys, įvertinimas susijęs su jų atliktu darbu (Loyns et al., 2016), jiems svarbu varžymasis ir savęs parodymas (Loyns & Kuron, 2013), todėl siekiant motyvuoti tokius darbuotojus svarbu nepamiršti to.

„X“ kartos atstovai labiausiai vertina darbo ir asmeninio laiko balansą (Glass, 2007; Hoole & Bonnema, 2015). X kartos atstovai tikisi, pripažinimo bei tikisi, kad bus apdovanoti per trumpą laiką, jiems svarbu būti įtrauktais į visus verslo aspektus ir suteikiamos nuolatinės karjeros augimo

galimybės (Heyns & Kerr, 2018a). „X“ ir „Y“ kartų atstovai vertina laiką ir nori jį kontroliuoti, kaip ir savo pinigus, jiems laikas turi tokią pat vertę, kaip ir pinigai. Daugelis darbdavių pradeda suprasti, kad kai jie negali sumokėti jaunesniems darbuotojams daugiau pinigų, jie gali suteikti jiems daugiau laisvo laiko (Marston, 2007). Todėl vienas iš darbuotojų motyvavimo motyvų gali būti laisvo laiko skyrimas, derinimas, laisvadienių teikimas. X kartos darbuotojai daugiau dėmesio skiria iššūkiams, nuolatiniam mokymuisi ir įdomiam darbui, nei Millennials ir Boomers (Loyns et al., 2016), todėl motyvuojant šios kartos atstovus reiktų atkreipti dėmesį į tai, kas jų požiūriu yra svarbu darbo etikoje.

Tuo tarpu „Y“ kartos atstovai labiausiai vertina bendradarbius ir grupines užduotis, tarpusavio bendravimą, komandiškumą (Ertas, 2015). Jiems taip pat svarbi ir darbo aplinka/ vietą, todėl svarbu sukurti sąlygas šios kartos atstovams dirbti, siekiant užtikrinti jų motyvaciją. Šios kartos atstovus motyvuoja pripažinimo ir prestižo siekimas, darbo suteikiamos garantijos labiau nei „X“ ir „Baby Boomers“ kartoms (Loyns et al., 2016). Taip pat vienas iš svarbių faktorių siekiant motyvuoti „Y“ kartos darbuotojus yra didesnė socialinė atsakomybė ir daugiau „žaliųjų“ iniciatyvų (Mlodzik, 2010). Visoms kartoms daugiau ar mažiau būdinga piniginė motyvacija, tik ne visos kartos ją iškelia, kaip pagrindinį prioritetą (Schullery, 2013).

4 lentelė. *Kartų motyvavimo priemonės.*

Motyvavimo priemonės	„Baby Boomers“ karta	„X“ karta	„Y“ karta
Atlyginimai	Labiausiai motyvuoja atlyginimai ir pareigų paaukštinimai	Laikas atitinkamai lygus pinigams, todėl atlyginimų pakėlimai gali būti tapatinami su laisvadienių skyrimu.	Motyvuoja atlyginimas, tačiau taip pat svarbus asmeninio laiko suteikimas, atlyginimas nėra vienintelis prioritetas

4 lentelės tęsinys. *Kartų motyvavimo priemonės.*

Darbo lankstumas	Daug laiko praleidžia darbe ir sunkiai dirba	Svarbus darbo ir asmeninio laiko balansas, vertina asmeninį laiką	Svarbus laisvo laiko skyrimas, lankstus darbo grafikas
Konkurencija	Svarbus varžymasis ir savęs parodymas	Svarbūs individualūs pasiekimai, kartos atstovai individualistai	Nėra linkę konkuruoti, svarbu komandiškumas, grupinės užduotys
Įvertinimas	Svarbus atgalinis ryšys, nuolatinis pastebėjimas, darbų įvertinimas	Svarbus karjeros augimas, tikisi būti įvertinti per trumpą laiką	Motyvuoja prestižo siekimas ir pripažinimas, darbo garantijų suteikimas
Savęs tobulinimas	Nėra svarbiausias, svarbiau atliktų darbų įvertinimas	Daug laiko skiria savęs tobulinimui ir mokymams	Svarbus savęs tobulinimas, mokymai, socialinės atsakomybės gavimas

Šaltinis: *Sudaryta autorės.*

Apibendrinat galima teigti, kad siekiant motyvuoti skirtingų kartų darbuotojus organizacijų vadovai turėtų taikyti skirtingas motyvavimo sistemas, pavyzdžiui požiūriai į mokymą, atlygį, grįžtamąjį ryšį ir instruktavimą turėtų skirtis pagal kartą, kad būtų galima patenkinti skirtingas savybes (Młodzik, 2010). Y kartos motyvacijos didinimui turėtų būti naudojama socialinė žiniasklaida. Kiti pasiūlymai apima įvairius darbo / gyvenimo lankstumo būdus, technologijas ir ryšius.



### **3. PASITENKINIMAS DARBU**

#### **3.1. Pasitenkinimo darbu samprata**

Darbdaviai vis labiau dažniau kreipia dėmesį į dėmesį į savo darbuotojų lūkesčius ir pasitenkinimą darbu. Atsižvelgimas į šiuos aspektus svarbus siekiant užtikrinti savo įmonės produktyvumą, veiklos efektyvumą, teigiamą įtaką regiono ekonomikai, nes taip stengiamasi išlaikyti gerus specialistus, kuriamas teigiamas organizacijos klimatas (Viningienė, 2012). Darbuotojai ir jų pasitenkinimas darbu, kaip žmogiškieji išteklių yra vieni svarbiausių ekonominių veiksnių, darantis įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Dėl šių priežasčių yra labai svarbu gerai suprasti pasitenkinimo darbu reikšmę ir jo sampratą.

D.Vliūno ir R.Drejerio (2019) teigimu „pasitenkinimo darbu svarba neatsiejama nuo organizacijos, ir nuo asmens dirbančio joje“. Darbuotojui būna svarbu prisitaikyti prie darbinės aplinkos, o organizacijai svarbu jo gebėjimas prisidėti prie organizacijos sėkmės. Tačiau pasitenkinimo darbu sąvoką daugelis autorių pabrėžia skirtingai. Pasitenkinimas darbu dažnai siejamas su troškimu ir netrokštamu elgesiu tų, kurie atlieka veiksmus įmonės viduje (Llobet & Fito, 2013). Taip sąvoka apibūdinama ir kaip jausmų visuma, atspindinti žmogaus jausmus dėl atliekamo darbo, įtraukiant darbo kokybę, dabinę aplinką, produktyvumą, atsakomybę už skirtas užduotis (Valiūnas & Drejeris, 2019). Pasitenkinimas darbu dažnai suprantamas kaip teigiama emocija, kurią organizacijos narys patiria dirbdamas (Llobet & Fito, 2013). Kiti autoriai teigia, kad pasitenkinimas darbu yra svarbus rezultatas ir siejamas su kitais svarbiausiais darbo rezultatais, tokiais kaip organizaciniai įsipareigojimai, ketinimai vykdyti apyvartą ir darbas (Morris & Venkatesh, 2010).

Hsu (2015) teigė, kad pasitenkinimas darbu yra fiziologinis ir psichologinis darbuotojo pasitenkinimas darbo aplinka, t. y. darbuotojo asmeninė reakcija į darbo situacijas. Pasitenkinimas darbu taip pat vertinamas, kaip skirtumas tarp faktiškai įgyto atlygio ir numatomo darbuotojo atlygio konkrečioje darbo aplinkoje (Yu, 2018). Kuo mažesnis atotrūkis, tuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, kuo didesnis atotrūkis – tuo mažesnis pasitenkinimas. Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra darbuotojo jausmais ir mintimis paremtas darbuotojų požiūris į daugelį jo darbinės aplinkos aspektų, šie jausmai ir mintys yra paremti tuo, kaip darbuotojas vertina už darbą gaunamą atlygį, karjeros galimybes, darbinius santykius ir kitus su jo darbu susijusius aspektus

(Munir & Rahman, 2016). Panašų požiūrį pateikė ir K.Yu, R.Gong (2018) teigdami, kad „pasitenkinimas darbu tai darbuotojo jausmai, dėl darbo aplinkos, įskaitant atliekamo darbo pobūdį, vadovus, komandą, organizaciją ir gyvenimą“.

Žmogiškųjų išteklių perspektyvoje pasitenkinimas darbu reiškia žmogaus pasitenkinimo darbu jausmą, kuris veikia kaip motyvacija dirbti, kuris nėra siejamas su pasitenkinimas savimi, laime, o su pasitenkinimu darbe, atliekamu darbu (Munir & Rahman, 2016). Pasitenkinimą darbu galima apskaičiuoti dviem skirtingais asmenybės lygiais: vidiniu ir išoriniu. Tyrėjų siūlymu, kad pasiekti geriausių rezultatų iš darbuotojų, organizacijos turi suprasti jų emocinę pusę (El Din & El Ghetany, 2016). Holland (2011) teigimu „pasitenkinimas darbu yra asmens suvokimas ir įvertinimas, koks yra jo ir organizacijos tinkamumas“. Teigiama, kad pasitenkinimas darbu tarsi suminis dydis, kurio pagrindą sudaro pasitenkinimas įvairiais reiškiniais, subjektais ar objektais darbinėje aplinkoje (Valiūnas & Drejeris, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu tai darbuotojo jausmai dėl atliekamo darbo ir jo savijauta esamoje darbo aplinkoje. Nors įvairių autorių pasitenkinimo darbu samprata skiriasi, bet visi sutaria, jog darbu patenkinti darbuotojai lemia teigiamas pasekmes tiek įmonei ir jos rezultatams, tiek aplinkiniams dirbantiems kartu, kadangi pasitenkinimas darbu siejamas su teigiamomis emocijomis, kurios siejamos su atliekamu darbu bei individą supančia aplinka.

### **3.2. Motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsaja**

Dėl organizacijos darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu stokos didėja darbuotojų kaita organizacijoje, o tai lemia didėjančias įmonės išlaidas, dėl naujų darbuotojų paieškos ir jų apmokymo. Darbuotojai, kaip žmogiškieji ištekliai, yra vienas svarbiausių ekonominių veiksmų, turintis įtakos organizacijų veiklos rezultatams. Daugeliui įmonių darbuotojų motyvacija yra svarbi, nes ji ne tik didina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, bet ir teikia naudą: produktyvesnis darbas, geresnis įmonės įvaizdis, patrauklios darbo vietos, užimtumas. Jei darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu, jie nėra pakankamai motyvuoti, jie gali pasirinkti kitą, labiau patrauklią organizaciją. Įmonių vadovai turėtų ieškoti būdų, kaip sumažinti darbuotojų kaitą įmonėje, bei kaip didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją. Tam reikia gerai suprasti, koks yra ryšys tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu.

Motyvaciją dirbti, dažnai siejama su tokiais veiksniais kaip: darbo užmokestis, pagarba, karjeros didinimo galimybė, kūrybinė atmosfera, premijos ir pan. (Viningienė, 2012), todėl keliami prielaida, kad motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra tiesiogiai priklausomi veiksniai. Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo motyvaciją – darbo užmokestis. Atlyginimas užtikrina asmens saugumo ir tikrumo jausmą, jei tokio tipo paskatos nėra asmuo jaučiasi nepastebėtas, pasireiškia jo nepasitenkinimas darbu. Motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę įmonei ir klientams, jaučia pasitenkinimą darbu (Viningienė, 2012).

Gausėja teiginių, papildančių tradicines perspektyvas, orientuotas į motyvacinius darbo veiksnis. Atliekami tyrimai rodo didelę pasitenkinimo darbu įtaką įvairiems individualiems, kolektyviniams ir organizaciniams rezultatams (Bargsted et al., 2019). Siekiant kokybiško darbo labai svarbu tinkamai naudoti motyvuojančias priemones, kurios yra labai svarbios norint pasiekti žmonių gerovę ir paskatinti teigiamą požiūrį darbe bei užtikrinti gerą tiek asmens, tiek organizacijos darbą. Šiuo atžvilgiu atlikti tyrimai patvirtina teigiamą ryšį tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu (Bargsted et al., 2019).

Gana dažnai darbuotojų pasitenkinimas aiškinamas kaip tam tikras motyvacijos elementas. Darbuotojų pasitenkinimas dažnai yra priimamas kaip veiksnys, skatinantis darbuotojų motyvaciją ir atsidavimą darbui. Bendrąja prasme motyvacijos procesas padeda skatinti darbuotojus mąstyti, pritaikyti turimas žinias ar įgūdžius, gautas rezultatas dažniausiai suteikia entuziazmo, skatina dirbti kokybiškiau ir atlikti kuo daugiau darbų, gerinti darbo kokybę ir tobulinti darbo sąlygas, o tai kelia individo pasitenkinimą. Darbuotojų pasitenkinimas yra ugdomas pastoviai ir galiausiai išugdomas: atitinkamais darbo procesais, protingu darbo paskirstymu, visos kompanijos valdymu, karjeros siekimo ir mokymosi galimybėmis, sąžiningu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis, ne tik bendravimu, bet ir visapusišku bendradarbiavimu bei kitais veiksniais (Valiūnas & Drejeris, 2019). Galima teigti, kad tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu vyrauja glaudus ryšys.

Tačiau vyrauja ir nuomonė, kad ne visada motyvacija yra glaudžiai susijusi su pasitenkinimu darbu. Darbuotojo motyvacija priklauso nuo tuo metu vyraujančios individo gyvenimo ir karjeros fazės. Jei darbuotojas ką tik baigė universitetą ir tai jo pirmų žingsnių įmonėje metu, svarbiausias motyvacijos veiksnys bus viršininkas, jo pripažinimas ir atsiliepimai. Motyvai keičiasi: jei darbuotojas ima paskolą namui pirkti, svarbiausia tampa alga; jei turi vaikų, svarbiausiu veiksniu gali tapti darbo grafikas. Todėl ne retai atsitinka, kad dauguma žmonių, įsisukę į gyvenimo ir pragyvenimo rutiną, nesvarsto pasitenkinimo darbu klausimo (Viningienė, 2012). Bei vyraujant ekonominiams

pokyčiams ir galimybei prarasti darbą, motyvacija dirbti yra sunkiai siejama su pasitenkinimu darbu, veiksmingumu darbe ar darbdavio lūkesčiais, kadangi svarbiausias aspektas išlieka darbo vietos išlaikymas, kuris motyvuoja darbuotoją daugiau dirbti, siekiant išlaikyti turimą darbo vietą.

Apibendrinant galima teigti, kad dažnu atveju motyvacija yra glaudžiai susijusi su pasitenkinimu darbu. Kadangi motyvuojantys veiksniai ir taisyklingai taikoma motyvavimo sistema, ne tik skatina darbuotoją dirbti daugiau, bet ir kuria darbo atmosferą, kurioje darbuotojui patinka dirbti ir jis jaučia didesni pasitenkinimą darbu. Tačiau kartais, esant nestabiliui ekonominiui situacijai atsiranda veiksnių, tolinančių pasitenkinimą darbu nuo motyvacijos, kadangi apie pasitenkinimą darbu yra pamirštama ir yra siekiama išlaikyti darbo vietą, bei stengiamasi daugiau dirbti ir rodyti savo motyvaciją darbdaviui. Todėl nagrinėjant motyvacijos ryšį su pasitenkinimu darbu svarbu atkreipti dėmesį ir į ekonominį stabilumą, siekiant tiksliau nustatyti, egzistuojantį ryšį tarp šių veiksnių ir nustatyti jo veikimą.

### **3.3. Skirtingų kartų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsaja**

Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija dažnai yra siejami, kaip tarpusavyje susiję veiksniai lemiantys organizacijos augimą. Daugelyje atliktų tyrimų buvo tiriami kartų skirtumai darbo aplinkoje ir poveikis, kurį šie skirtumai gali turėti atliekamam darbui, motyvacijai ir valdymo įtakai (Young, 2013). Šie skirtumai dažnai apibendrinami apibūdinant charakteristikų grupes, kurios apibūdina kiekvieną kartą ir išskiria ją iš kitų. Kadangi skirtingų kartų darbuotojus motyvuoja ir kelia pasitenkinimą darbu skirtingi veiksniai, todėl yra pravartu organizacijai nustatyti, kokia vyrauja sąsaja tarp skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvuojančių veiksnių, siekiant sukurti tinkamą valdymo sistemą, kuri skatintų darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų, didintų įmonės našumą bei jaustų pasitenkinimą darbu.

Costanza (2012) teigia, kad darbo aplinkoje tokie skirtumai tarp darbuotojų grupių gali turėti didelę įtaką tam, kaip organizacijos įdarbina, samdo, apmoko, apdovanoja, skatina ir atleidžia darbuotojus, pavyzdžiui, jei visi X kartos atstovai nori savarankiškumo dirbdami, gali reikėti pertvarkyti darbą, kad būtų padidintas savarankiškumas, savarankiškas užduočių atlikimą arba, jei „Y“ kartos atstovai susidomi organizacija, dėl jų technologinio pažangumo, įdarbinimo praktiką, gali reikėti modifikuoti įtraukiant virtualias įdarbinimo muges. Visos trys kartos („Baby Boomers“, „X“ karta ir „Y“ karta) pasižymi tuo, kad esant žemam asmens ir darbo vertybių suderinamumui būna

mažesnis pasitenkinimas darbu ir organizacinis atsidavimas bei didesnis ketinimas palikti darbo vietą (Shragay & Tziner, 2011). Taip pat teigiama, kad aukštesnio išsilavinimo („Y“ kartos bruožas) darbuotojai praneša apie mažesnę pasitenkinimo darbu lygį (To & Tam, 2014). Taip pat visos trys kartos pabrėžia apie teigiamą grįžtamojo ryšio kaip motyvatoriaus svarbą, keliant pasitenkinimą darbu, bei pabrėžia profesinio tobulėjimo galimybių svarbą (Young et al., 2013). Teigiama grįžtamojo ryšio svarba ir vadovų prieinamumas svarbus siekiant buvo gerinti pasitenkinimo darbu lygį tarp įmonėje dirbančių individų.

Blumberga ir Morozova (2016) atlikto tyrimo metu nustatė, kad visų kartų pasitenkinimas darbu susijęs su darbuotojų motyvacija ir taikomais metodais, atlyginimais ir organizacine kultūra. „Baby Boomer“ kartos atstovai suvokiami, kaip konkurencingiausi iš kartų, bei yra apibūdinami, kaip ištikimi ir atsidavę darbuotojai, vertinantys profesionalumą bei savarankiškumą (Twenge, 2006). Šios kartos darbuotojus motyvuoja piniginis atlygis bei su juo susiję motyvaciniai veiksniai, tokie kaip priedai, atlyginimo pakėlimai ir t.t. bei jų darbo rezultatų pastebėjimas ir įvertinimas (Loyns et al., 2016). „X“ kartos atstovai vertina savo laiką ir siekia jį kontroliuoti, kaip ir pinigus, kuriuos šios kartos atstovai vertina tiek pat svarbiai kaip asmeninį laiką. (Heyns & Kerr, 2018b). Todėl vienas iš darbuotojų motyvavimo būdų gali būti laisvo laiko skyrimas, derinimas, laisvadienių teikimas (Loyns et al., 2016), jeigu įmonė nėra linkusi į piniginį atlygį. Šios kartos atstovai patogiausiai jaučiasi dirbami vieni, be papildomų trukdžių, kai jiems yra suteikiama autonomija sprendimų priėmimo (Brown-Crowder, 2017), todėl pasitenkinimą darbui karta supranta, kaip šių kuriamų sąlygų visumą. „Y“ kartos atstovams būdingas įgūdžių ugdymas ir naujų galimybių teikiami iššūkiai (Heyns & Kerr, 2018b), jie pabrėžia mokymų svarbą ir siekį tobulėti, taip pat jie linkę į darbų pasidalinimą ir bendravimo skatinimą (Young et al., 2013). Kaip ir „X“ kartos atstovai, šios kartos atstovams svarbus asmeninis laikas, darbo ir asmeninio laiko balansas (Young et al., 2013). Tačiau šios kartos darbuotojai praneša apie mažesnę pasitenkinimo darbu lygį (To & Tam, 2014), lyginant su kitų kartų atstovais. Nepaisant, kurios kartos atstovai bebūtų, respondentai teigė, kad darbo pasitenkinimą jiems suteikia tinkamai nustatytas darbo grafikas, darbo krūvis ir laisvalaikio suteikimas. Autorių atlikto tyrimo metu nustatyta, kad vertinat pasitenkinimą darbu, darbo krūvio ir įsitraukimo į darbą aspektais ryškiausi skirtumai pastebimi tarp „Baby Boomers“ ir „Y“ kartos atstovų, o „X“ kartos atstovai dažniausiai turi bruožų, kurie būdingi abiem kartoms. „X“ ir „Y“ kartų atstovams yra sunkiau suteikti sąlygas, kad jie jaustų pasitenkinimą darbų nei, kad „Baby Boomers“ kartos atstovams (Kaliannan,

2016). „Baby boomers“ ir „Y“ karta, turi pakankamai nemažai panašumų, kas sieja juos ir pasitenkinimą darbu, įskaitant pareigos jausmą daryti teigiamą indėlį į visuomenės ir aplinkos sveikatą, bendrą požiūrį, kad pinigai nėra pats svarbiausias buvimo su darbdaviu veiksnys (Loyns et al., 2016). Panašumas pastebimas tarp „Y“ ir „X“ kartų atstovų, kuriems pasitenkinimą darbu sukelia darbo sąlygos organizacijoje, galimybės derinti darbo grafikus, darbo grafiko lankstumas, suteikiami savęs tobulinimo mokymai, darbo garantijos (Loyns et al., 2016).

Pagrindinių aktyvatorių kompleksą sudaro asmenybės tipas ir vertybės, kurios laikui bėgant kinta bei tampa nuoseklesnės (Kamdron, 2015). Jei su darbu susiję poreikiai yra tenkinami, yra galimybė suaktyvinti tam tikrą motyvacijos lygį. Pasitenkinimo lygis lemia motyvacijos lygį, kurį sąlygoja lūkesčiai, o tai, savo ruožtu, turi priešingą poveikį pasitenkinimui darbu (Kamdron, 2015). Asmenybės veiksniai reiškia platesnę veiksmų sritį, įskaitant, kai kuriuos socialinius ir demografinius veiksnius, taip pat savęs vertinimo elementus, tokius, kaip savęs vertinimas, apibendrintas savęs efektyvumas ir kontrolės vieta. Todėl apibendrinant galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojai, dėl skirtingo progresavimo ir ne vienodų motyvavimo veiksmų, pasitenkinimą darbu jaučia skirtingai.

## LITERATŪROS ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

Galima teigti, kad motyvacijos yra daug ir skirtingą suvokimą lemia tai, jog kai kurie autoriai žvelgia iš psichologinės pusės, dalis – iš vadybinės, kiti autoriai pirmoje vietoje nurodo jėgas, skatinančias veikti ir t.t. Nors motyvacijos procesą autoriai apibūdina ne vienodai, tačiau visų sąvokų visuma yra panaši ir nurodo, jog tai yra procesas veikiantis individo poreikius, skatinantis veikti ir siekti rezultatų. Motyvavimas yra labai svarbi organizacijos efektyvaus valdymo dalis, kurį sudaro individo dominuojantys poreikiai, kurie iššaukia motyvaciją veikti tam tikra kryptimi. Šiuolaikinės visuomenės verslo aplinkoje vis daugiau skiriama dėmesio vidinei darbuotojų motyvacijai, nors ir poreikių tenkinimo (finansinė motyvacija) yra neatmetama proceso dalis, kai kurių organizacijų veikloje. Organizacijos vadovų užduotis yra suprasti ir susieti darbuotojų asmeninius tikslus su įmonės iškeltais tikslais bei formuoti tokią motyvavimo sistemą, kuri tenkintų tiek pirminius, tiek antrinius žmogaus poreikius.

Dažniausiu atveju darbuotojus dirbti motyvuoja pinigai, tačiau reikia pabrėžti, kad pinigai ne visiems ir ne visada yra tinkamiausia motyvavimo priemonė (Bručkutė, 2012). Galima teigti, kad kiekvienoje įmonėje taikomos motyvavimo priemonės gali skirtis, priklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo, amžiaus, lyties, poreikių. Tačiau vis dažniau nematerialios motyvavimo priemonės yra svarbesnės už materialias motyvavimo priemones. Dažnai labiausiai vertinamos tokios priemonės, kaip organizacijos sudaromos galimybės darbuotojams kilti karjeros laiptais, komandinio darbo taikymas, asmeninių ir kolektyvinių pasiekimų pripažinimas, savirealizacijos galimybės, galimybės kelti kvalifikaciją bei mažiau vertinamos galimybės susijusios su atlygio pakėlimu, daugkartinių ar vienkartinių išmokų suteikimu ar švenčių rengimu. Toks motyvacinių priemonių pasirinkimas parodo darbuotojų norą įsitraukti į organizacijos veiklą, būti naudingais, kurti vertę.

Šiuo metu organizacijose didžiąją dalį darbuotojų sudaro trys kartos (t. y. „Baby Boomers“, „X karta“ ir „Y karta“). Kiekvienos kartos atstovai pasižymi, tam tikromis savybėmis, kurioms įtaką darė juos supanti tuometinė aplinka. Nors ir yra tarp kartų tam tikrų panašumų, tačiau didelė dalis požiūrio į darbą skiriasi tarp kiekvienos kartos atstovų, todėl reiktų atsižvelgti į kartai būdingas savybes siekiant efektyviai taikyti motyvavimo priemones darbuotojams, nes vienodai taikomos priemonės gali būti neveiksmingos, jeigu įmonėje ryškiai pasižymi kartų variacija. Siekiant

motyvuoti skirtingų kartų darbuotojus organizacijų vadovai turėtų taikyti skirtingas motyvavimo sistemas, pavyzdžiui požiūriai į mokymą, atlygį, grįžtamąjį ryšį ir instruktavimą, turėtų skirtis pagal kartą, kad būtų galima patenkinti skirtingas savybes (Mlodzik, 2010) apimti įvairius darbo / gyvenimo lankstumo būdus, technologijas ir ryšius.

Žmogiškųjų išteklių perspektyvoje pasitenkinimas darbu reiškia žmogaus pasitenkinimo darbu jausmą, kuris veikia kaip motyvacija dirbti, kuris nėra siejamas su pasitenkinimu savimi, laime, o su pasitenkinimu darbe, atliekamu darbu (Munir & Rahman, 2016). Pasitenkinimas darbu, tai darbuotojo jausmai dėl atliekamo darbo ir jo savijauta esamoje darbo aplinkoje. Nors įvairių autorių pasitenkinimo darbu samprata skiriasi, bet visi sutaria, jog darbu patenkinti darbuotojai lemia teigiamas pasekmes tiek įmonei ir jos rezultatams, tiek aplinkiniams dirbantiems kartu, kadangi pasitenkinimas darbu siejamas su teigiamomis emocijomis, kurios siejamos su atliekamu darbu bei individą supančia aplinka.

Dažnu atveju motyvacija yra glaudžiai susijusi su pasitenkinimu darbu. Kadangi motyvuojantys veiksniai ir taisyklingai taikoma motyvavimo sistema, ne tik skatina darbuotoją dirbti daugiau, bet ir kuria darbo atmosferą, kurioje darbuotojui patinka dirbti ir jis jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Tačiau kartais, esant nestabiliai ekonominei situacijai atsirandą veiksnių tolinančių pasitenkinimą darbu nuo motyvacijos, kadangi apie pasitenkinimą darbu yra pamirštama ir yra siekiama išlaikyti darbo vietą, bei stengiamasi daugiau dirbti, rodyti savo motyvaciją darbdaviui. Todėl nagrinėjant motyvacijos ryšį su pasitenkinimu darbu svarbu atkreipti dėmesį ir į ekonominį stabilumą, siekiant tiksliau nustatyti, egzistuojantį ryšį tarp šių veiksnių ir nustatyti jo veikimą.



## **4. MOTYVAVIMO POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO METODOLIGJA**

Motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra dažnai nagrinėjamos temos mokslinėje literatūroje. Tačiau nepavyko rasti daug tyrimų susijusių su motyvavimo poveikiu skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu logistikos sektoriuje. Todėl įdomu nustatyti kokios motyvavimo priemonės veikia logistikos sektoriaus skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą darbu, siekiant geresnių įmonės darbuotojų veiklos darbo rezultatų. Atsižvelgiant į problematiką, yra keliami šio tyrimo tikslas ir uždaviniai.

Atliekamo empirinio tyrimo **tikslas**: Ištirti, kokį poveikį motyvavimo priemonės daro skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu Lietuvos logistikos sektoriuje.

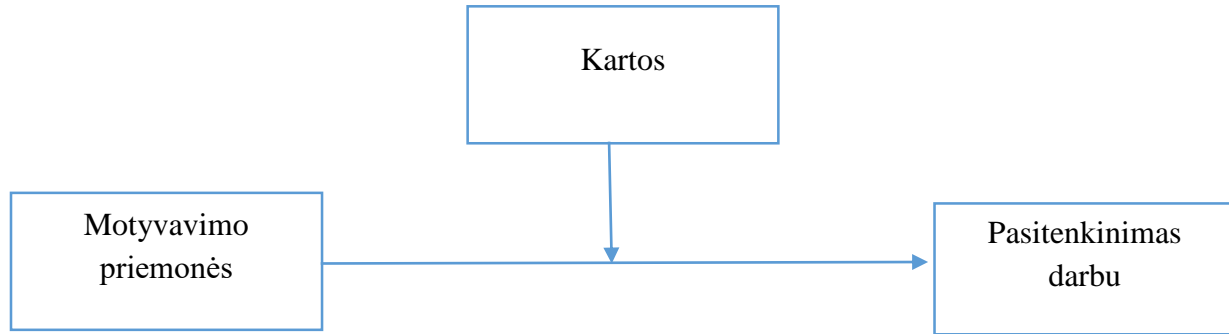
Empirinio tyrimo **uždaviniai**:

1. Nustatyti kurios motyvavimo priemonės labiausiai motyvuoja dirbti darbuotojus logistikos sektoriuje.
2. Nustatyti pasitenkinimo darbo veiksnius logistikos sektoriuje.
3. Išmatuoti motyvavimo priemonių skirtumus tarp skirtingo amžiaus darbuotojų.
4. Išmatuoti pasitenkinimo darbu skirtumus tarp skirtingo amžiaus darbuotojų
5. Ištirti kokios motyvavimo priemonės veikia skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą darbu logistikos sektoriuje.

**Darbo tyrimo imtis** – Lietuvoje veikiančios logistikos sektoriaus įmonės. Numatoma tyrimo imis 399 respondentų

**Tyrimo metodai** – anketa (apklausti logistikos sektoriaus darbuotojai).

Išanalizavus literatūros šaltinius sudarytas hipotetinis motyvacijos poveikio skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu modelis. (žr.1 paveikslas)



1 paveikslas. Motyvacijos poveikio skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu modelis.

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Buvo iškeltos tokios hipotezės:

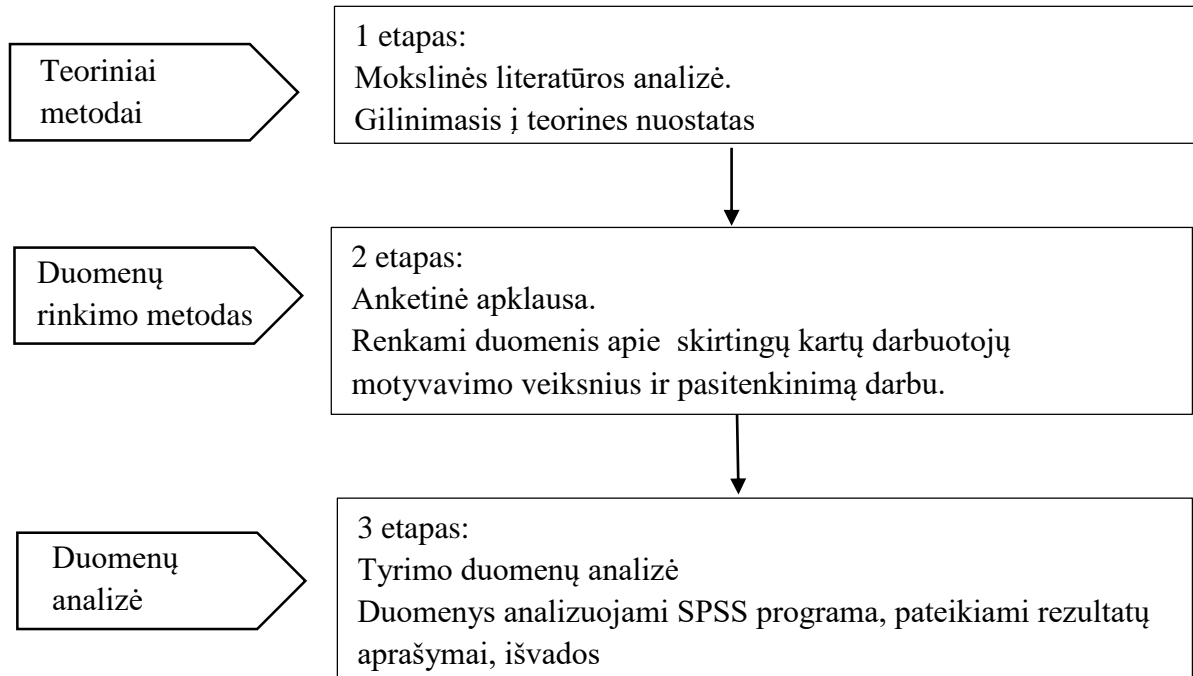
H1 Hipotezė: Egzistuoja teigiamas ryšys tarp motyvacijos ir kartų. Tai įrodė atiktame tyrime Kooij (2008)

H2 Hipotezė: Egzistuoja teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir kartų. Tai įrodė atliktame tyrime Jensen (2017), Shragay & Tziner. (2011).

H3 Hipotezė: Egzistuoja teigiamas ryšys tarp motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo darbu moderuojant kartoms. Tai įrodė atliktame tyrime Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., & Kim, K. T. (2013).

#### **4.1. Tyrimo etapai**

Magistro baigiamajame darbe, siekiant nustatyti motyvacijos poveikį skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu buvo naudojamas empirinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimas vyko trimis etapais (žr. 2 paveikslas).



2 paveikslas. Tyrimo eigos schema.

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Tyrimo eiga vykdoma 3 etapais:

1 etapas – Mokslinės literatūros analizė. Atlikta mokslinės literatūros analizė, analizuojami moksliniai straipsniai, disertacijos nagrinėjama tema. Išanalizuojamas ir aprašomas tyrimo teorinis aspektas, aktualumas.

2 etapas – Anketinė apklausa. Sudarius anketa, anketa pateikiama logistikos sektoriaus darbuotojams. Renkami anketinės apklausos rezultatai (duomenys).

3 etapas. Tyrimo duomenų analizė. Kiekybinio tyrimo duomenims analizuoti naudota SPSS programa, gauti rezultatai aprašyti bei pateiktos išvados.

Empiriniam tyrimui buvo taikomas kiekybinis tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa.

#### **4.2. Tiriamo sektoriaus pristatymas**

Tyrimo respondentais pasirinkti Lietuvoje veikiančių logistikos įmonių darbuotojai. Logistikos sektoriaus įtaka šalies ekonomikai nuolat didėja, jo efektyvumas auga. Ši sritis plačiai

paplitusi Lietuvoje bei šia veikla užsiima vis daugiau sektoriaus atstovų. Tai trečia pagal dydį Lietuvos ekonomikos sritis po apdirbamosios gamybos ir prekybos.

Transporto ir logistikos sektoriuje dirba daug skirtingo amžiaus ir išsilavinimo asmenų, kadangi sektoriaus siūlomas paslaugų spektras yra ganėtinai platus. Sektoriuje veikiančios įmonės organizuoja krovinių gabenimą, sandėliavimo paslaugas, muitinės tarpininkavimo ir atstovavimo paslaugas bei kompleksinius logistikos sprendimus, teikia fiskalinio agento paslaugas. Tokių paslaugų tiekėjai valdo logistikos centrus, naudodami savo transporto sistemą valdo gaminių pristatymą arba teikia vertę sukuriančias paslaugas. Sektoriuje veikiančios įmonės vykdo krovinių gabenimą ne tik sausumos keliais bet ir oru, geležinkeliu ar jūros transportu. Teikiant plačią įvairovę paslaugų sektorius sudaro galimybes didinti užimtumą šalyje, suteikti daugiau darbo vietų gyventojams. Užimtumo tarnybos duomenimis 2019 m. transporto ir saugojimo sektoriaus darbdaviai Užimtumo tarnyboje registravo 21,8 tūkst. darbo pasiūlymų (31,6 proc. daugiau nei 2018 m.). Daugiausia darbo pasiūlymų buvo pateikiama tarptautinio krovinių vežimo transporto priemonės vairuotojams ir vairuotojams ekspeditoriams. O opiausia nagrinėjamo sektoriaus problema – maži darbuotojų atlyginimai. Vidutinis šio sektoriaus darbuotojų atlyginimas – 16,4 proc. mažesnis nei šalies vidurkis. Todėl svarbu sužinoti kokiomis priemonėmis vadovai skatina įmonės darbuotojus dirbti ir likti sektoriuje.

Lietuva pasižymi stipriai išvystytu transporto ir logistikos sektoriumi. 2018 m. šio sektoriaus indėlis į Lietuvos BVP skirtingais duomenimis svyravo tarp 11-13 proc., o sektoriuje veikė apie 8 tūkst. įmonių. Lietuvos Respublikai logistikos šaka kuria reikšmingą BVP dalį, todėl šiai sričiai valstybė skiria didelį dėmesį, skatina nuolatinį jos plėtojimą, aplinkos taršos mažinimą ir investicijas į autotransporto ir geležinkelių kelius, jūrų ir oro uostus, pasienio punktus, viešuosius logistikos centrus, miesto logistiką ir pažangiausią infrastruktūrą.

Dėl patogios Lietuvos vietos žemėlapyje, didelė dalis pervežimų vyksta pro mūsų šalies teritoriją, o čia įsikūrusios logistikos įmonės gali patogiai paskirstyti transporto maršrutus. Žinoma, daugiausia didelio masto kroviniai yra pervežami sunkvežimiais, bet pastaraisiais metais siuntinių gabenimas kurjerių pagalba išpopuliarėjo taip pat. Lietuvoje įkuriami vis daugiau modernių paštomatų, leidžiančių vykdyti siuntinių priėmimo ir grąžinimo paslaugas visą parą, bet kurią savaitės dieną. Logistikos sektorių apima įmonės teikiančios transportavimo, sandėliavimo paslaugas tokios

kaip: UAB „Itella Logistics“, UAB „Vičiūnai ir grupė“, UAB „Treka“, UAB „DPD Lietuva“, UAB „Tomegris“, UAB „Hegelmann Transporte“, UAB „Baltic Transline“, UAB „Kesko Senukai Lithuania“, UAB „Hellmann Worldwide Logistics“, UAB „International Forwarding Solutions“, UAB „Raben Lietuva“, UAB „Hoptrans“ ir kt.

Transporto ir logistikos sektorius yra vienas iš pamatinių Lietuvos ūkio sektorių. Šios sektoriaus užimtumas remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis sudaro 10,7 % viso Lietuvos gyventojų užimtumo. Lietuva sugebėjo išnaudoti turimą geografinį konkurencinį pranašumą ir užsitikrinti Rytų-Vakarų transporto koridoriaus ir transporto mazgo reputaciją, bei įsitvirtino Europoje ir kaip transporto paslaugų eksportuotoja. Tad 2018 m. duomenimis, šis sektorius sukūrė net virš 12 proc. Lietuvos BVP, kai vidutiniškai Europos Sąjungoje transporto ir logistikos indėlis tesiekia 5 proc. Pagal sukuriamos pridėtinės vertės svorį Lietuvos ekonomikoje, šią veiklą aplenkia tik pramonė ir vidaus prekyba. Šiuo metu didelę dalį transporto įmonių Covid-19 veikia vidutiniškai, tačiau kitos rizikos, lygiagrečiai veikiančios šį svarbų Lietuvai sektorių, gali sustiprinti viruso poveikį sektoriui ir lemti jo įmonių nuosmukį ateityje. „Scorify“ duomenimis, kad tik 2 proc. transporto ir logistikos įmonių šiuo metu yra užregistravę prastovas, tačiau 50 proc. visų šio sektoriaus įmonių yra VMI nukentėjusių nuo Covid-19 sąraše, tai reiškia, kad naudojasi galimybe atidėti mokesčių mokėjimą ir pretenduoja į atitinkamas valstybės paramos programas.

Tačiau nors ir patiriant sunkias esamo laikotarpio pasekmes, pastaruosiu metu Lietuvoje yra įgyvendinamos įvairios iniciatyvos, siekiančios stiprinti transporto ir logistikos sektorių. 2019 m. pradžioje buvo įkurtas Mobilumo inovacijų centras, kurio pagrindinis tikslas yra skatinti šio sektoriaus inovatyvumą. Be to, transporto ir logistikos sektorius yra įtrauktas į Lietuvos nacionalinio progreso strategiją „Lietuva 2030“ bei yra viena iš Lietuvos sumanios specializacijos prioritetinių kryptių. Anot ekspertų aukštosios technologijos taps neatsiejama šio sektoriaus dalimi, todėl kasmet sektorius vis labiau siejamas su skaitmeninėmis ir naujų technologijų procesų taikymu ir tobulinimais.

### **4.3. Tyrimo imtis**

Tyrimo respondentus (apklausiamųjų imtis) sudaro Lietuvoje veikiančių logistikos įmonių darbuotojai. Remiantis statistikos departamento duomenimis Lietuvoje, 2019 m. logistikos

(transporto ir saugojimo) sektoriuje 137 734 dirba gyventojai. Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis Paniotto formule, paklaida - 5%.

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

n – imties dydis;

$\Delta$  – imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida (socialinių mokslų tyrimuose priimtina 5-10 % paklaida, tai yra  $\Delta = 0,05$  iki 0,1);

N – tyrinėjamos visumos dydis

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{137734}} = 399$$

Apskaičiuota tyrimo imtis – 399 respondentai.

#### 4.4. Tyrimo anketos struktūra

Kiekybiniam tyrimo metodui naudojama anketinė apklausa. Apklausą atlikti buvo pasirinkta internetu. Apklauso anketai parengti pasirinktas įrankis [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Sukurtos anketos nuoroda siunčiama respondentas (įmonėms) el. paštu. Toks būdas užtikrina dalyvių anonimiškumą, taip pat galimai didesnę respondentų skaičių, kadangi dėl covid-19 reguliavimų didelė dalis sektoriaus darbuotojų dirba namuose ir yra sunkiai bei retai prieinami darbo vietose, todėl apklauso pateikimas internete yra patogiai prieinamas respondentams. Pateiktą anketą respondentas galėjo užpildyti jam patogiu metu. Tokią anketą galima užpildyti ne tik kompiuterio pagalba, bet ir naudojant mobilųjį įrenginį ar planšetę. Anketos nuorodą patogų siųsti naudojant įmonių elektroninį paštą atsakingiems įmonės atstovams.

Anketą sudarė uždaro tipo klausimai, leidžiantys respondentams pasirinkti vieną jiems priimtina atsakymą. Anketos struktūra sudarė:

1. Įžanga, kurioje buvo pristatytas tyrimo autorius, bei tyrimo tikslas;
2. Klausimai apie motyvaciją bei apie pinigines ir nepinigtines motyvacijos priemones
3. Klausimai apie pasitenkinimą darbu;

4. Demografiniai klausimai. Klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos dydį, patirtį įmonėje.

Siekiant nustatyti skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos poveikį pasitenkinimui darbuotojų pasitenkinimo darbu, parengtas tyrimo klausimynas. Tyrimo klausimyno struktūra pateikta lentelėje (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra.

<b>Eil. Nr</b>	<b>Klausimyno dalys</b>	<b>Matuojama charakteristika</b>	<b>Metodika</b>	<b>Klausimų sk.</b>	<b>Skalės</b>
<b>1.</b>	Darbuotojų motyvacija	Darbuotojus motyvuojantys veiksniai	Motyvacijos priemonių klausimynas sudarytas modifikavus autorių teiginius (Gyamfi, 2015)(Javed & Javed, 2013)	23	Piniginis atlygio būdas  Nepiniginis atlygio būdas
<b>2.</b>	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai	Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumpoji forma (Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) - Short Form 1977 (Weiss, Dawis, England ir Lofquist, 1967)	20	Vidinis pasitenkinimas darbu  Išorinis pasitenkinimas darbu  Bendras pasitenkinimas darbu

5 lentelės tęsinys. *Tyrimo klausimyno struktūra.*

3.	Demografinė informacija	Socialinės – demografinės charakteristikos	-	5	Lytis, amžius, išsilavinimas, darbo trukmė, organizacijos dydis
----	-------------------------	--	---	---	---

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Darbuotojus motyvuojančius veiksnius nustatyti ir įvertinti pasirinktas klausimynas sudarytas modifikavus autoriaus Gyamfi (2015), teiginius. Gyamfi naudojo išsamią tyrimo duomenų analizę, todėl išsamiai ir aiškiai apibūdino finansinius ir nefinansinius darbuotojų motyvacijos veiksnius. Iš surinktų duomenų autorius taip pat išanalizavo veiksnius, turinčius įtakos bendram darbuotojų darbui. Klausimyną sudaro 23 teiginiai, kurie tiria piniginius ir nepiniguinius atlygio būdus. Teiginius darbuotojai vertins nuo 1 iki 5 balų Likert'o skalėje, kur 1 reiškia – „visiškai nesutinku, o 5 – „visiškai sutinku“. Teiginių pavyzdžiai:

- Man svarbus pagyrimas
- Man svarbi atvira komunikacija
- Man svarbus darbo užmokesčio didinimas
- Man svarbus darbdavio mokėjimas į pensijų fondus

Darbuotojų pasitenkinimui darbu nustatyti ir įvertinti pasirinktas Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumpoji forma (Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) - Short Form 1977) (Weiss, Dawis, England ir Lofquist, 1967). Klausimyną išvertė doc. dr. L. Gustainienė, J. Liesienė, prof. R. Kern VDU universitete, laikantis testų vertimo reikalavimų (2009). Klausimyną sudaro 20 teiginių, kurie tiria darbuotojų pasitenkinimą darbu. Teiginius darbuotojai vertins nuo 1 iki 5 balų Likert'o skalėje, kur 1 reiškia – „visiškai nesutinku“ („labai nepatenkintas“), o 5 – „visiškai sutinku“ („labai patenkintas“). Teiginių pavyzdžiai:

- Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai)
- Galimybe dirbti savarankiškai

Klausimynų skalių vidinis suderinamumas įvertinamas naudojant Cronbacho alfa koeficientus.



Gauti anketinės apklausos duomenys analizuojami naudojant IBM SPSS Statistics (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programą, atlikti: 1) vidinio skalių suderinamumo Cronbach' O Alpha metodas; 2) Vidurkių lyginimo – Mann-Whitney H testai ir Kruskall Wallis U testai – demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems vertinimui; 3) Koreliacijos koeficientų analizė; 4) Tiesinės regresijos analizė; 4) Moderacijos kintamųjų sąveikos analizė, gauti rezultatai aprašyti ir apibendrinti, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

## 5. MOTYVAVIMO POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO REZULTATAI

### 5.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Atliekant motyvavimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu Lietuvos logistikos sektoriuje tyrimą, dalyvavo 404 respondentai. Iš jų 330 moterų (81,7 proc., amžiaus vidurkis lygus 32,38, o standartinis nuokrypis lygu 11,62) ir 74 vyrai. (18,3 proc., amžiaus vidurkis lygus 29,32, o standartinis nuokrypis lygu 9,14). Dalyvavusių tyrime respondentų amžius nuo 19 iki 68, bendras amžiaus vidurkis 31,82 (standartinis nuokrypis 11,25). Apklaustųjų logistikos sektoriaus darbuotojų demografinės charakteristikos pateikiamos lentelėje (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. *Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.*

Charakteristika	Respondentų pasiskirstymas	Santykis
Lytis	Moteris – 330 Vyrai – 74	81,7 % 18,3 %
Amžius	18-39 – 304 40-56 – 81 57-71 – 19	75,25 % 20,05 % 4,7 %
Išsilavinimas	Pagrindinis – 9 Vidurinis – 50 Profesinis – 22 Aukštasis neuniversitetinis – 74 Aukštasis universitetinis – 249	2,2 % 12,4 % 5,4 % 18,3 % 61,6%
Organizacijos dydis	Mažiau nei 10 – 80 10-50 – 125 51-250 – 96 Daugiau nei 250 – 103	19,8% 30,9% 23,8% 25,5%
Darbo stažas	Iki 1 metų – 127 1-2 metai – 93 3-5 metai – 79 Virš 5 metų – 105	31,4% 23,0% 19,6% 26,0%

*Šaltinis:* Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrime dalyvavo skirtingo amžiaus logistikos sektoriaus darbuotojai. Apklaustųjų amžius svyruoja nuo 18 iki 71 m. Didžioji dauguma respondentų priklauso 18-39 amžiaus grupei. Daugiausiai 61,6 % apklausos dalyvių turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Dauguma 30,9% apklaustųjų dirba

mažose įmonėse, kuriose yra nuo 10 iki 50 darbuotojų. Bei daugiausiai 31,4% apklaustųjų darbuotojų organizacijoje dirba ne ilgiau nei 1 metus.

## 5.2. Klausimyno patikimumo rodikliai

Motyvacijos poveikiui bei pasitenkinimo darbu matavimui buvo naudojami mokslininkų sukurti, patikimi klausimynai. Vertinant klausimyno skalės patikimumą, buvo skaičiuojamos Cronbach alpha koeficientai (žr. 2 priedas)

Motyvacijos poveikiui vertinti buvo naudojamas G. Gyamfi (2015) motyvacijos priemonių klausimynas. Modifikavus autoriaus teiginius klausimyną sudaro 23 teiginiai. Lentelėje pateikiami gauti klausimynų koeficientai (žr. 7 lentelė). Apskaičiuotas tyrimo Cronbach alpha lygus 0,899. Tai parodo, kad duomenys yra tinkami tolimesnei analizei.

7 lentelė. *Tyrimo konstrukty Cronbach Alpha rezultatai.*

Apklauso konstruktai	Tyrimo Cronbach alpha
Darbuotojų motyvacija	0,899
Pasitenkinimas darbu	0,902

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Siekiant įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu naudojamas Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumpoji forma (1967). Klausimyną sudaro 20 teiginių. Apskaičiuotas tyrimo Cronbach alpha lygus 0,902, o tai parodo, kad duomenys yra patikimi ir prasmingi tolesniam tyrimui atlikti.

## 5.3. Darbuotojų motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo darbu vertinimas

Siekiant suprasti, kurios motyvavimo priemonės daro didžiausią poveikį pasitenkinimu darbu, svarbu nustatyti, kurios priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus dirbti. Tam atlikta respondentų atsakymų analizė, vertinant motyvavimo darbo aplinkoje priemones (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas vertinant motyvacinės priemonės (proc.).

Motyvacinio priemonės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man svarbus papildomas medicininis draudimas	1.7%	5.2%	21.0%	43.8%	28.2%
Man svarbus gyvybės draudimas	4.0%	8.9%	25.0%	40.8%	21.3%
Man svarbus darbo užmokesčio didinimas	0.0%	0.5%	4.2%	26.7%	68.6%
Man svarbus darbdavio mokėjimas į pensijų fondus	4.0%	11.4%	35.9%	30.0%	18.8%
Man svarbus apmokėjimas už viršvalandžius	0.2%	1.0%	7.7%	24.8%	66.3%
Man svarbus atlyginimas priklausantis nuo darbo rezultatų	1.0%	3.0%	16.1%	32.9%	47.0%
Man svarbios piniginės premijos	0.5%	1.2%	11.1%	36.9%	50.2%
Man svarbus sąžiningas vertinimas	0.2%	0.2%	2.7%	25.2%	71.5%
Man svarbus pagyrimas	0.2%	3.5%	18.1%	40.6%	37.6%
Man svarbi atvira komunikacija	0.2%	2.2%	6.4%	35.4%	55.7%
Man svarbi pagarba jaučiama iš vadovo ir bendradarbių	0.2%	0.0%	3.7%	32.4%	63.6%
Man svarbus pripažinimas	0.2%	1.5%	15.3%	45.8%	37.1%
Man svarbūs socialiniai ryšiai	0.5%	2.7%	25.0%	42.8%	29.0%
Man svarbios karjeros galimybės	0.2%	0.7%	13.1%	34.2%	51.7%
Man svarbūs iššūkiai	0.5%	5.4%	23.8%	44.1%	26.2%
Man svarbus dalyvavimas mokymuose	1.0%	2.7%	20.0%	42.6%	33.7%
Man svarbus dalyvavimas sprendimų priėmime	1.0%	4.2%	21.8%	46.3%	26.7%
Man svarbus pasitikėjimas	0.0%	0.2%	4.0%	35.6%	60.1%
Man svarbios lanksčios darbo valandos	1.5%	2.5%	15.6%	37.1%	43.3%
Man svarbus asmeninių pastangų įvertinimas	0.0%	0.2%	7.7%	42.3%	49.8%
Man svarbus grįžtamasis ryšys	0.2%	1.2%	8.7%	44.3%	45.5%
Man svarbus atsakomybės didinimas	0.0%	5.9%	27.2%	43.1%	23.8%
Man svarbi galimybė vadovauti projektams arba užduotims	1.5%	8.2%	28.7%	38.4%	23.3%

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis surinktais duomenimis.

Atlikus respondentų atsakymų vertinimo analizę pastebima, kad dauguma (71,5 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad juos motyvuoja ir jiems yra labai svarbus sąžiningas vertinimas darbo aplinkoje, taip pat labai (60,1 proc.) svarbus pasitikėjimas ir net 63,6 proc.

dalyvavusių respondentų visiškai svarbi pagarba jaučiama iš vadovo ir bendradarbių. Didžioji dalis respondentų (68,6 proc.) teigia, kad vertinant pinigines motyvacinės priemonės, jiems svarbu, kad būtų peržiūrimas ir didinamas darbo užmokestis, taip pat 66,3 proc. respondentų labai svarbu, kad būtų apmokami viršvalandžiai, bei pusei (50,2 proc.) labai svarbios piniginės premijos ir atlyginimas priklausantis nuo darbo rezultatų. Pastebima, kad pusei respondentų motyvaciją skatina atvira komunikacija vyraujanti įmonėje, žinojimas, kad yra galimybė kilti karjeros laiptais bei asmeninių pastangų vertinimas. Nei vienas respondentas, nesutinka su nuomone, kad atsakomybės didinimas, asmeninių pastangų įvertinimas, darbo užmokesčio didinimas ar pasitikėjimas yra visiškai nesvarbus ir nedaro įtakos motyvacijos poveikiui darbo aplinkoje. Pastebima, kad respondentai yra vieningesnės nuomonės vertinant nepiniginės motyvavimo priemones. Galima daryti prielaidą, kad dėl esamos pasaulinės situacijos bei pakitusių darbo sąlygų respondentų vertybės darbo aplinkoje kito. Kadangi ilgą laiką, tiek darbo aplinka, tiek krūvis ir pobūdis atliekamo darbo privalėjo keistis ir prisitaikyti prie pandemijos keliamų ribojimų, darbuotojams taip pat keitėsi ir motyvavimo priemonės, kurios juos skatina palaikyti motyvaciją darbo aplinkoje, bei kurios labiau skatina dirbti. Sumažėjus gyvam bendravimui, apribojus darbo aplinką namuose ir perkėlus visus darbus į nuotolį, darbuotojus vis labiau skatina palaikymas, pagarba, pasitikėjimas ir sąžiningumas, kadangi per paskutiniuosius metus darbuotojai susidūrė su nuotolinio darbo iššūkiais ir gyvo bendravimo trūkumu. Taip galima būtų teigti, kad nors ir darbuotojams yra svarbus darbo užmokesčio didinimas ir viršvalandžių apmokestinimas, tačiau darbuotojai suprasdami pasaulinių neramumų grėsmes ir krizės apraiškas, motyvaciją palaiko ne tik finansinėmis priemonėmis.

Išanalizavus piniginių ir nepiniginė priemonių svarbą darbuotojų motyvavimui svarbu nustatyti, kada darbuotojai labiausiai jaučia pasitenkinimą darbu ir kokios priemonės veikia jį. Toliau lentelėje vaizduojami darbuotojų pasitenkinimo darbu respondentų atsakymų rezultatai (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. *Darbuotojų nuomonės apie pasitenkinimą darbu pasiskirstymas (proc.).*

<b>Pasitenkinimo darbu veiksniai</b>	<b>Labai Nepatenkinta(-s)</b>	<b>Nepatenkinta(-s)</b>	<b>Sunkūs- pręsti</b>	<b>Patenkinta(-s)</b>	<b>Labai patenkinta (-s)</b>
Galimybė nuolat būti užsiemusiam(-ai)	1.5%	7.2%	27.2%	48.0%	16.1%
Galimybė dirbti savarankiškai	0.0%	2.0%	6.9%	53.0%	38.1%

9 lentelės tęsinys. Darbuotojų nuomonės apie pasitenkinimą darbu pasiskirstymas (proc.).

Galimybė kartas nuo karto atlikti įvairų darbą	0.2%	3.2%	10.9%	50.2%	35.4%
Galimybė tapti pripažintu visuomenės akyse	2.2%	6.7%	34.2%	36.4%	20.5%
Tuo, kaip mano vadovas vadovauja savo pavaldiniams	3.7%	10.1%	22.3%	39.6%	24.3%
Galimybė dirbti tai, kas neprieštaruoja mano sąžinei	1.5%	3.2%	10.4%	38.9%	46.0%
Galimybė turėti pastovų darbą	0.0%	1.2%	9.2%	30.9%	58.7%
Galimybė dirbti kitų žmonių labui	1.5%	6.9%	27.5%	39.1%	25.0%
Galimybė nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti	4.2%	15.3%	45.0%	25.5%	9.9%
Galimybė atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus	0.2%	3.2%	6.4%	42.8%	47.3%
Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika	3.2%	11.1%	35.1%	33.9%	16.6%
Savo atlyginimu ir darbo krūviu	5.9%	10.9%	21.3%	41.6%	20.3%
Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis	3.7%	12.9%	26.2%	34.4%	22.8%
Suteikta laisve priimti sprendimus	3.0%	8.4%	19.8%	43.3%	25.5%
Galimybė išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti	2.2%	5.0%	22.5%	39.4%	30.9%
Darbo sąlygomis	2.2%	5.4%	16.3%	45.5%	30.4%
Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje	2.5%	8.2%	22.3%	38.4%	28.7%
Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą	3.0%	6.2%	19.8%	43.3%	27.7%
Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku darbą gerai)	3.2%	4.2%	15.8%	42.6%	34.2%

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis surinktais duomenimis.

Analizuojant respondentų atsakymus vertinant pasitenkinimą darbu pastebime, kad daugiau nei puse (58,7 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia, kai jiems yra suteikiama galimybė turėti pastovų darbą ir net 47,3 proc. respondentų labiausiai patenkinti darbu yra tada, kai jiems yra suteikiama galimybė panaudoti savo gebėjimus atliekamose užduotyse. Galima daryti prielaidą, kad dėl pasaulinės pandemijos keliamų neramumų darbuotojai pradėjo jausti didesnę pasitenkinimą jaučiant stabilumą ir pastovumą, kadangi aplinka ir taip kelia nestabilumo ir pokyčių jausmus, todėl darbuotojai labiausiai pasitenkinimą jaučia turėdami pastovų darbą, bei galimybę panaudoti savo gebėjimus, kadangi pasikeitus darbo aplinkai padidėjo savarankiško darbo

reikiamybė, bei asmeninių įgūdžių panaudojimas. Taip pat net 50,2 proc. respondentų pasitenkinimą darbu jaučia ir kai suteikiama galimybė, kartais atlikti įvairų darbą, dirbti savarankiškai (53 proc. respondentų) bei nuolat būnant užsiėmusiam darbo aplinkoje. Vos maža dalis respondentų jaučia pasitenkinimą darbu, kai jiems yra suteikiama galimybė nurodinėti kitiems žmonėms. Todėl galima teigti, kad logistikos sektoriaus darbuotojai labiau jaučia vidinį pasitenkinimą darbu, nei kad išorinį. Logistikos sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę vidinį pasitenkinimą darbu, bei juos labiau motyvuoja nepiniginės motyvavimo priemonės, todėl galima teigti, kad pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra susiję veiksniai, dėl nefinansinių motyvavimo priemonių darbuotojai yra linkę jausti didesnę pasitenkinimą darbu susijusį su vidinio pasitenkinimo didinimu.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai yra vieningesnės nuomonės vertinant nepiniginės motyvavimo priemones. Respondentų nuomone svarbiausios motyvavimo priemonės yra sąžiningas vertinimas darbo aplinkoje, pasitikėjimas, pagarba iš vadovo ir bendradarbių, taip pat ir didinamas darbo užmokestis, viršvalandžių apmokėjimas. Taip pat labiau jaučiamas yra vidinis pasitenkinimas darbu, kuris yra susijęs su emocinėmis galimybėmis gerinti darbo kokybę, todėl galima būtų daryti prielaidą, kad nepiniginės motyvavimo priemonės ir išoriniai skatinimai yra labiau susiję su pasitenkinimu darbu, kadangi didžiausią pasitenkinimą respondentai jaučia, kai jiems yra suteikiama galimybė turėti pastovų darbą, kai suteikiama galimybė panaudoti savo gebėjimus atliekamose užduotyse, suteikiama galimybė, kartais atlikti įvairų darbą bei dirbti savarankiškai.

#### **5.4. Logistikos sektoriaus darbuotojų demografinių charakteristikų įtaka motyvacijai ir pasitenkinimui darbu**

Norėdami atskleisti nagrinėjamos temos ypatumus, nagrinėsime ją, lyginant darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu pagal lytį, amžių, organizacijos dydį, darbo stažą įmonėje ir išsilavinimą.

Prieš pradėdant detalias analizes, svarbu yra patikrinti, ar turimi duomenys atitinka normalumo sąlygas, bei, kad žinotume, ar duomenys yra tinkami analizuoti ir kokius testus reikia taikyti tolimesnei analizei. Siekiant suprasti ar duomenys yra normaliai pasiskirstę, ar atitinka normalaus pasiskirstymo reikalavimus, atliktas Kolmogorovo – Smirnov testas (žr. 3 priedas). Jeigu p reikšmė didesnė nei 0,05, reiškia, kad duomenys atitinka parametrinius reikalavimus, yra normaliai pasiskirstę. Tačiau atliktas testas pagal gautus apklausos duomenis parodė, jog visų kintamųjų p

reikšmės mažesnės nei 0,05, todėl galime teigti, kad duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo reikalavimų, duomenys yra neparametriniai (žr. 10 Lentelė).

10 lentelė. *Kolmogorovo – Smirnovo normalumo testo rezultatai.*

Kolmogorovo – Smirnovo testas	
Klausimas	p reikšmė
Motyvavimo priemonės	0,012
Piniginės motyvavimo priemonės	0,000
Ne piniginės motyvavimo priemonės	0,000
Pasitenkinimas darbu	0,001
Vidinis pasitenkinimas darbu	0,002
Išorinis pasitenkinimas darbu	0,000

*Šaltinis:* Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Kadangi duomenys yra neparametriniai ir neatitinka normalaus pasiskirstymo reikalavimų tolimesnei analizei naudojame vidurkių lyginimo Kruskal Wallis H testą ir Man Whitney U testą (žr. 11 Lentelė)

11 lentelė. *Respondentų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu vertinimas pagal demografines charakteristikas.*

Demografinės charakteristikos	Motyvacija	Pasitenkinimas darbu
Amžius	Kruskal Wallis H testas	
	H=4,208 p=0,122 M=4,108	H=1,412 p=0,494 M=3,876



11 lentelės tęsinys. Respondentų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu vertinimas pagal demografines charakteristikas.

Lytis	Mann-Whitney U testas	
	U=8434 p<0,001 M=151,47 (vyrai) M= 213,94 (moterys)	U=907,355 p=0,205 M=186,97 (vyrai) M=205,89 (moterys)
Organizacijos dydis	Kruskal Wallis H testas	
	H=1,254 p=0,740 M=4,18	H=7,797 p=0,05 M=3,876
Darbo stažas	Kruskal Wallis H testas	
	H=1,596 p=0,66 M=4,18	H=6,301 p=0,098 M=3,876
Išsilavinimas	Kruskal Wallis H testas	
	H=9,126 p=0,58 M= 4,18	H=4,398 p=0,355 M=3,876

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

### Motyvavimo ir pasitenkinimo vidurkių vertinimas pagal respondentų amžių

Kruskal Wallis H testas neparodė, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingo amžiaus respondentų. Keliami H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp skirtingo amžiaus darbuotojų vertinant darbo motyvaciją yra atmetama ir priimama nulinė H0 hipotezė (žr. 4 priedas). Skirtumas statistiškai nereikšmingas (H=4,208), gauta p=0,122 reikšmė yra didesnė nei p<0,05. (žr. 11 lentelė). Gauti rezultatai parodė, kad tarp skirtingo amžiaus grupių respondentų vertinant motyvavimo veiksnius nerasta žymių skirtumų. Darbe keliami hipotezė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp motyvacijos ir kartų nepasivirtino. Bei galima teigti, kad anksčiau atliktų tyrimų rezultatai, kuriuos aprašė atiktame tyrime Kooij et al.(2008) nepasivirtino, respondentų motyvacija nepriklauso nuo amžiaus.

Atlikus Kruskal Wallis H testą nerasta reikšmingų skirtumų tarp skirtingo amžiaus respondentų ir pasitenkinimo darbu. Iškelta H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp skirtingo amžiaus darbuotojų vertinant pasitenkinimą darbu yra atmetama ir priimama nulinė hipotezė (H0) (žr. 5 priedas). Statistinių skirtumų nėra ( $H=1,412$ ), gauta  $p=0,494$  reikšmė yra didesnė nei  $p<0,05$ . (žr. 11 lentelė). Atliktas testas parodė, kad tarp skirtingo amžiaus grupių respondentų vertinant motyvavimo veiksniais didelių skirtumų nepastebėta. Darbe keliama tyrimo H2 hipotezė: egzistuoja teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir kartų – nepasitvirtino, bei galima teigti, jog nepasitvirtino Jensen et al., (2017) ir Shragay & Tziner. (2011) autorių rezultatai, kurie teigė, kad šis ryšys yra. Todėl apibendrinant galima teigti, kad skirtingo amžiaus respondentų pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo jų kartų skirtumo.

Ištyrus kiek motyvavimo priemonių, tiek pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus, gauti rezultatai parodė, kad tarp nagrinėjamų kintamųjų ryšio nėra. Todėl siekiant nustatyti, kokios charakteristikos daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu nagrinėsime analizuojamų veiksnių vidurkius pagal lytį, įmonės dydį ir darbo stažą, išsilavinimą.

### **Motyvacijos ir pasitenkinimo vidurkių vertinimas pagal respondentų lytį**

Atlikus Mann – Whitney U testą statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp motyvavimo ir respondentų lyties. Keliama H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp skirtingų lyčių respondentų, vertinant darbuotojų darbo motyvaciją, H1 hipotezė pasitvirtino (žr. 6 priedas). Statistinis reikšmingumas nustatytas ( $U=8434$ ), gauta  $p$  reikšmė  $<0,001$  yra mažesnė nei  $p<0,05$  (žr. 11 lentelė.). Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų motyvacijos ( $M=151,47$ ) ir moterų motyvacijos ( $M=213,94$ ). Nustatyta, kad moterys labiau motyvuotos dirbti nei vyrai. Moterų motyvavimo vertinimas skiriasi nuo vyrų motyvavimo veiksnių vertinimo, moteris labiau veikia motyvavimo veiksniai darbo aplinkoje nei vyrus. Tai reiškia, moterų grupėje motyvavimo išreikštumas stipresnis nei vyrų.

Atlikus Mann – Whitney U testą reikšmingų skirtumų tarp pasitenkinimo darbu ir lyties nerasta. Iškelta H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp skirtingų lyčių respondentų, vertinant pasitenkinimą darbu, H1 atmetama bei priimama nulinė hipotezė H0 (žr. 7 priedas). Skirtumai statistiškai nereikšmingi ( $U=907,355$ ), gauta  $p$  reikšmė lygi  $0,205$  ir yra didesnė nei  $p<0,05$  (žr. 11 lentelė.). Atliktas testas parodė, kad vertinant pasitenkinimą darbu tarp skirtingų lyčių žymių skirtumų nepastebėta, pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo lyčių skirtumo.

## **Motyvavimo ir pasitenkinimo vidurkių vertinimas pagal organizacijos dydį**

Kruskall Wallis H testas parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp motyvavimo ir organizacijos dydžio nėra. Iškelta H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp asmenų dirbančių skirtingo dydžio organizacijose vertinant darbuotojų darbo motyvaciją yra atmetama, priimama nulinė hipotezė H0. (žr. 8 priedas). Statistinių skirtumų nėra ( $H=1,254$ ), gauta  $p=0,740$  reikšmė yra didesnė nei  $p<0,05$ . (žr. 11 lentelė). Atliktas testas parodė, kad skirtingo dydžio organizacijose dirbančių respondentų atsakymuose vertinant motyvaciją darbo aplinkoje nėra ryškių skirtumų, respondentų motyvacija nepriklauso nuo organizacijos dydžio. Nustatyta, kad tiek didelėse, tiek vidutinio dydžio ar mažose organizacijos darbuotai yra motyvuoti nenustatant reikšmingų skirtumų.

Atlikus Kruskall Wallis H testą statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Iškelta H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp respondentų pasitenkinimo darbu vertinimo atsižvelgiant į organizacijos, atmetama, priimama nulinė H0 hipotezė. (žr. 9 priedas). Rezultatas statistiškai nereikšmingas ( $H=7,797$ ), gauta  $p=0,05$  reikšmė yra didesnė nei  $p<0,05$ . (žr. 11 lentelė). Testo rezultatai nurodo, kad skirtingo dydžio organizacijose dirbančių respondentų atsakymuose vertinant pasitenkinimą darbu nepastebima didelių skirtumų, pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo organizacijos dydžio. Nustatyta, kad tiek didelėse, tiek vidutinio dydžio ar mažose organizacijos darbuotai pasitenkinimą darbu jaučia be reikšmingų skirtumų, nepriklausomai nuo organizacijos dydžio.

## **Motyvavimo ir pasitenkinimo vidurkių vertinimas pagal darbo stažą**

Atliktas Kruskall Wallis H testas parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp darbo stažo ir pasitenkinimo darbu nėra. Iškelta H1 hipotezė, kad yra skirtumas vertinant darbuotojų motyvaciją pagal darbo stažą, atmetama ir paliekama nulinė hipotezė H0. (žr. 10 priedas). Gautame rezultate reikšmingų skirtumų nepastebėta ( $H=1,596$ ), gauta  $p=0,660$  reikšmė yra didesnė nei  $p<0,05$ . (žr. 11 lentelė). Testo rezultatai parodė, kad skirtingas darbuotojų stažas nelemia darbuotojų motyvacijos, nepastebėta reikšmingų skirtumų tiriant skirtingą laiką išdirbusių darbuotojų motyvaciją ir taikomas motyvavimo priemonės. Nustatyta, kad skirtingą laiką įmonėje išdirbusių respondentų motyvavimo išreikštumas nėra žymus. Tai reiškia kad tiek trumpesnį laiką, tiek ilgesnį laiką išdirbę darbuotai pasitenkinimą darbu jaučia be reikšmingų skirtumų, nepriklausomai nuo organizacijos dydžio.

Atliktas Kruskall Wallis H testas parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp pasitenkinimo darbu ir darbo stažo nėra. Iškelta H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp darbuotojų sukaupto stažo įmonėje ir pasitenkinimo darbu, atmetama, paliekama nulinė hipotezė H0. (žr. 11 priedas). Skirtumas statistiškai nereikšmingas ( $H=6,301$ ), gauta  $p=0,098$  reikšmė yra didesnė nei  $p<0,05$ . (žr. 11 lentelė). Atliktas testas parodė, kad skirtingas darbuotojų stažas nelemia pasitenkinimą darbu, nėra reikšmingų skirtumų vertinant skirtingą laiką išdirbusių darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nustatyta, kad skirtingą laiką išdirbusių respondentų pasitenkinimo darbu išreikštumas nėra žymus. Tai reiškia, kad nepriklausomai nuo darbo stažo, darbuotojai pasitenkinimą darbu jaučia nenustatant reikšmingų skirtumų.

### **Motyvavimo ir pasitenkinimo vidurkių vertinimas pagal išsilavinimą**

Kruskall Wallis H testas parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp motyvavimo ir išsilavinimo nėra. Iškelta H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp skirtingą išsilavinimą turinčių asmenų ir darbo motyvacijos, yra atmetama, priimama nulinė hipotezė H0. (žr. 12 priedas). Statistinių skirtumų nėra ( $H=9,126$ ), gauta  $p=0,580$  reikšmė yra didesnė nei  $p<0,05$ . (žr. 11 lentelė). Atliktas testas parodė, kad skirtingą išsilavinimą įgiję respondentai motyvaciją vertina be pastebimų ryškių skirtumų, respondentų motyvacija nepriklauso nuo išsilavinimo. Nustatyta, kad darbuotai turintys skirtingą išsilavinimą yra motyvuoti nenustatant reikšmingų skirtumų.

Atliktas Kruskall Wallis H testas parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp pasitenkinimo darbu ir išsilavinimo nėra. Iškelta H1 hipotezė, kad yra skirtumas tarp darbuotojų sukaupto stažo įmonėje ir pasitenkinimo darbu, atmetama, paliekama nulinė hipotezė H0. (žr. 13 priedas). Skirtumas statistiškai nereikšmingas ( $H=4,398$ ), gauta  $p=0,355$  reikšmė yra didesnė nei  $p<0,05$ . (žr. 11 lentelė). Atliktas testas parodė, kad skirtingas darbuotojų išsilavinimas nelemia pasitenkinimo darbu, nėra reikšmingų skirtumų vertinant skirtingą išsilavinimą įgijusių darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nustatyta, kad turinčių skirtingą išsilavinimą respondentų pasitenkinimo darbu išreikštumas nėra žymus. Tai reiškia, kad nepriklausomai nuo turimo išsilavinimo, darbuotojai pasitenkinimą darbu jaučia nenustatant reikšmingų skirtumų.

Atlikus vidurkių vertinimo testus vertinant darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu nustatyta, kad motyvavimo veiksnių ir pasitenkinimo darbu vertinime pagal demografines charakteristikas tokias kaip amžius, darbo stažas ir organizacijos dydis, išsilavinimas reikšmingų

skirtumų nepastebėta. Visi darbuotojai pasitenkinimą darbu ir motyvacijos veiksniais vertina panašiai, be ryškių nuokrypių atsižvelgiant į šiuos kriterijus. Todėl galima teigti, kad darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu nėra priklausomi nuo darbuotojų amžiaus, organizacijos dydžio, darbo stažo. Galima daryti prielaidą, kad dėl susidariusios pasaulinės padėties, žmonių darbo pobūdis, laikas, aplinka supanašėjo, dėl nuotolinio darbo sąlygų, todėl respondentai yra mažiau jautrūs įmonės dydžiui ir darbo stažui, kadangi šiuo metu visi susiduria su panašiais sunkumais bei jaučia nepastovumą darbo aplinkoje bei suvienodėjusias darbo sąlygas. Tačiau vertinant motyvavimo priemones pagal amžių pastebimas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp moterų ir vyrų vertinimo, kadangi moterys jaučia didesnę motyvaciją darbo aplinkoje nei vyrai.

### **5.5 Motyvavimo poveikis pasitenkinimui darbu**

Toliau tikrinama ar motyvavimo priemonės daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Šiam tikrinimui atlikta koreliacinė analizė bei regresinė analizė, kur priklausomu kintamuoju Y pasirenkamas darbuotojų pasitenkinimas darbu, o nepriklausomu kintamuoju X yra pasirenkamos darbuotojų motyvavimo priemonės.

Koreliacinės analizės tikslas nustatyti, ar motyvaciją daro poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tam buvo apskaičiuota Pirsono koreliacija. Rezultatai parodė, jog egzistuoja teigiami ir statistiškai reikšmingi ryšiai tarp kintamųjų (žr. priedas 14). Egzistuoja silpnas koreliacijos ryšys motyvavimo ir pasitenkinimo darbu ( $r= 0,362$   $p=0,000$ ). Tai reiškia, kad kuo labiau didėja darbuotojų motyvacija tuo labiau kyla jų pasitenkinimas darbu. Koreliacijos analizės nepakanka apskaičiuoti, todėl toliau buvo papildomai atlikta regresinė analizė.

Tyrimo tikslas nustatyti, ar motyvacija daro poveikį pasitenkinimui darbu ir ar tarp nagrinėjamų veiksnių egzistuoja ryšys. Tam, kad nustatyti duomenų ryšį bei iširti ar veiksniai yra tinkami regresiniai analizei buvo atliktas ANOVA F-testas. Gauta ANOVA F testo reikšmė = 60,561 o p reikšmė yra lygi 0 ir yra mažesnė už 0,01 (žr. 12 lentelė), todėl galima teigti, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei atlikti.

12 lentelė. *Motyvacijos poveikio pasitenkinimui darbu ANOVA Testo rodikliai.*

ANOVA						
Modelis		Kvadratų suma	df	Kvadratų vid.	F	Sig.
1	<b>Regresija</b>	16,836	1	16,836	60,561	,000 <sup>b</sup>
	<b>Likučiai</b>	111,754	402	,278		
	<b>Bendras sk.</b>	128,590	403			

*Šaltinis:* Sudaryta autorės atlikus surinktų duomenų analizę.

Nustačius, kad duomenys yra tinkami tolimesniam tyrimui, buvo atlikta regresinė analizė. Pagal pateiktą lentelę (žr. 13 lentelė) matoma, kad gauta  $R^2$  reikšmė lygi 0,131. Determinacijos koeficientas parodo, ar priklausomas kintamasis priklauso nuo nepriklausomų kintamųjų. Atlikus tyrimą, gautas determinacijos koeficientas  $R^2$  parodo, kad regresijos lygtyje priklausomas kintamasis atitinkantis pasitenkinimą darbu 13,1 procentu priklauso nuo darbuotojų motyvacijos, tai reiškia, kad darbuotojų motyvavimas paaiškina 13,1 proc. darbuotojų pasitenkinimą darbu. Durbin-Watson reikšmė lygti 1,956, todėl regresijos lytis yra tinkama tolimesnėms prognozėms, kadangi reikšmė yra mažai nutolusi nuo idealios Durbin-Watson reikšmės.

13 lentelė. *Motyvacijos poveikio pasitenkinimui darbu regresinės analizės rodikliai.*

Regresinė analizė					
Modelis	R	$R^2$	Koreguotas $R^2$	Standartinė sąm. paklaida	Durbin-Watson
1	,362 <sup>a</sup>	,131	,129	,52725	1,956

*Šaltinis:* Sudaryta autorės atlikus surinktų duomenų analizę.

Pagal atliktos regresinės analizės rezultatus matome, kad kintamieji nėra tarpusavyje stipriai koreliuojantys, kadangi  $VIF = 1$  ir tai yra mažiau už 4. Ši reikšmė parodo, kad  $x$  koreliuoja ne per daug stipriai, tarp motyvavimo ir pasitenkinimo darbu yra ryšys tačiau ne labai stiprus.

Išanalizavus gautus koeficientus galime sudaryti regresinę lygtį:  $y = 1,971 + 0,456x + e$ , kur  $y$  atitinka pasitenkinimą darbu,  $x$  atitinka darbuotojų motyvavimą, o  $e$  nurodo visus likusius veiksmus, kitaip lygtį galėtume užrašyti kaip: pasitenkinimas darbu =  $1,971 + 0,456$  darbuotojų motyvacija + kiti

pasitenkinimui darbu įtaką darantys veiksniai. Kai motyvavimas padidėja vienetu pasitenkinimas darbu padidėja 0,456 vienetais. Pagal gautus koeficientus taip pat galime teigti, kad kuo labiau darbuotojas yra motyvuojamas dirbti, tuo didesnę pasitenkinimą darbu jis jaučia. Gauti koeficientai yra statistiškai reikšmingi ir paaiškina motyvavimo poveikį pasitenkinimui darbu, kadangi atlikto t testo p reikšmė lygti 0, o tai yra mažiau už  $p = 0,01$ . B reikšmė 0,456 gali kisti nuo 0,312 iki 0,579 (žr. lentelė 14) Tai reiškia, kad koeficientas visada teigiamas, nėra 0 intervale, nekeičia ženklo, tikrai daro įtaką pasitenkinimui, gali būti mažesnė motyvavimo daroma įtaka pasitenkinimui, gali būti didesnė, bet gauta įtaka teigiama ir statistiškai reikšminga.

14 lentelė. *Motyvacijos poveikio pasitenkinimui darbu regresinės analizės koeficientai.*

Koeficientai								
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
		B	Std. Error	Beta			Tolerancija	VIF
1	Konstanta	1,971	,246		8,006	,000		
	Moty.v id	,456	,059	,362	7,782	,000	1,000	1,000

*Šaltinis:* Sudaryta autorės atlikus surinktų duomenų analizę.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimas yra statistiškai reikšmingas ir susijęs su pasitenkinimu darbu. Kuo labiau darbuotojai yra motyvuojami ir motyvuoti, tuo didesnę pasitenkinimą darbu jie jaučia, bei yra linkę labiau pasinerti į darbą, siekti rezultatų, gerinti įmonės rezultatus.

## 5.6. Skirtingų kartų poveikis motyvavimui ir pasitenkinimui darbu

Moderatoriaus tyrimo modelyje, skaičiuojamas pagrindinio X veiksnio (motyvavimo) ir moderuojančio veiksnio M (kartų) tiesioginis ryšys su pasitenkinimu darbu organizacijai, bei veiksmų sąveika su pasitenkinimu darbu. Jei nustatomi statistiškai reikšmingi R2 skirtumai, laikoma, kad egzistuoja moderacinis ryšys. Kad nustatyti ryšio egzistavimą, reikia nustatyti ar reikšmingas yra determinacijos koeficientas. Atlikus moderacinių ryšių testą R2-change lygus 0,0125 (žr priede 13), tai reiškia pasikeičia 1,25 procentų. Moderacinių ryšių pokytis yra veiksmingas kai R2 change pasikeičia 2 procentais ir daugiau. Atlikto testo rezultatai parodė, kad moderacinis ryšys yra labai

silpnas ir nėra labai reikšmingas moderaciniam efektui vertinti. P reikšmė lygi 0,0159 o tai yra mažiau nei 0,05, todėl žiūrint į šį pokytį galima teigti kad moderacinis efektas yra, tačiau silpnas (žr. lentelė 15). Darbe keliama hipotezė H3: Egzistuoja teigiamas ryšys tarp motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo darbu moderuojant (medijuojant) kartų – nepasitvirtino, bei nepasitvirtino ankstesnių Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., & Kim, K. T. (2013) tyrimų rezultatai.

15 lentelė. *Skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos poveiklio pasitenkinimui darbu moderacinių ryšių koeficientai.*

<b>Sąlyginis židinio prognozuotojo poveikis pagal moderatorių vertes</b>						
Q7A1	Efektas	Se	T	P	LLCI	ULCI
1,000	0,5338	0,0678	7,8728	0,0000	0,4005	0,6671
1,2946	0,4560	0,0586	7,7831	0,0000	0,3408	0,5711
1,8446	0,3106	0,0824	3,7710	0,0002	0,1487	0,4725

Šaltinis: *Sudaryta autorės atlikus surinktų duomenų analizę.*

Analizėje priklausomu kintamuoju (Y) pasirinktas pasitenkinimas darbu, o nepriklausomas kintamasis (X) atitinka motyvaciją (pinigines ir nepinigines motyvavimo priemones). Moderatoriumi (M) pasirinktas amžius (respondentų kartos), bandant įvertinti nurodyto kintamojo, pasitenkinimo darbu ir motyvavimo kintamųjų sąveiką. Kai moderatorius yra respondentų amžius tai reiškia, kad visi respondentai yra suskirstyti į tris amžiaus grupes. Amžiaus grupės nuo 18-39 vidutinis motyvavimo veiksmų ir pasitenkinimo vertinimas ir yra lygus 1. Respondentų vertinamas ryšys tarp motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo darbu nurodo, kad visoms amžiaus grupėms yra reikšmingas, kadangi gautos p reikšmės yra mažesnės už 0,05. Todėl galima teigti, kad visoms kartoms yra būdingas ryšys tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu, motyvavimo priemonės daro įtaką pasitenkinimui darbu. Stipriausias ryšys tarp motyvavimo ir pasitenkinimo darbu jaučiamas 18-39 ir 40-59 amžiaus grupėse, nes p reikšmės lygios 0. Didžiausias efektas yra pastebimas tarp „Y“ kartos atstovų ir yra lygus 0,5338, mažiausias efektas tarp „Baby Boomers“ kartos ir yra lygus 0,3106, tai reiškia, kad Y kartos atstovai labiausiai jaučia motyvavimo priemonių poveikį pasitenkinimui darbu, „Baby Boomers“ kartos atstovai šį poveikį jaučia mažiausiai ir pasitenkinimui darbu mažiau darbo įtakos motyvavimo priemonės. Tai reiškia, kad kuo labiau Y kartos atstovus veikia motyvavimo priemonės tuo labiau jie jaučia pasitenkinimą darbu.



Pagal Johnson – Neyman'o suvestinę p vertė lygi 0,05. Jeigu nuo vidurkio reikšmės mažesnės nei 2,1877 tai reiškia ryšys yra stipresnis tarp pasitenkinimo darbu ir motyvavimo priemonių. Kuo reikšmė mažesnė už vidurkio (kuo mažesnis amžius) tuo motyvavimo poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis ir reikšmingesnis.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimo priemonės daro pasitenkinimą darbu ir yra reikšmingas visoms kartoms, tačiau nėra ryškių kartų skirtumų tarp pasirenkamų motyvavimo priemonių, kurios darytų didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu, tačiau didžiausią pasitenkinimą darbu priklausomai nuo motyvavimo priemonių jaučia "Y" kartos atstovai, o mažiausią "Baby Boomers" kartos atstovai.

### **5.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Atlikto tyrimo metu buvo apklausti 404 respondentai dirbantys Lietuvos logistikos sektoriuje, tyrimas buvo atliktas siekiant patikrinti darbe išsikeltas hipotezes. Darbe analizuota, kaip motyvacija ir motyvavimo veiksniai darbo įtaką darbui ir ar motyvaciją veikia pasitenkinimą darbu, bei skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos poveikis pasitenkinimui darbu. Apklausa vykdoma per internetinį puslapį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Dėl gautų rezultatų daroma prielaida, kad respondentų vertinimai įsigaliojus pasaulinei pandemijai galimai kito, nes manomai keitėsi nuomonės ir vertybės, nuotolio sąlygos, keitė respondentų požiūrį.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog logistikos sektoriaus darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo amžiaus, organizacijos dydžio ar darbo stažo. Galima būtų daryti prielaidą, kad Lietuvos logistikos sektoriaus darbuotojai susiduria su panašia motyvavimo priemonių taikymo problema arba sektoriuje yra netaikomos jokios priemonės siekiant motyvuoti arba skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tačiau taip pat galima būtų daryti prielaidą, kad nėra žymių skirtumų tarp respondentų vertinimų vertinant motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, dėl vyraujančios pasaulinės pandemijos situacijos ir tai galėtų būti nuotolinio darbo padariniai, kadangi pakitus darbo sąlygoms ir pobūdžiui, bei jaučiant nestabilumą pasauliniu lygiu, respondentų vertybės keitėsi. Analizuojant motyvavimo priemones tarp vyrų ir moterų buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai, rezultatai nurodė, kad moterys jautriau reaguoja į motyvavimo priemonių taikymą. Šį rezultatą, galima būtų paaiškinti tuo, kad motyvavimo priemonių taikymas yra labiau priklausomas nuo asmens vertybių, savybių, požiūrio, o ne įmonės dydžio, išdirbtų metų įmonėje ar amžiaus.

Skirtingų kartų respondentų nuomonė vertinant motyvavimo priemones ir pasitenkinimo darbu statistiškai reikšmingai neišsiskiria. Apie tai, kad nėra reikšmingų skirtumų analizuojant motyvaciją ir pasitenkinimą darbu rašė Akwuole (2017) ir Heyns & Kerr (2018) atliktuose tyrimuose. Autoriai minėjo, kad kartų skirtumai analizuojamiems veiksniams statistinių skirtumų neturi bei vertina pasitenkinimą darbu ir motyvavimo veiksniais be žymių skirtumų.

Atliekant tyrimą, buvo norima sužinoti ar motyvacija ir jos priemonių taikymas yra susijęs su pasitenkinimu darbu ir ar tarp jų egzistuoja ryšys. Programinės įrangos SPSS pagalba, buvo atlikta koreliacijos analizė. Gautas rezultatas, jog tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu egzistuoja silpnas koreliacijos ryšys. Gautas teigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad didėjant motyvacijos poveikiui, didėja ir pasitenkinimas darbu. Toliau buvo atlikta regresinė analizė, vertinant motyvavimo poveikį pasitenkinimui darbu. Galima teigti, kad motyvacija darbo poveikį pasitenkinimui darbu, darbuotojų motyvavimas paaiškina 13,1 proc. darbuotojų pasitenkinimą darbu. Atlikus regresinę analizę, gauta regresinė lygtis: pasitenkinimas darbu =  $1,971 + 0,456$  darbuotojų motyvacija + kiti pasitenkinimui darbu įtaką darantys veiksniai. Kai motyvavimas padidėja vienetu pasitenkinimas darbu padidėja 0,456 vienetais. Pagal gautus koeficientus taip pat galima teigti, kad kuo labiau darbuotojas yra motyvuojamas dirbti, tuo didesnę pasitenkinimą darbu jis jaučia.

Toliau buvo atlikta moderacinių ryšių analizė, siekiant įvertinti ar skirtingos kartos veikia darbuotojų motyvacijos poveikį pasitenkinimui darbu. Atlikto testo rezultatai parodė, kad moderacinis ryšys yra labai silpnas ir nėra labai reikšmingas moderaciniam efektui vertinti. Todėl galima teigti, kad darbuotojų amžius bei atstovavimas teorinėms kartų vertybėms neturi įtakos vertinant motyvavimo poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu dirbant Lietuvos logistikos sektoriuje.

## IŠVADOS

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad motyvacijos procesą autoriai apibūdina ne vienodai, tačiau visų sąvokų visuma yra panaši ir nurodo, jog tai yra procesas veikiantis individo poreikius, skatinantis veikti ir siekti rezultatų. Motyvavimas yra labai svarbi organizacijos efektyvaus valdymo dalis, kurį sudaro individo dominuojantys poreikiai, kurie iššaukia motyvaciją veikti tam tikra kryptimi. Dažnu atveju darbuotojus dirbti motyvuoja pinigai, tačiau reikia pabrėžti, kad pinigai ne visiems ir ne visada yra tinkamiausia motyvavimo priemonė, kai kuriems asmenims ne piniginės motyvavimo priemonės veikia kur kas efektyviau. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, išryškėja, kad įmonėse taikomos motyvavimo priemonės gali skirtis, priklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo, amžiaus, lyties, poreikių. Tačiau vis dažniau ne materialios motyvavimo priemonės yra svarbesnės už materialias motyvavimo priemones.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad pasitenkinimas darbu tai darbuotojo jausmai dėl atliekamo darbo ir jo savijauta esamoje darbo aplinkoje. Nors įvairių autorių pasitenkinimo darbu samprata skiriasi, bet visi sutaria, jog darbu patenkinti darbuotojai lemia teigiamas pasekmes tiek įmonei ir jos rezultatams, tiek aplinkiniams dirbantiems kartu, kadangi pasitenkinimas darbu siejamas su teigiamomis emocijomis, kurios siejamos su atliekamu darbu bei individą supančia aplinka.
3. Motyvuojantys veiksniai ir taisyklingai taikoma motyvavimo sistema, ne tik skatina darbuotoją dirbti daugiau, bet ir kuria darbo atmosferą, kurioje darbuotojui patinka dirbti ir jis jaučia didesni pasitenkinimą darbu, todėl galima teigti, kad motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susiję veiksniai. Tačiau kartais, esant nestabiliai ekonominei situacijai atsiranda veiksmų tolinančių pasitenkinimą darbu nuo motyvacijos, kadangi apie pasitenkinimą darbu yra pamirštama ir yra siekiama išlaikyti darbo vietą, bei stengiamasi daugiau dirbti ir rodyti savo motyvaciją darbdaviui. Todėl nagrinėjant motyvacijos ryšį su pasitenkinimu darbu svarbu atkreipti dėmesį ir į ekonominį stabilumą, siekiant tiksliau nustatyti, egzistuojantį ryšį tarp šių veiksmų ir nustatyti jo veikimą.
4. Atlikus tyrimą nustatyta, kad daugelį respondentų motyvuoja ir jiems yra labai svarbus sąžiningas vertinimas darbo aplinkoje, pasitikėjimas, pagarba jaučiama iš vadovo ir bendradarbių. Vertinant pinigines motyvacines priemones, jiems svarbu, kad būtų peržiūrimas ir didinamas darbo užmokestis, kad būtų apmokami viršvalandžiai, bei svarbios piniginės premijos ir atlyginimas

priklausantis nuo darbo rezultatų. Pusei respondentų motyvaciją skatiną atvira komunikacija vyraujanti įmonėje, žinojimas, kad yra galimybė kilti karjeros laiptais bei asmeninių pastangų vertinimas. Respondentai labiau vertina ne pinigines motyvavimo priemones, tačiau taip pat paryškinamos yra ir pinigines motyvavimo priemones. Todėl galima daryti prielaidą, kad dėl esamos pasaulinės situacijos bei pakitusių darbo sąlygų respondentų vertybės darbo aplinkoje kito. Nors ir darbuotojams yra svarbus darbo užmokesčio kėlimas ir viršvalandžių apmokestinimas, tačiau darbuotojai suprasdami pasaulinių neramumų grėsmes ir krizės apraiškas, motyvaciją palaiko ne tik finansinėmis priemonėmis.

5. Prieš atliekant kiekybinį tyrimą buvo tikimasi, jog motyvavimo poveikis pasitenkinimui darbu priklauso nuo kartų skirtumu, bei skirtingas kartas veikia atitinkami motyvavimo veiksniai. Atliktas tyrimas parodė, jog logistikos sektoriaus darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo amžiaus, organizacijos dydžio ar darbo stažo. Apie tai, kad nėra reikšmingų skirtumų analizuojant motyvaciją ir pasitenkinimą darbu atliktuose tyrimuose rašė Akwuole (2017) ir Heyns & Kerr (2018). Autoriai taip pat minėjo, kad kartų skirtumai analizuojamiems veiksniams statistinės reikšmės neturi bei vertina pasitenkinimą darbu ir motyvavimo veiksnius be žymių skirtumų, todėl pasitenkinimą darbu ir darbuotojų motyvaciją reikia vertinti ne tik pagal darbuotojų kartų skirtumus. Taip pat, galima būtų daryti prielaidą, kad Lietuvos logistikos sektoriaus darbuotojai susiduria su motyvavimo priemonių taikymo problema arba sektoriuje yra netaikomos jokios priemonės siekiant motyvuoti arba skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Bei galima būtų daryti prielaidą, kad nėra žymių skirtumų tarp respondentų vertinimų vertinant motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, dėl vyraujančios pasaulinės pandemijos situacijos ir tai galėtų būti nuotolinio darbo padariniai, kadangi pakitus darbo sąlygoms ir pobūdžiui, bei jaučiant nestabilumą pasauliniu lygiu, respondentų vertybės keitėsi. Apie tai, kad vertinant darbuotojų motyvaciją svarbu ne tik demografiniai veiksniai, bet ir ekonominė situacija valstybėje ir pasaulyje patvirtino savo tyrimuose Xanthakis (2019) bei Hitka ir Sirotiakovà (2011). Nors pagal didžiąją dalį demografinių vertinimų nerasta reikšmingų skirtumų vertinant motyvavimą ir pasitenkinimą, analizuojant motyvavimo priemones tarp vyrų ir moterų buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai, bei rezultatai nurodė, kad moterys jautriau reaguoja į motyvavimo priemonių taikymą.
6. Tyrimo tikslas, buvo sužinoti ar motyvacija ir jos priemonių taikymas yra susijęs su pasitenkinimu darbu ir ar tarp jų egzistuoja ryšys. Šiam ryšiui nustatyti buvo atlikta regresinė analizė, vertinant

motyvavimo poveikį pasitenkinimui darbu. Galima teigti, kad motyvacija darbo poveikį pasitenkinimui darbu, darbuotojų motyvavimas paaiškina 13,1 proc. darbuotojų pasitenkinimą darbu. Atlikus regresinę analizę, gauta regresinė lygtis: pasitenkinimas darbu =  $1,971 + 0,456$  darbuotojų motyvacija + kiti pasitenkinimui darbu įtaką darantys veiksniai. Kai motyvavimas padidėja vienetu pasitenkinimas darbu padidėja 0,456 vienetais. Pagal gautus koeficientus taip pat galima teigti, kad kuo labiau darbuotojas yra motyvuojamas dirbti, tuo didesnę pasitenkinimą darbu jis jaučia.

7. Siekiant įvertinti, kaip skirtingos kartos veikia motyvavimo poveikį pasitenkinimui darbu buvo atlikta moderacinių ryšių analizė. Tyrimo rezultatai parodė, kad moderacinis ryšys yra labai silpnas ir nėra labai reikšmingas moderaciniam efektui vertinti. Todėl galima teigti, kad darbuotojų amžius bei atstovavimas teorinėms kartų vertybėms neturi įtakos vertinant motyvavimo poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu dirbant Lietuvos logistikos sektoriuje. Remiantis atliktais tyrimais daroma išvada, kad egzistuoja ryšys tarp motyvavimo ir pasitenkinimo darbu, tačiau kartų skirtumai nedaro reikšmingo skirtumo vertinant motyvavimo priemonės bei pasitenkinimą darbu. Darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu veikia daug skirtingų veiksnių, bei vienas iš jų yra ekonominės situacija, stabilumas bei galimi visuomenės pokyčiai.

## **REKOMENDACIJOS**

Šių dienų visuomenėje, organizacijos stengiasi didinti darbuotojų motyvaciją bei jų pasitenkinimą darbu suvokdami šių veiksnių svarbą organizacijos naudai. Įmonės stengiasi išlaikyti ir palaikyti motyvuotus, pasitenkinimą jaučiančius darbuotojus, kadangi tokie asmenys ne tik kuria jaukią darbo aplinką, bet ir gerina įmonės įvaizdį, gerina norimus pasiekti rezultatus.

Paaikškėjo, kad dauguma logistikos sektoriaus darbuotojų nejaučia pasitenkinimo, turėdami galimybę nurodinėti kitiems žmonėms, yra nepatenkinti gaunamu darbo krūviu, bei darbo krūvio ir gaunamo atlyginimo santykiu ir nejaučia pasitenkinimo suteikiamomis karjeros galimybėmis, tačiau jaučia pasitenkinimą kai yra suteikiama galimybė turėti pastovų darbą, galimybė panaudoti savo gebėjimus atliekamose užduotyse, panaudoti savo gebėjimus, gali dirbti savarankiškai. Siūloma peržiūrėti vykdomų darbų tvarką, įvertinant darbų kiekį ir krūvį, taisyklingai paskirstyti darbuotojų apkrovą. Tai pat galima būtų padalinti vadybininkų pareigas į smulkesnes atsakomybes, taip darbo

krūvį paskirstant atitinkamai bei suteikiant daugiau darbo pozicijų, kuriant galimybę dirbti savarankiškai, bei panaudoti savo gebėjimus, plečiant galimybes kilti karjeros laiptais. Kaip priemonė, siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu atsižvelgiant į darbo krūvį ir gaunamo atlyginimo santykį, didesnę darbo krūvį turintiems darbuotojams apmokėti viršvalandžius, pasiūlyti laisvadienius, suteikti jiems galimybę pasirinkti kaip jie norėtų išnaudoti atidirbtus viršvalandžius, siūlant tam tikrus laisvalaikio praleidimo priedus, taip sukuriant didesnę pasitikėjimą įmonės vertybėmis, pasitenkinimo darbu skatinimą.

Pastebėta, kad daugumą darbuotojų labiausiai motyvuoja taikomos nepiniginės motyvavimo priemonės tokios kaip sąžiningas vertinimas darbo aplinkoje, pasitikėjimas, pagarba jaučiama iš vadovo ir bendradarbių, atvira komunikacija vyraujanti įmonėje, žinojimas, asmeninių pastangų vertinimas. Todėl įmonėms siekiant motyvuoti savo darbuotojus siūloma rengti daugiau komandą formuojančių ir suburiančių veiklų ne darbo aplinkoje, kadangi tai yra vienas iš būtų geriau pažinti bendradarbius ir vadovą, kurti tarpusavio pasitikėjimą, daugiau bendrauti ir nebijoti dalintis idėjomis ir įžvalgomis. Taip pat siūloma rengti planuotus susitikimus, kuriuose darbuotojai turėtų galimybę aptarti savo idėjas, teikti pasiūlymus, būtų aptariamai rezultatai bei kuriami planai, visi darbuotojai turėtų galimybę išsakyti savo nuomonę ir pastebėjimus.

# **MOTYVAVIMO POVEIKIS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU LIETUVOS LOGISTIKOS SEKTORIAUS ATVEJIS**

**Jurgita Gelūnaitė**

**Magistro darbas**

**Verslo vystymo programa**

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas doc. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2021

## **SANTRAUKA**

61 puslapis, 22 lentelės, 2 paveikslai, 69 literatūros šaltiniai.

Magistrinio darbo tikslas – nustatyti kokios motyvavimo priemonės veikia skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Naudoti tyrimo metodai: iškeltų uždavinių vykdymui ir tikslo atskleidimui darbe naudojama mokslinės literatūros analizė, teorijų lyginimas, sisteminimas lentelėse, apibendrinimas. Empirinio tyrimo atlikimui naudota anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė. Gauti tyrimo duomenys apdoroti naudojant IBM SPSS Statistics programinę įrangą. Tyrimo rezultatams gauti atliktas vidinio skalių suderinamumo Cronbach' O Alpha metodas. Vertinant kintamųjų tarpusavio sąveiką, ryšius, naudojami šie statistinės analizės metodai: 1) Vidurkių lyginimas – Mann-Whitney H testas ir Kruskall Wallis U testas – demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems vertinimas ; 2) Koreliacijos koeficientų analizė; 3) Tiesinės regresijos analizė; 4) Moderacijos kintamųjų sąveikos analizė. Atlikus tyrimą pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Magistro darbą sudaro penkios dalys. Pirmoje dalyje pateikiama motyvacijos ir motyvavimo samprata, motyvavimo sistema, motyvaciją lemiantys veiksniai. Antroje dalyje pateikiama kartų

samprata, identifikavimas ir kartų motyvavimas. Trečioje dalyje pateikiama darbuotojų motyvacijos samprata, pasitenkinimo ir motyvavimo samprata, skirtingų kartų darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsaja. Ketvirtoje dalyje pateikta tyrimo metodologija, logistikos sektoriaus pristatymas. Penktoje dalyje pateikti tyrimo rezultatai ir jų aptarimas. Magistro darbo išvadose ir rekomendacijose glaustai aptarta literatūrinės analizės dalis, atlikto tyrimo rezultatai ir pateikti pasiūlymai/ rekomendacijos Lietuvos logistikos sektoriaus įmonių vadovams, žmogiškųjų išteklių vadovams, pateikti pasiūlymai padėtų suformuoti darbo aplinką, kurio darbuotai jaustų stipresnę motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, gerintu įmonių rezultatyvumą.

Raktiniai žodžiai: motyvacija, motyvavimas, pasitenkinimas darbu, kartos, piniginės motyvavimo priemonės, nepiniginės motyvavimo priemonės, vidinis pasitenkinimas, išorinis pasitenkinimas, logistikos sektorius.



# **THE IMPACT OF MOTIVATION ON JOB SATISFACTION OF DIFFERENT GENERATIONS OF EMPLOYEES THE CASE OF LITHUANIAN LOGISTICS SECTOR**

Jurgita Gelūnaitė

Master thesis

Business Development program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management

Supervisor: doc. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2021

## **SUMMARY**

61 page, 22 tables, 2 pictures, 69 references.

The aim of the master 's thesis is to determine what motivation measures work for job satisfaction of different generations.

Methods used in research: analysis of scientific literature, comparison of theories, systematization in tables, generalization. A questionnaire survey and statistical data analysis were used to perform the empirical research. The obtained survey data were processed using IBM SPSS Statistics software. The Cronbach's Alpha method of internal scale compatibility was obtained to obtain the results of the study. The following methods of statistical analysis are used to evaluate the interaction of variables, relationships: 1) Comparison of means - Mann-Whitney H test and Kruskal Wallis U test - evaluation of the influence of demographic characteristics on the variables; 2) Analysis of correlation coefficients; 3) Linear regression analysis; 4) Interaction analysis of moderation kinetics. The findings and recommendations of the study were presented.

The master's thesis consists of five parts. The first part presents the concept of motivation and motivation, motivation system, factors determining motivation. The second part presents the concept

of generations, identification and motivation of generations. The third part presents the concept of employee motivation, the concept of job satisfaction and motivation, the relationship between employee motivation and job satisfaction of different generations. The fourth part presents the research methodology, presentation of the logistics sector. The fifth part presents the results of the study and their discussion. The conclusions and recommendations of the master's thesis briefly discuss the part of the literature analysis, the results of the research and suggestions / recommendations to Lithuanian logistics sector managers, human resource managers, to help creating a work environment where employees feel stronger motivation and job satisfaction.

Keywords: motivation, job satisfaction, generations, monetary motivational tools, non-monetary motivational tools, internal satisfaction, external satisfaction, logistics sector.

## LITERATŪROS SARAŠAS

Akwuole, P. C. (2017). *Generational age differences and employee motivation in the public sector*. 255. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3739/>

Aslan I. & Cinar O.(2011). A MOTIVATION STUDY ON THE EFFECTIVENESS OF INTRINSIC AND EXTRINSIC FACTORS. *Journal EKONOMIKA IR VADYBA*.

Bargsted, M., Ramirez-Vielma, R., & Yeves, J. (2019). Professional Self-efficacy and Job Satisfaction: The Mediator Role of Work Design. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>.

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>

Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Harcourt, Brace & World.

Blumberga, S., & Morozova, K. (2016). Work-Life Balance and Job Satisfaction for Different Generation Employees At State Holding Company. *3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2016, Book 1, 1*(SGEM2016 Conference Proceedings, ISBN 978-619-7105-70-4 / ISSN 2367-5659), 455–462. <https://doi.org/10.5593/sgemsocial2016/B11/S01.059>

Bridge, R. (2017). *CROSS-GENERATIONAL COMMUNICATION*. December.

Bručkutė, R., Paužuolienė, J., Docienė, V., Vaitiekus, A. (2012). Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. // *Journal of Management*. Nr. 2012, 1(20).

Brown-Crowder, R. R. (2017). Work Motivation Theory: Identifying Multi-Generational Values in the Workplace. *ProQuest Dissertations and Theses*, 170.

<http://ezphost.dur.ac.uk/login?url=https://search.proquest.com/docview/1952261927?accountid=14533%0Ahttp://openurl.ac.uk/ukfed:dur.ac.uk?genre=dissertations+%26+theses&issn=&title=Work+Motivation+Theory%3A+Identifying+Multi-Generational+Values+in+the+Work>

- Çakir, O., & Kozak, M. A. (2017). Designing an effective organizational employee motivation system based on abcd model for hotel establishments. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 69–86. <https://doi.org/10.20867/thm.23.1.6>
- Cook, D. A., & Artino, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997–1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- D'Amato, A. (2016). *VALUES AND GENERATIONAL DIFFERENCES AMONG EUROPEAN MANAGERS : FICTIONS , FACTS AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS*.
- El Din, H. F., & El Ghetany, H. (2016). The relationship between organisational culture and job satisfaction: An international perspective. *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance, ICMLG 2016*, 101–109.
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423.  
<https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2008). DARBUOTOJŲ ASMENYBĖS SAVYBIŲ IR DARBO MOTYVACIJOS SĄSAJOS. *Psichologija*, 38(0), 100–114.  
<http://www.journals.vu.lt/psichologija/article/view/2601/1822>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33(November 2019), 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis – supratimo keliai ir klystkeliai: metodinė mokymo priemonė. – Vilnius: Ciklonas, 2005.*
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). “Bad behavior” in organizations: A review and typology

for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988–1005.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279942>

Gustainienė, L., Liesienė, R., Kern, R. (2006). Pasitenkinimo darbu klausimynas, patikslintas vertimas

Gyamfi, G. (2016). *Assessment of the Relationship Between Employee Motivation and Employee*. March 2015.

Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018a). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>

Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018b). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>

Hitka, M., & Sirotiaková, M. (2011). The impact of economic crisis on the change in motivation of furniture company employees - Case study. *Drewno*, 185, 119–126.

Holland, P., Payman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). EMPLOYEE VOICE AND JOB SATISFACTION IN AUSTRALIA: THE CENTRALITY OF DIRECT VOICE. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). Art. #681, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>

Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Forest, J. (2018). Using Bifactor Exploratory Structural Equation Modeling to Test for a Continuum Structure of Motivation. *Journal of Management*, 44(7), 2638–2664. <https://doi.org/10.1177/0149206316645653>

Hsu C.C. & Huang H.T & Huang H.W.(2015). THE IMPACT OF CHOICE ON EFL STUDENTS' MOTIVATION AND ENGAGEMENT WITH L2 VOCABULARY LEARNING *Taiwan Journal of TESOL*.

- Jauhar, J., Ting, C. S., & Rahim, Noor Fareen, A. (2017). The Impact of Reward and Transformational Leadership on the intention to quit of generation Y employees in oil and gas industry: Moderating role of job satisfaction. *An International Journal*, 9(4s), p.1-17.
- Javed, L., & Javed, N. (2013). An Empirical Study on the Factors That Affect Employee Motivation and Their Relationship with Job Performance. *International Journal of Management Sciences*, 1(4), 114–124. <http://www.rassweb.com/wp-content/uploads/PDF/IJMS/Vol-1/Issue-4/Paper 2.pdf>
- Jensen, K. W., Liu, Y., & Schøtt, T. (2017). Entrepreneurs innovation bringing job satisfaction, work-family balance, and life satisfaction: In China and around the world. *International Journal of Innovation Studies*, 1(4), 193–206. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.11.002>
- Jobe, L. L. (2016). *WORK VALUES AND MOTIVATIONS AMONG DIFFERENT GENERATIONS IN THE USA*. 1789.
- Kaliannan\*, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2016). Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 343–351. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0035>
- Kamdron, T. (2015). Work motivation: Relationships with job satisfaction, locus of control and motivation orientation. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(6), 125–148. <https://pdfs.semanticscholar.org/846c/9ad06718dc9f87da9269642808d3baa8d171.pdf>
- Kleina, D., & Štāle, S. (2019). *MOTIVATIONAL FACTORS OF EMPLOYEES IN LATVIAN LABOR MARKET*. 35(2), 27–32.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
- Llobet, J., & Fito, M. A. (2013). Contingent workforce, organisational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Intangible Capital*, 9(4), 1068–1079. <https://doi.org/10.3926/ic.475>

Loyns, S., & Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1), 5–22.  
<https://doi.org/10.1002/job>

Loyns, S., Schweitzer, L., & Ng, E. (2016). *GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK VALUES : EVIDENCE FROM CANADA*. 3–18.

MĂDĂLINA, B., & DANIELA, M. (2018). Research Concerning S.C. Digital Cable Systems S.a. Employees' Motivation Level. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 20(1), 11–16.

<http://ezproxy.liberty.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130239146&site=ehost-live&scope=site>

Marston, C. (2007). MOTIVATING THE “WHAT’S IN IT FOR ME?” WORKFORCE. *Nature*, 197889. <https://doi.org/10.1038/news000713-5>

Mlodzik, K. J. (2010). A second look at generational differences in the workforce : implications for HR and talent management by Kenneth R De Meuse , Ph . D . and. *Human Resource Planning, September*, 1–7.

Mohammad Ather, S., Aktaruzzaman Khan, M., & Hoque, N. (2011). Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management. *Humanomics*, 27(2), 121–137.  
<https://doi.org/10.1108/08288661111135126>

Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). JOB CHARACTERISTICS AND JOB SATISFACTION: UNDERSTANDING THE ROLE OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEM IMPLEMENTATION. *MBA Management Models*, 34(1), 117–120.  
<https://doi.org/10.4324/9781351218948-25>

Munir, R. I. S., & Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction Using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 488–496.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30156-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30156-3)

Robbins S. Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius, 2003, 324 p

Račelytė D. Motyvacija ir darbuotojų motyvavimas / Organizacinės elgsenos pagrindai: Vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012

Xanthakis, G. (2019). Motivation Theories: Validity During Economic Crisis. The Evidence of Greek Structural Design Engineers. *International Business & Economics Studies*, 1(1), p78. <https://doi.org/10.22158/ibes.v1n1p78>

Sakalas A. ir V.Šilingienė. Personalo valdymas. Vadovėlis - Kaunas: Technologijos, 2000

Savolainen, R. (2018). Self-determination and expectancy-value: Comparison of cognitive psychological approaches to motivators for information seeking about job opportunities. *Aslib Journal of Information Management*, 70(1), 123–140. <https://doi.org/10.1108/AJIM-10-2017-0242>

Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>

Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(2), 143–157. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a6>

Shultz, T. (2014). Evaluating Moral Issues in Motivation Theories: Lessons from Marketing and Advertising Practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10672-013-9230-1>

Šavareikienė D. Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008.

To, S. M., & Tam, H. L. (2014). Generational Differences in Work Values, Perceived Job Rewards, and Job Satisfaction of Chinese Female Migrant Workers: Implications for Social Policy and Social Services. *Social Indicators Research*, 118(3), 1315–1332. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0470-0>

Tung, L. C., & Comeau, J. D. (2014). Demographic Transformation in Defining Malaysian



Generations: The Seekers (Pencari), The Buiders (Pembina), The Developers (Pemaju), and Generation Z (Generasi Z). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 383–403. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i4/809>

Valackienė A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas: Technologija.

Valiūnas, D., & Drejeris, R. (2019). DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU FORMUOJANTYS VEIKSNIAI. *Proceedings of the 22nd Conference for Junior Researchers „Science – Future of Lithuania“*.

van Rijn, M. B., Yang, H., & Sanders, K. (2013). Understanding employees' informal workplace learning: The joint influence of career motivation and self-construal. *Career Development International*, 18(6), 610–628. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0124>

Viningienė, D. (2012). DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS. *Regional FoRmation and Development StudieS*, No. 1 (6), 1(1), 161–170.

Weis DJ, Dawis, RW, England GW, Lofquist LH. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Mineapolis: University of Minnesota; 1967.

Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., & Kim, K. T. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, 18(2), 152–170. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.752213>

Yu, K., Gong, R., Zhao, Y., Luo, Y., & Li, R. (2018). Interaction between the employees' psychological capital on job involvement based on job satisfaction in medical industry: Empirical research from China. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 63(December), 279–289.

Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.

Lietuvos transporto sektoriuje sparčiai mažėja darbuotojų ir įmonių skaičius, 2020. Prieiga internete: <http://www.linava.lt/naujiena/lietuvos-transporto-sektoriuje-sparciai-mazeja-darbuotoju-ir-imoniu-skaicius/>

Darbo rinka Lietuvoje, 2020. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2020/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>

Transporto sektoriaus apžvalga: rizikų sąrašas didėja, 2020. Prieiga internete: <https://scorify.ai/transporto-sektoriaus-apzvalga-riziku-sarasas-dideja/>

Užimtumo tarnyba, Transporto ir saugojimo sektoriaus tendencijos, 2020. Prieiga internete: <https://uzt.lt/news/transporto-ir-saugojimo-sektoriaus-tendencijos/>

## **PRIEDAI**

1 priedas: Motyvavimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu anketos pavyzdys

### **ANKETA**

Gerb, respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Verslo vystymo magistro studijų II kurso studentė Jurgita Gelūnaitė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas – nustatyti, motyvavimo poveikį skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu. Apklausa yra anoniminė. Gauti rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti mokymosi tikslais. Tad užtikrinu Jūsų konfidencialumą.

Į toliau pateiktus klausimus atsakykite nuoširdžiai.

Jei kiltų klausimų, galite susisiekti el. paštu: [jurgita.gelunaite@evaf.stud.vu.lt](mailto:jurgita.gelunaite@evaf.stud.vu.lt).

Užtruksite iki 15 min.

1. Kuris atlygio būdas Jums yra svarbesnis?

	Visiškai nesvarbus	Nesvarbus	Nei svarbus, nei nesvarbus	Svarbus	Visiškai svarbus
Piniginis*					
Nepiniginis**					

\*piniginis atlygis - tokie atlygio būdai, kurie įvardijami pinigais, pavyzdžiui, darbo užmokesčio pakėlimas, premijos, gyvybės draudimas.

\*\*nepiniginis atlygis – tokie atlygio būdai, kurie neįvardijami pinigais, pavyzdžiui, pripažinimas, paaukštinimas pareigose, lanksčios darbo valandos, organizacinė kultūra.

## 2. Kurie atlygio būdai Jums yra svarbūs?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man svarbus papildomas medicininis draudimas					
Man svarbus gyvybės draudimas					
Man svarbus darbo užmokesčio didinimas					
Man svarbus darbdavio mokėjimas į pensijų fondus					
Man svarbus apmokėjimas už viršvalandžius					
Man svarbus atlyginimas priklausantis nuo darbo rezultatų					
Man svarbios piniginės premijos					
Man svarbus sąžiningas vertinimas					
Man svarbus pagyrimas					
Man svarbi atvira komunikacija					
Man svarbi pagarba jaučiama iš vadovo ir bendradarbių					
Man svarbus pripažinimas					
Man svarbūs socialiniai ryšiai					
Man svarbios karjeros galimybės					
Man svarbūs iššūkiai					

Man svarbus dalyvavimas mokymuose					
Man svarbus dalyvavimas sprendimų priėmime					
Man svarbus pasitikėjimas					
Man svarbios lanksčios darbo valandos					
Man svarbus asmeninių pastangų įvertinimas					
Man svarbus grįžtamasis ryšys					
Man svarbus atsakomybės didinimas					
Man svarbi galimybė vadovauti projektams arba užduotims					

3. Kurie pasitenkinimo darbo veiksniai Jums kelia pasitenkinimą/ nepasitenkinimą darbo aplinkoje? Įvertinkite pasitenkinimo lygmenį žemiau išvardintais savo darbo aspektais paklausdami savęs: Kaip **patenkinta(-s)** esu šiuo darbo aspektu?

	<b>Labai nepatenkinta(-s)</b>	<b>Nepatenkinta(-s)</b>	<b>Sunku nuspręsti</b>	<b>Patenkinta(-s)</b>	<b>Labai patenkinta(-s)</b>
Galimybė nuolat būti užsiemusiam(-ai)					
Galimybė dirbti savarankiškai					
Galimybė kartas nuo karto atlikti įvairų darbą					
Galimybė tapti pripažintu visuomenės akyse					
Tuo, kaip mano vadovas vadovauja savo pavaldiniams					
Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus					
Galimybė dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei					

Galimybe tureti pastovų darbą					
Galimybe dirbti kitų žmonių labui					
Galimybe nurodyti žmonems, ką jie turetų dirbti					
Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus					
Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika					
Savo atlyginimu ir darbo krūviu					
Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis					
Suteikta laisve priimti sprendimus					
Galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti					
Darbo sąlygomis					
Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje					
Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą					
Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku darbą gerai)					

4. Ar rekomenduotumėte kitiems dirbti organizacijoje, kurioje dabar dirbate?

- a. Taip
- b. Ne

5. Kuris iš šių teiginių geriausiai atspindi Jūsų jausmus dėl ateities šioje organizacijoje kitais metais?

- a. Tikrai neišeisiu
- b. Tikriausiai neišeisiu

- b. Aš nesu tikras
  - c. Aš tikriausiai paliksiu
  - d. Aš tikrai paliksiu
6. Kokia Jūsų lytis?  
**a.** Moteris **b.** Vyras
7. Koks yra jūsų amžius?  
 \_\_\_\_\_
8. Koks Jūsų išsilavinimas?  
**a.** pagrindinis  
**b.** vidurinis  
**c.** profesinis  
**d.** aukštasis neuniversitetinis  
**e.** aukštasis universitetinis
9. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?  
**a.** Iki 1 metų  
**b.** 1-2 metai  
**c.** 3-5 metai  
**d.** Virš 5 metų
10. Kiek Jūsų organizacijoje yra darbuotojų?  
**a.** Mažiau nei 10  
**b.** 10-50  
**c.** 51-250  
**d.** Daugiau nei 250

Dėkoju, už Jūsų atsakymus!

Priedas 2 Patikimumo testų (Cronbach alpha) rodikliai

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,899	23

Motyvacinio poveikio Cronbach alpha – 0,899

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,902	19

Pasitenkinimo darbu Cronbach alpha – 0,902

### 3 priedas Normalumo testai

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Moty.vi d	,052	404	,012	,975	404	,000
Mot.pin	,096	404	,000	,972	404	,000
Mot.ne pi	,069	404	,000	,970	404	,000
Pasit.d	,063	404	,001	,978	404	,000
P.d.vidi	,059	404	,002	,989	404	,003
P.d.isor	,089	404	,000	,953	404	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### 4 priedas. Motyvavimo vertinimas pagal amžių

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Moty.vid is the same across categories of 7. Koks Jusu amzius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,122	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary				
Total N		404		
Test Statistic		4,208 <sup>a,b</sup>		
Degree Of Freedom		2		
Asymptotic Sig.(2-sided test)		,122		
a. The test statistic is adjusted for ties.				
b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.				

### 5 priedas. Pasitenkinimo vertinimas pagal amžių

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision

1	The distribution of Pasit.d is the same across categories of 7. Koks Jusu amzius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,494	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary</b>	
Total N	404
Test Statistic	1,412 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,494
a. The test statistic is adjusted for ties.	
b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.	

#### 6 priedas Motyvavimo veiksmių lyginimas pagal lytį

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Moty.vid is the same across categories of 6. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary</b>	
Total N	404
Mann-Whitney U	8434,000
Wilcoxon W	11209,000
Test Statistic	8434,000
Standard Error	907,359
Standardized Test Statistic	-4,162
Asymptotic Sig.(2-sided test)	<,001



7 priedass Pasitenkinimo darbu veiksmu lyginimas pagal lytį

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Pasit.d is the same across categories of 6.Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,205	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary</b>	
Total N	404
Mann-Whitney U	11060,500
Wilcoxon W	13835,500
Test Statistic	11060,500
Standard Error	907,355
Standardized Test Statistic	-1,267
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,205

8 priedas. Motyvavimo vertinimas pagal organizacijos dydį

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Moty.vid is the same across categories of 10. Kiek Jusu organizacijoje yra darbuotoju?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,740	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary</b>	
Total N	404
Test Statistic	1,254 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,740
a. The test statistic is adjusted for ties.	

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

9 priedas. Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal organizacijos dydį

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Pasit.d is the same across categories of 10. Kiek Jusu organizacijoje yra darbuotoju?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary</b>	
Total N	404
Test Statistic	7,797 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,050
a. The test statistic is adjusted for ties.	
b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.	

10 priedas. Motyvavimo vertinimas pagal darbo stažą

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Moty.vid is the same across categories of 9. Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,660	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary</b>	
Total N	404
Test Statistic	1,596 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,660
a. The test statistic is adjusted for ties.	

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

11 priedas. Pasitenkinimo dabru vertinimas pagal darbo stažą.

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Pasit.d is the same across categories of 9. Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,098	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary</b>	
Total N	404
Test Statistic	6,301 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,098
a. The test statistic is adjusted for ties.	
b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.	

12 priedas Motyvavimo vertinimas pagal išsilavinimą

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Moty.vid is the same across categories of 8. Koks Jusu issilavinimas?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,058	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary</b>	
Total N	404
Test Statistic	9,126 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,058
a. The test statistic is adjusted for ties.	
b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.	

### 13 priedas Pasitenkinimo dabru vertinimas pagal išsilavinimą

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Pasit.d is the same across categories of 8. Koks Jusu issilavinimas?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,355	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				

<b>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary</b>	
Total N	404
Test Statistic	4,398 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,355
a. The test statistic is adjusted for ties.	
b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.	

### 14 priedas. Korealiacinė analizė

<b>Correlations</b>			
		Moty.vid	Pasit.d
Moty.vid	Pearson Correlation	1	,362**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	404	404
Pasit.d	Pearson Correlation	,362**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	404	404
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			