

Vilniaus universiteto Teisės fakulteto

Privatinės teisės katedra

Evelinos Gujytės,

V kurso, darbo teisės
studijų šakos studentės

Magistro darbas

Darbuotojų skatinimo priemonės ir jų taikymo ypatumai

Vadovas: lekt. dr. Nerijus Kasiliauskas

Recenzentas: lekt. Martynas Austys

Vilnius

2020

TURINYS

ĮVADAS.....	3
MAGISTRO DARBE VARTOTOS PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR TERMINAI	5
1. DARBUOTOJŲ SKATINIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO METODOLOGINIAI PAGRINDAI	7
1.1. Darbuotojų skatinimo samprata.....	7
1.2. Darbuotojų skatinimo priemonių ypatumai.....	13
1.2.1. Materialinės skatinimo priemonės.....	18
1.2.2. Nematerialinės (netiesioginės materialinės) skatinimo priemonės.....	20
1.3. Pagal darbo sutartį dirbančių darbuotojų teisinis skatinimo priemonių taikymo reguliavimas.....	25
1.4. Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo, priedų ir premijavimo ypatumai.....	29
1.5. Valstybės tarnautojų, teisėjų, valstybės politikų ir valstybės pareigūnų darbo apmokėjimo, priedų ir premijavimo ypatumai.....	31
1.6. Darbdavių taikomų skatinimo priemonių įtvirtinimas kolektyvinėse sutartyse.....	33
2. DARBUOTOJŲ SKATINIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO PRAKTINIO TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR EIGA	42
3. DARBUOTOJŲ SKATINIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO PROBLEMATIKA.....	54
3.1. Darbuotojų skatinimo priemonių taikymo problemos teismų praktikoje.....	54
3.2. Darbuotojų skatinimo priemonių taikymo tobulinimo gairės	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪRA.....	64
SANTRAUKA.....	67
SUMMARY	68
PRIEDAI	69

IVADAS

Temos aktualumas. Žmonės – vertingiausias organizacijos turtas, tačiau jie ir sunkiausias organizacijų valdomas išteklius. Skirtingai nuo fizinio turto, žmonės turi individualius poreikius, ir jie turi būti patenkinti, taip pat įpročių, kurie turi būti valdomi, jei norima pasiekti organizacijos augimo ir plėtros. Kiekvienoje organizacijoje darbuotojai atsineša požiūrį ir vertybes į organizacinį gyvenimą, o efektyviai valdomi gali atnešti didelę naudą organizacijoms. Nesvarbu, organizacija yra vieša ar privati, bet kokios organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų skatinimo. Pasaulinė verslo aplinka greitai kinta, ir organizacijos, kurios prisitaiko prie pokyčių, turi galimybę išgyventi. Vienas didžiausių iššūkių, su kuriuo šiandien susiduria organizacijos, yra atsakymo į klausimą, kaip valdyti darbo jėgos kaitą, ieškojimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo politika ir praktika turėtų atitikti organizacijos strategijas ir padėti suprasti darbuotojų lūkesčius. Taikomos strategijos nukreiptos ne tik į darbuotojų išlaikymą ir pritraukimą. Organizacijos tikslo siekimas gali turėti poveikį organizacijos gebėjimui konkuruoti konkurencingoje verslo aplinkoje. Taip pat reikia nepamiršti, kad visas pasaulis, įskaitant Lietuvą, sparčiai tobulėja ir vis garsiau kalba apie kompiuterizuotųjų sistemų, robotų bei kitų įrengimų svarbą versle iš dalies siekiant žmogaus svarbą perkelti į antrąjį planą. Visgi šiandien, remiantis išskirtinai tik technologijomis, be žmogaus įsikišimo, didžiausių rezultatų versle pasiekti būtų sunku. Darbuotojui ir organizacijai suvokiant, kad žmogus yra vienas iš svarbiausių ir bene pagrindinis konkurencingos rinkos pranašumo šaltinis, vis dažniau atsigręžiama į besikeičiančius žmogaus poreikius ir suprantama darbuotojų skatinimo svarba. Būtent dėl to svarbu išstudijuoti ir tiksliai suprasti veiksnius, kurie motyvuoja ir skatina darbuotojus.

Lietuvoje įstatymais numatytos darbuotojų skatinimo priemonės taikomos tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje: darbo užmokestis, įvairūs priedai, priemokos, padėka, vardinė dovana, vienkartinė pinigine išmoka. Remiantis tuo, kas išdėstyta, galima teigti, kad įstatymuose numatyta taikyti tik materialines skatinimo priemones. Nematerialinių skatinimo priemonių taikymo galimybės nėra aiškiai reglamentuojamos įstatymuose, todėl įstaigų vadovai jas gali taikyti įvairias, tačiau neapibrėžtumas įstatymuose suteikia galimybę vadovams tokių skatinimo priemonių praktikoje ir netaikyti, nes įstatymuose nenumatyta, kad vadovai privalo arba gali naudoti vienokias ar kitokias nematerialines skatinimo priemones.

Tyrimo naujumas. Paprastai Lietuvoje atliekama tyrimų, kuriuose nagrinėjamos darbuotojų skatinimo priemonės žvelgiant iš vadybinės perspektyvos, tačiau pakankamai

mažai tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas darbuotojų skatinimas iš teisinės perspektyvos, apžvelgiant įstatymais apibrėžtą darbuotojų skatinimo bazę.

Tyrimo problema. Tyrimo problemą galima suformuluoti kaip klausimą: kokie yra pagrindiniai darbuotojų skatinimo būdai viešajame ir privačiajame sektoriuje? Kokie darbuotojų skatinimo būdai įtvirtinti teisės aktais?

Tyrimo objektas – teisinis darbuotojų skatinimo reguliavimas.

Darbo tikslas – remiantis moksliniais šaltiniais, teisės aktais ir teismų praktika, atskleisti taikomas darbuotojų skatinimo priemones ir kylančias problemas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti sąvokos „darbuotojų skatinimas“ kilmę ir procesui įtakos turinčius veiksnius.
2. Išanalizuoti darbuotojų skatinimo priemones, įtvirtintas Lietuvos teisinėje sistemoje.
3. Remiantis kolektyvinėmis sutartimis ir teismų praktika, išanalizuoti darbuotojų skatinimo priemonių taikymo ypatumus.
4. Išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie taikomas skatinimo priemones ir kliūtis.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizės metodas taikomas nagrinėjant darbuotojų skatinimo sampratą ir darbuotojų skatinimo priemones, teisės aktų, kolektyvinių sutarčių lyginamoji analizė taikoma analizuojant darbuotojų skatinimo teisinio reguliavimo nuostatas ir atliekant taikomų priemonių, įtvirtintų kolektyvinėse sutartyse, analizę. Pateikiant išvadas taikomas sisteminimas ir apibendrinimas. Vertinant praktinį skatinimo priemonių taikymą atliekamas kiekybinis tyrimas, statistinė tyrimo rezultatų analizė. Darbuotojų skatinimas analizuojamas ir apibendrinant teismų praktiką.

MAGISTRO DARBE VARTOTOS PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR TERMINAI

Skatinimas – skatinimas yra jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri skatina jo elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę (Žaptorius, 2007).

Skatinimo sistema – tai viena iš pasaulyje dažniausiai taikomų strategijų, padedančių žmonėms įgyti naujų įgūdžių ir keisti elgesį. Tai sistema, kai individas už tam tikrą pageidaujamą elgesį skatinamas pagal nustatytą susitarimą arba galiojančią sistemą.

Moralinis (psichologinis) skatinimas – priemonių kompleksas, turintis auklėjamąjį, psichologinį ir socialinį poveikį darbuotojams (Žaptorius, 2007).

Materialinis skatinimas – organizacijos darbuotojų motyvavimas pinigineis ir kitomis priemonėmis, turinčiomis materialinę vertę ir tenkinančiomis materialinius darbuotojų poreikius.

Darbuotojų motyvavimas – tai darbuotojų skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai (Šavareikienė, 2008).

Vidinė motyvacija – tai psichologinis atpildas, kurį individas jaučia asmeniškai ir tai teikia jam pasitenkinimą (Šavareikienė, 2008).

Išorinė motyvacija – tai iš šalies gaunamas individo atlygis – uždarbis, premijos ir paskatos, pagyrimai (Šavareikienė, 2008).

Motyvacijos sistema – tai tam tikras darbuotojus motyvuojančių ir skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys. Ši sistema paremta tam tikrų su darbuotojais ir organizacija susijusių aspektų vertinimu (Gražulis, 2005).

Motyvacijos procesas – tai procesas, kurio metu darant poveikį tam tikrais metodais ir principais daromas poveikis darbuotojų motyvacijai (Šavareikienė, 2008).

Motyvacija – vienas iš keleto veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus (Žaptorius, 2007).

Motyvacijos modelis – nuolatinis asmenybės nuostatų, požiūrių kompleksas kalbant apie darbą.

Motyvas – tai vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus tikslus (Bučiūnienė, 1996).

Pasitenkinimas darbu – teigiamų jausmų ir emocijų, patiriamų darbo proceso metu ir vertinant jo rezultatus, visuma (Gražulis, 2005).

Paskata – išorinis atlyginimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems asmenims, turinti poveikį jų darbo našumui (Leonienė, 2001).

Poreikis – objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą (Bučiūnienė, 1996).

1. DARBUOTOJŲ SKATINIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO METODOLOGINIAI PAGRINDAI

1.1. Darbuotojų skatinimo samprata

Darbuotojų skatinimas šiuo metu yra kaip niekada aktuali tema. Kiekviena organizacija nori sulaukti maksimalaus pasisekimo vykdydama veiklą, todėl itin svarbu suprasti, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką sėkmei. Reikia pripažinti, kad organizacijos ilgai buvo susikoncentravusios pirmiausia į klientų gerovę, pelną, prestižą ar vietą rinkoje. Jos stengėsi patenkinti klientų poreikius ir jų lūkesčius tobulindamos teikiamų paslaugų ar prekių kokybę, aktyviai investuodamos į įmonės rinkodarą, nes manyta, kad tokie veiksmai yra svarbūs norint klestėti. Tačiau akivaizdu, kad už visų šių dalykų stovi žmogus – vienas pagrindinių bet kokios įmonės, organizacijos ar institucijos gyvavimo veiksmių.

Lojalūs, kompetentingi darbuotojai yra vienas svarbiausių pranašumų didinant organizacijos konkurencingumą. Reikia suprasti, kad ne tik darbdaviai gali iškelti tikslus darbuotojams, bet ir darbuotojai gali turėti lūkesčių darbdaviams. Pastebima tendencija, kad nepatenkinus šių lūkesčių ilgainiui gali mažėti įmonės darbuotojų našumas, jų atliktų užduočių efektyvumas, taigi neabejotinai neigiamai paveikiami įmonės tikslai ir sukuriama ydinga vidinė atmosfera darbo vietoje. Nelaimingi, savo poreikių nepatenkinantys darbuotojai daug dažniau kolektyve linkę skleisti neigiamas emocijas, dirbti neefektyviai, o dar dažniau – tiesiog tą darbovietę keisti kita. Taigi darbdaviai, supratę skatinimo svarbą, vis dažniau ima rūpintis darbuotojais, taip keldami motyvaciją likti darbovietėje ir efektyviau išnaudoti darbui skirtą laiką.

Darbuotojų skatinimo apibrėžimai skirtingose mokslo šakose, tokiose kaip psichologija, biologija, filosofija, elgsenos, verslo studijos ir daugelis kitų, skiriasi. Steers, Mowday ir Shapiro (2014) pažymėjo, kad terminas „motyvacija“ yra kilęs iš lotynų kalbos „judėjimas“ (Latham, 2012). Šią sąvoką paprastai vartoja ir tyrėjai, ir specialistai, norėdami atskleisti žmonių pastangas, tobulėjimą ir nuoseklumą jų darbe. Daugelis psichologijos srities mokslininkų teigia, kad skatinimas yra varomoji jėga, palaikanti orientuotą elgesį, kurį sudaro tiek vidinių, tiek išorinių veiksmių rinkiniai. Skatinimas yra procesas, atsirandantis iš darbuotojo ir darbo aplinkos sąveikos. Darbuotojai linkę įdėti daugiau pastangų savo darbe, kad patenkintų konkretų poreikį.

Literatūroje pateikiama daug darbuotojų skatinimo apibrėžimų, tačiau savo esme jie visi panašūs. Skatinimas suvokiamas kaip veiksniai, įvykiai, jėgos, kurios suteikia

energijos, nukreipia ir sustiprina žmogaus elgesį. O motyvavimas labiau suprantamas kaip veiklos, veiksmų skatinimo procesas siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų. Demotyvavimas suvokiamas kaip veiksniai, kurie slopina energiją, žmogaus elgesį, visuma.

P. Chavanu (2009) teigia, kad skatinimas daug kartų paaiškina žmonių karjeros pasirinkimą, kodėl vieni linkę pokyčiams, o kiti priešingai. Pasak autoriaus, skatinimas paaiškina elgesio intensyvumą ir atkaklumą, tačiau dažnai dar nesuvokiama, kas motyvuoja darbuotojus.

Darbuotojų skatinimas vadyboje yra labai svarbus, nes nuo jo priklauso personalo elgesys. Pasak J. Žaptoriaus (2007), „įmonių vadovų ir savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį ir dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad proto ribose patenkins savo poreikius“. D. Šavareikienė (2008) taip pat akcentuoja, kad darbuotojų nukreipimas įgyvendinti organizacijos tikslus yra svarbiausias organizacijos vadovų uždavinys.

Skatinimo sampratą įvairūs autoriai apibrėžė įvairiai. M. Hitka, Z. Balazova (2018) skatinimą apibūdino kaip „procesus, kuriais atsižvelgiama į asmens intensyvumą, kryptį ir pastangas siekti tikslo“. Be to, pasak T. Jayaweera (2015), motyvacija yra labai svarbi varomoji jėga, skatinanti darbuotojų pastangas. C. Ibrahim (2013) paminėjo, kad skatinimas yra skiriamasis žmogaus psichologinis požymis, kuris padeda didinti asmens lojalumo lygį. Todėl, kaip galima suprasti iš šių apibrėžimų, skatinimas yra skirtingų asmenų lūkesčių ir poreikių tenkinimo procedūra.

Darbuotojų skatinimas apibrėžiamas ir kaip psichologinis procesas, skatinantis palaikyti žmogaus veiklą, susijusią su darbu, užduotimi ar projektu. Darbuotojų skatinimas yra reikšmingas veiksnys, turintis poveikio pasitenkinimui darbu ir norui panaudoti žinias bei įgūdžius darbdavio labui. Todėl nenuostabu, kodėl organizacijoms būtina atkreipti dėmesį į darbuotojų skatinimą. Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo teorijos dažniausiai siejamos su tikslų nustatymu, organizaciniu teisingumu ir socialine kognityvine teorija. Skirtingas individualus motyvacijos profilis yra kiekvieno darbuotojo asmenybės unikalumo rezultatas. Darbuotojo vertybės ir būdingi tam tikros kartos bruožai atspindi individualų profilį. Taigi vadovams labai sunku tinkamai skatinti darbuotojus daugiakultūroje aplinkoje (Hitka, Rosza, 2019).

Kaip nurodo L. Marcinkevičiūtė (2010), motyvacijos reiškinys gali būti suprantamas kaip uždaras procesas, kurio metu asmuo įsisąmonina poreikius, stengiasi juos įgyvendinti. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad organizacijoje turi būti sukurta motyvacinė aplinka, skatinanti darbuotojus kokybiškai ir tinkamai atlikti jiems pavestas užduotis bei įgyvendinti

organizacijos tikslus. Pasak Rainey (2014), motyvacija reiškia asmens norą gerai dirbti ir jausti palaikymą, kryptingumą bei pastovumą darbe.

Terminas „motyvacija“ reiškia skatinimą arba stimulą. Stimulus, arba motyvacija, apibrėžiamas kaip varomoji jėga, kuri verčia žmones judėti pirmyn. Motyvacija, susijusi su bet kokiomis pastangomis, dėl kurių asmuo ar individai galėtų imtis veiksmų tam tikram tikslui pasiekti.

G. Peric (2015) skatinimą apibūdina kaip „energetinių jėgų rinkinį, kilusį tiek iš individo vidaus, tiek ir išorinių veiksnių“. Skatinimas turi dvi svarbias ypatybes, kaip energijos forma, kuri nukreipia ir lemia žmogaus elgesį. Pirma, motyvacija yra energijos forma, nukreipianti žmones elgtis tam tikru būdu. Antra, motyvacija yra asmens nukreipimas tam tikra linkme siekti tikslų. Motyvacija daro įtaką individualiam elgesiui ir skatina asmenis imtis veiksmų tam tikram tikslui siekti.

M. Panagiotis, S. Alexandros (2014) skatinimą apibūdina kaip bendrą terminą, apimančią įvairias pastangas, troškimus, ambicijas ir kt. Skatinimą galima suprasti kaip tarpusavyje susijusių reakcijų grandinę. Jei mums nepavyksta pasiekti tikslų, atsirandantis spaudimas gali sukelti veiklą, kuria siekiama tikslų. Galiausiai pasitenkinimas yra šio proceso rezultatas. Autoriai (Marshall, Mottier, 2015) skatinimą darbo vietoje apibūdina kaip vidinių ir išorinių jėgų rinkinį, kuris inicijuoja darbą ir lemia veiklos kryptį, intensyvumą ir trukmę.

Teisine prasme darbuotojų skatinimas suprantamas kaip viešas darbuotojo, darbuotojų grupės ar viso darbuotojų kolektyvo darbo nuopelnų pripažinimas, pareikštas darbo įstatymų nustatyta tvarka (Nekrošius, 2008).

Kiti autoriai taip pat paminėjo pagrindines skatinimo procesų prielaidas. Pirma, skatinimas apskritai laikoma gera idėja. Žmonės negali jaustis gerai, jei jie nėra motyvuoti ar skatinami. Antra, skatinimas yra vienas iš daugelio veiksnių, turinčių įtakos žmogaus veiklai. Vadovai gali pritaikyti darbo užduotis, atsižvelgdami į motyvaciją (Milicevic ir kt., 2014).

Pasak Ahmed (2014), pasitenkinimas darbu reiškia tai, koku laipsniu organizacijoje dirbantys darbuotojai yra patenkinti atliekamu darbu. Teigiamas darbuotojo požiūris lemia pasitenkinimą darbu, taip pat darbuotojai tampa susiję emociniu ryšiu su savo organizacija ir atliekamomis funkcijomis. Autorius taip pat mano, kad aukšto lygio darbuotojai labiau patenkinti savo darbu, palyginti su žemesnės kvalifikacijos darbuotojais. Pasitenkinimas darbu didėja atsižvelgiant į darbuotojų užimtumo lygį ir patirtį. Tačiau, jei darbuotojų sugebėjimai ir galimybės nesuderinami su atliekamomis funkcijomis, tokia situacija gali sukelti atvirkštinę reakciją.

Pasitenkinimas darbu yra teigiama emocinė būseną, atsirandanti suvokus savo darbą kaip įvykdantį ar leidžiantį išpildyti svarbias darbo vertybes, jei šios vertybės suderinamos su fiziniais ir psichologiniais poreikiais. Pasitenkinimas darbu taip pat gali reikšti darbo poreikių tenkinimo laipsnį. Kitaip tariant, pasitenkinimas darbu yra derinys to, ką jaučia darbuotojai atlikdami paskirtas funkcijas ir ką jie galvoja apie įvairius savo darbo aspektus (Espinosa, Rakowska, 2018).

Autoriai sutinka, kad motyvacija skatina elgesį, atkaklumą, energiją ir nukreipimą. Nors motyvacija reiškia konkrečią psichologinio konteksto konstrukciją, stebint įprastą žmogaus elgesį ir situacijas, akivaizdu, kad elgesį veikia keletas motyvacijos veiksnių (Kachanakova ir Urbancova, 2015). Žmonės gali užsiimti tam tikra veikla, nes jie nori pasiekti tikslą arba tam tikrą vidinę būseną, pavyzdžiui, gerą atlygį, statusą darbe ir komfortą. Kita vertus, asmenys linkę būti aktyvūs, kad būtų išvengta nelaimių ir diskomforto.

Darbuotojų skatinimas organizacijoje yra būtinas norint išlaikyti juos. Skatinimą galima tirti dviem veiksniais: vienas yra finansinis, tai yra materialinis, atlygis, o kitas – nefinansinis (netiesioginis finansinis), arba nematerialinis, atlygis. Remiantis V. Gražuliu, būtų galima taip klasifikuoti skatinimo priemones¹:

Tiesioginis materialinis skatinimas

Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis apmokėjimas, taip pat alga.
Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, už darbą poilsio ir švenčių dienomis bei kt.
Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (premija)	Metinės, pusmečio, Kalėdų, Velykų ir kitų švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą

¹ GRAŽULIS, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija, 2005, p. 8–9.

	darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojams, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinti).
Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.).
Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.

Netiesioginis materialinis skatinimas

Transporto išlaidų apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su technine priežiūra (visiškai arba iš dalies), transporto išlaidų į darbą ir iš jo padengimas.
Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis, ne mažesnėmis nei komerciniuose bankuose.
Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas organizacijoje, subsidijų skyrimas maitinimui.
Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.
Stipendijų fondai	Studijų išlaidų padengimas (visiškai arba iš dalies).
Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų mokymai (mokymai iš naujo), darbuotojų vaikų ir anūkų

	ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų padengimas (visiškai arba iš dalies), privilegijuotųjų stipendijų skyrimas ir kt.
Medicininės priežiūros programos	Nemokamos (iš dalies mokamos) darbuotojų medicininės priežiūros organizavimas.
Būsto statybos programos	Lėšų skyrimas (visiškai arba iš dalies) organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai.
Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas.
Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų ir jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų mokėjimas (visiškai arba iš dalies), laikinojo nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.

Vis dėlto norint tinkamai motyvuoti darbuotojus skatinti vien finansine nauda nepakanka. Didelį poveikį darbuotojų teigiamam požiūriui turi vidinė ir išorinė motyvacija. Be to, vidinė ir išorinė motyvacija yra svarbi užtikrinant darbuotojams, kad organizacija juos vertina. Veiksniai, įskaitant organizacijos kultūrą, atlygį, pripažinimą, paaukštavimo galimybes, darbo aplinką, vertinami kaip vieni pagrindinių motyvacinių priemonių. Paradoksalu, tačiau darbuotojų skatinimas yra kaip gyvas organizmas. Organizacijose, kuriose piniginis atlygis naudojamas kaip išorinė motyvacija, vidinė motyvacija paprastai sumažėja, o organizacijos, kuriose naudojamas žodinis pagyrimas ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys, didėja ir motyvacija. Darbuotojų skatinimui svarbūs ir kiti veiksniai, tokie kaip darbo saugumas, užduoties reikšmingumas, grįžtamasis ryšys, užduočių įvairovė, autonomija ir autoritetas. Kita vertus, išorinė motyvacija, pavyzdžiui, pripažinimas, pažanga ir santykiai su bendradarbiais, yra susiję su darbuotojų bendradarbiavimu (Shaf, Asad, 2018). Kai kurie teoretikai skatinimui priskiria konkrečias charakteristikas, pavyzdžiui:

- motyvacija grindžiama žmogaus poreikiais;

- motyvacija yra ne dalinis procesas. Taigi asmuo negali būti motyvuotas tam tikru savo poreikių įgyvendinimu;
- motyvacija yra nuolatinis procesas; kai tik vienas poreikis yra patenkintas, atsiranda naujų poreikių;
- motyvacija sukelia tikslinį elgesį; asmuo elgiasi taip, kad galėtų patenkinti savo tikslus ar poreikius;
- motyvacija yra sudėtingas procesas: nėra visuotinės teorijos ar požiūrio į motyvaciją ir individai skiriasi tuo, kas juos motyvuoja.

Apibendrinant reikėtų pastebėti, kad darbuotojo motyvacijos neįvilksi į vieną drabužį. Ji yra kintanti, ir vertinama skirtingose mokslo srityse gali atsiskleisti panašiai, tačiau ne visiškai taip pat. Visgi reikia sutikti, kad sėkmingos organizacijos taiko pozityvias strategijas, kad motyvuotų savo darbuotojus ir skatintų konkuruoti rinkoje. Jei organizacijos darbuotojai nėra motyvuoti eiti savo pareigų, nė viena organizacija negali progresuoti ar pasiekti sėkmės versle.

1.2. Darbuotojų skatinimo priemonių ypatumai

Pastebėta, kad siekdami padidinti darbuotojo produktyvumą darbdaviai naudoja tam tikras skatinimo priemones. Organizacinės motyvacijos priemonės gali skirtis, nes individualūs poreikiai yra skirtingi ir gali keistis laikui bėgant. Kita vertus, reikėtų pripažinti, kad asmuo gali siekti, jog vienu metu darbdavys patenkintų daugiau nei vieną poreikį, o šių poreikių patenkinimas gali priklausyti nuo daugelio motyvacijos priemonių, taikomų tuo pat metu.

Žmonių poreikiai yra tai, kas žmones motyvuoja veikti. Apie poreikių egzistavimą sprendžiama iš individų elgesio. Juntamas poreikis skatina norą pasiekti tikslą. Tikslas šiuo atveju – savo poreikių patenkinimo priemonė. Pasiekęs tikslą, žmogus savo poreikius arba patenkina, arba nepatenkina, arba patenkina iš dalies. Nuo to, kokie yra žmonių poreikiai, priklauso jų elgesys. Jų elgesį nulemia visuma kultūrinių, socialinių ir biologinių priežasčių, kurios kartu su psichologine žmogaus prigimtimi verčia žmogų elgtis jam priimtiniu būdu. Pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės, žymiausiomis laikomos šios poreikių teorijos:

- 1) A. Maslowo teorija;
- 2) F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija;
- 3) D. McClelland poreikių teorija.

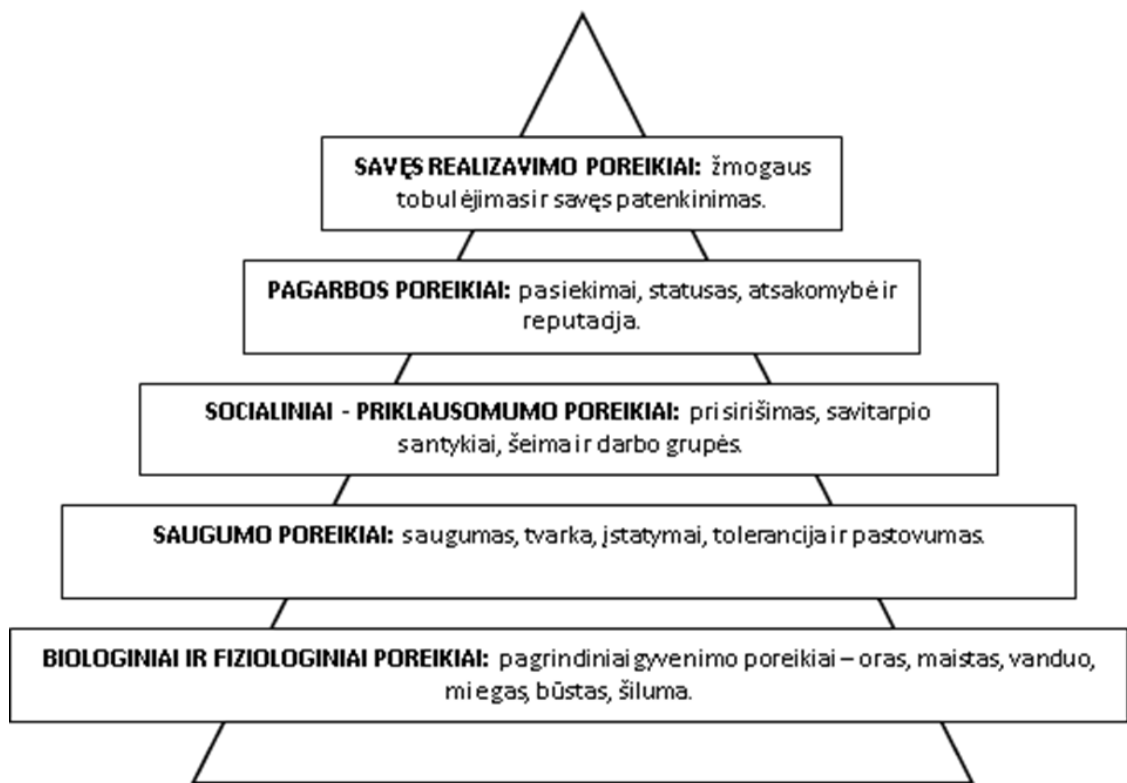
A. MASLOWO TEORIJA

A. Maslowas žymiąją savo poreikių piramidę pirmąkart pristatė 1943-iaisiais straipsnyje „Žmogaus motyvacijos teorija“. Išnagrinėjęs sociologinių tyrimų medžiagą nustatė, kad žmones veikti skatina poreikis patenkinti savo norus. Jis suskirstė asmenų poreikius hierarchine tvarka, sugrupuodamas poreikius į pirminius ir antrinius. Prie pirminių poreikių priskirtini tie, kuriuos būtų galima laikyti fiziologiniais – būtinais žmogaus prigimčiai, o antriniais poreikiais laikomi tokie, kuriuos lemia kiekvieno žmogaus psichologiniai aspektai, patirtis, valdžios poreikis, nepriklausomybė ar prisirišimas (Sakalas, Šilingienė, 2007).

Taigi A. Maslowas išskyrė penkias kategorijas, suskirstydamas pagal tai, kokie skirtingi gali būti žmogaus poreikiai:

- fiziologiniai poreikiai – vanduo, maistas, poilsis;
- saugumo poreikiai – darbingumas, sveikata, saugios ateities užtikrinimas;
- socialiniai poreikiai – meilė ir prierašumas, kurie skatina asmenį būti draugišką, vystyti santykius su kolegomis ir kitais asmenimis;
- pagarbos poreikiai – tai asmenų poreikis būti teigiamai įvertintam, atkreipti dėmesį ir išsiskirti iš kitų, noras, kad jį pripažintų;
- saviraiškos poreikiai – tai noras išreikšti savo potencialą ir turėti galimybę tobulėti.

Šiuos poreikius A. Maslowas išdėstė hierarchinėje piramidėje, teigdamas, kad tik tuomet, kai patenkini žemiausio lygio poreikius, kyla aukštesnio lygio poreikių. O patenkinus pastaruosius, tos pačios skatinimo priemonės nebemotyvuoja.



1 pav. A. Maslowo poreikių hierarchija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Maslow's Hierarchy of needs. Prieiga internetu:

<http://www.businessballs.com/maslow.htm>

Ši teorija vaizdžiai nusako, kas darbuotojus skatina dirbti, o vadovams parodo, kad darbo motyvus lemia platus poreikių ratas. Dauguma žmonių dažniausiai priklauso bazinių poreikių lygiui. Tai reiškia, kad, kol individas visiškai nepatenkina pirminių poreikių, kitų poreikių jam paprasčiausiai nekyla. Aukščiausias piramidės lygmuo yra laikomas ir pačiu brangiausiu. Atitinkamai kiekvienam individui ir socialinei grupei reikia pritaikyti būtent tą piramidės lygmenį, kuris geriausiai patenkina kylančius poreikius.

F. HERZBERGO DVIEJŲ VEIKSNIŲ TEORIJA

Dar viena poreikiais grindžiama motyvacijos teorija yra F. Herzbergo (1959). Jis apklausė bene du šimtus Pitsbergo pramoninės srities tarnautojų siekdamas išsiaiškinti, kada jie buvo patenkinti ir nepatenkinti darbu. Frederikui Herzbergui ir kolegoms rūpėjo išsiaiškinti priežastis, kodėl žmonės jautė pasitenkinimą arba nepasitenkinimą ir prašė apibūdinti įvykius, kurie sukelia pasitenkinimo ir itin didelio nepasitenkinimo jausmą. Ši teorija vadinama dviejų veiksnių teorija, ir atskleidžia veiksnius, galinčius iššaukti žmonių pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbovietėje, išskirdama higieninius ir motyvacinius veiksnius.

Higieniniai veiksniai – atspindi žmogaus darbovietės aplinką. Remiantis F. Herzbergo teorija, higieniniai veiksniai geriau dirbti žmonių nemotyvuoja, jie tik apsaugo darbuotojus nuo kylančio nepasitenkinimo darbo vieta.

Pasak F. Herzbergo, šie higienos veiksniai lemia nepasitenkinimą:

- vadovavimo kokybė;
- atlygis;
- įmonės politika;
- fizinės darbo sąlygos;
- santykiai su kitais darbuotojais;
- darbo užtikrintumas.

Motyvaciniai veiksniai motyvuoja žmones geriau dirbti. Šie veiksniai nebūtinai sukelia nepasitenkinimą, tačiau jų buvimas teigiamai veikia darbuotojus ir motyvuoja juos atlikti savo darbinės funkcijas daug efektyviau.

F. Herzbergas motyvaciniams veiksniams priskiria:

- karjeros galimybes;
- asmeninio tobulėjimo galimybes;
- pripažinimą;
- atsakomybę;
- laimėjimus.

D. MCCLELLAND POREIKIŲ TEORIJA

D. McClelland pastebėjo, kad žmonės skirtingai reaguoja į skirtingas motyvacinės priemonės ir, jo manymu, tai priklauso nuo jau turimo asmeninio požiūrio bei vertybių. Savo teorijoje jis išskiria valdžios, sėkmės ir narystės (priklausymo) poreikius.

Valdžios poreikis apibūdinamas kaip siekis savo nuomone daryti įtaką kitiems žmonėms. Šis poreikis paaiškina žmonių didesnę norą prisiimti tam tikras rizikas, siekti karjeros, sėkmės, daryti poveikį kolegoms ar organizacijai. D. McClellando manymu, žmonės, turintys poreikį valdyti, dažniau apibūdinami kaip energingi, atviri, ginantys savo nuomonę, nebijantys kritikos. Autorius tvirtai tiki, kad tokį poreikį turintiems žmonėms baimė pralaimėti (baimė, kad nepasiseks) tampa dideliu motyvaciniu veiksniumi.

Sėkmės (pasiekimų) poreikį reikėtų šlieti šalia valdžios poreikio. Šioje vietoje pasitenkinimas pasiekiamas procese, kuriame tikslas yra sėkminga pabaiga. Darbuotojai, turintys norą pasiekti sėkmingą rezultatą, gali prisiimti atsakomybę atsiradus problemų, noriai priima sprendimus, galinčius nulemti sėkmingą proceso baigtį. Tokiu atveju šio tipo

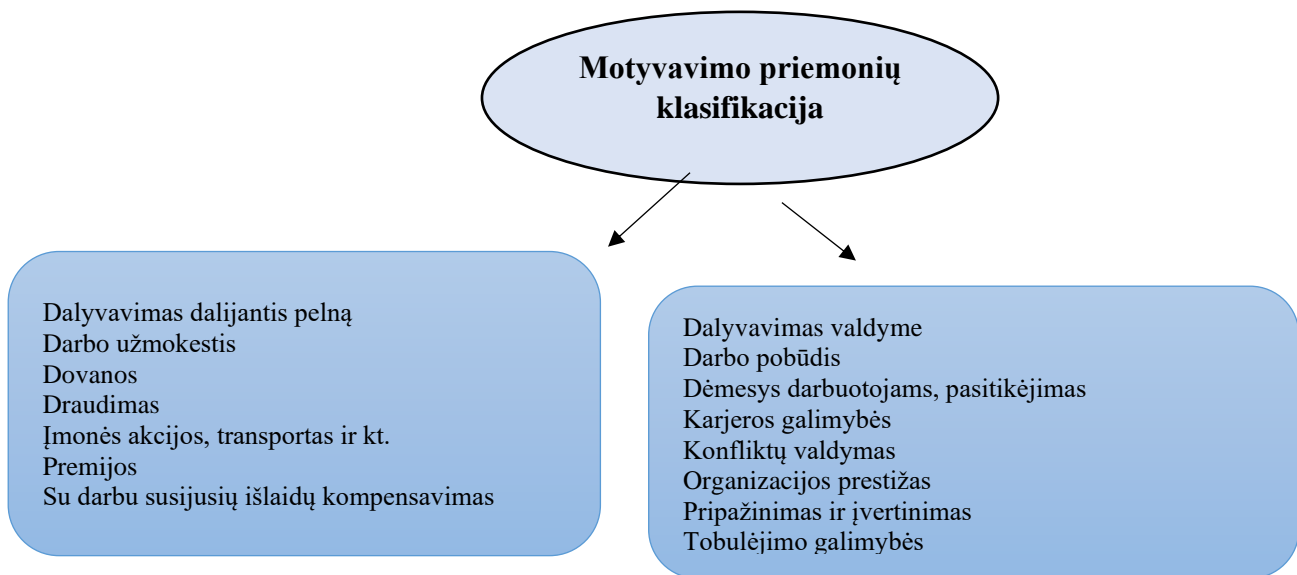
darbuotojai nori, kad jų pasiekti rezultatai turėtų įtakos ir jų skatinimui. Nesvarbu, kokio dydžio rizika, jie tikisi, kad bus asmeniškai giriami įvykus sėkmei, o pagirti tampa dar stipriau motyvuoti imtis tolesnių projektų. Šiems žmonėms puikiai pavyksta visko pasiekti, nes jie išsikelia sau realius tikslus ir uždavinius. Tokius žmones nesunku motyvuoti konkurenciją skatinančiomis darbo užduotimis.

Narystės (priklausomumo) poreikio motyvacija panaši į A. Maslowo motyvacijos teoriją. Šios kategorijos asmenys labiau suinteresuoti puoselėti draugiškus santykius žmonėje. Jie linkę dirbti tokius darbus, kuriuose būtų svarbus tarpusavio bendradarbiavimas (Gražulis, 2005).

Formuluojant išvadą matomas aiškus mokslininkų sutarimas poreikius skirstyti į pirminius (fizinius) ir antrinius (psichologinius, socialinius). Taip pat sutinkant, kad antriniai poreikiai skirtingesni, jų yra daugiau nei pirminių. Motyvacijos pagrindas yra tų poreikių patenkinimas, tad organizacijos, siekdamos įgyvendinti savo tikslus, turėtų atsižvelgti ir stengtis tuos poreikius patenkinti.

Žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste pagrindinė užduotis yra dirbti su žmonėmis įvairiais lygmenimis ir įvairiose srityse. Visų lygių vadovai turi būti kvalifikuoti vadovauti ir valdyti skirtingų kartų darbuotojus. Kadangi kiekviena darbuotojų karta turi savo ypatumus ir skirtingus standartus, darbuotojų skatinimo procesas turi atitikti darbuotojų lūkesčius ir poreikius. Kiekvieną kartą savitai veikia tarpusavio santykiai, pavyzdžiui, pagyvenę žmonės nori artumo ir sanglaudos, kita vertus, autonomija ir nepriklausomybė traukia jaunimą. Organizacijose, samdančiose skirtingas kartas, sėkmingi lyderiai turėtų būti susipažinę su specifiniais įvairių kartų bruožais, požiūriu, vertybėmis, poreikiais ir elgesiu darbo vietoje, taip pat su kiekvienos kartos darbuotojų skatinimo poreikiais. Vyresnio amžiaus darbuotojų vertybės skiriasi nuo jaunesnių. Be to, skiriasi ir jaunesnių darbuotojų požiūris į darbą ir mokslą (Hitka, Rosza, 2019).

Darbo motyvacijos esmė ir yra santykiai su darbuotojais. Darbo motyvacijos valdymo rezultatas – tinkamiausio darbuotojų motyvacijos būdo parinkimas, derinant išorinius stimulus ir vidinius motyvus, kylančius iš atskirų darbuotojų ir nukreipiant darbuotojus į verslo tikslų įgyvendinimą, tenkinant jų poreikius. Moksliniuose tyrimuose išskiriamos įvairios motyvavimo priemonės; jos skirstomos į materialines ir moralines (žr. 2 pav.)



2 pav. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal L. Lipinskienę, 2012

Apibendrinant, nuomonės apie motyvuojančias priemones gali būti suskirstytos į tris grupes. Pirmoji grupė (Chilembwe, Baluti, 2014; Hekman, Lashley, 2018) teigia, kad nefinansinės motyvacijos formos yra veiksmingesnės aktyviems darbuotojams ir vadovams; antroji grupė autorių (Hitka, Balazova, 2018; Kim, Henderson, 2015) pirmenybę teikia finansiniam atlygiui kaip motyvacijai; trečioji (Milicevic, Cvetkovski, 2014; Rshid, 2012; Vetrakova, Mazuchova, 2016), pabrėžia finansinių ir nefinansinių formų derinį hierarchinėje organizacijos struktūroje.

1.2.1. Materialinės skatinimo priemonės

Pasak Hasibuano (2013), paskata arba motyvacija siekiama nukreipti darbuotojų galią ir potencialą siekiant optimalaus rezultato, kad būtų įgyvendinami nustatyti tikslai. Lee (2015) teigia, kad finansinės paskatos daro didelę įtaką personalo rezultatams, o tai neabejotinai yra motyvacijos padidėjimas, pagrįstas finansinėmis paskatomis. Finansinis paskatinimas laikomas įmonės investicijų į savo darbuotojus priemone. Be to, paskatomis siekiama motyvuoti darbuotojus atlikti savo darbą, kuris leistų pasiekti įmonės tikslus.

Moksliniuose tyrimuose akcentuojama, kad darbo užmokestis yra svarbiausias motyvatorius ir daro tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui, lojalumui ir atsidavimui.

Darbuotojų skatinimas gali būti tiek finansinis, tiek nefinansinis, taip pat nefinansinio pripažinimo schemas gali sustiprinti santykius ir darbo jėgos stabilumą. Motyvacija gali būti išorinė, susijusi su darbu, pavyzdžiui, darbo užmokestis, darbo sąlygos, darbo aplinka ir pasiekimai, pripažinimas, įvertinimas. Bet kurios organizacijos pagrindinis klausimas priklauso nuo to, kaip tinkama atlygio programa ir priemonės gali teigiamai paveikti asmenų požiūrį į darbą ir taip padidinti jų produktyvumą (Muogbo, 2013).

Finansinis atlygis turi poveikį ir darbuotojų nematerialinių poreikių tenkinimui: pripažinimui, karjeros galimybėms, užduočių atlikimui. Asmenys, kurie turi daugiau pinigų, yra galingesni visuomenėje, palyginti su tais, kurie turi mažiau pinigų. Pinigai turi simbolinę vertę dėl jų santykio su prestižu, statusu ir kitais veiksniais. Didelis darbuotojo našumas ir didelis piniginis atlygis padidina darbuotojų našumą ateityje. Tarp išorinio atlygio ir darbuotojų motyvacijos yra reikšmingas ir teigiamas ryšys. Atlyginimas yra reikšmingas veiksnys, turintis įtakos darbuotojų motyvacijai. Taip pat norint išsiugdyti reikalingus įgūdžius ir gebėjimus, organizaciniu požiūriu svarbu išlaikyti darbuotojus ilgą laiką ir skatinti juos, atsižvelgiant į jų gebėjimus. Vis dėlto ne tik ilgametė darbinė patirtis, dėl kurios darbuotojas nusipelno paaukštinimo, bet ir pats paaukštinimas turėtų būti atlygis, skatinantis darbuotojus, kurie sėkmingai stengiasi tobulinti savo žinias ar įgūdžius (Kathombe, Kipchumba, 2018).

Motyvacija ir paskatos atlieka lemiamą vaidmenį išlaikant aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Finansinio ir nefinansinio atlygio priemonės yra naudojamos, kad padidintų darbuotojų moralę, lojalumą, atsidavimą ir išlaikymą. Darbuotojų išlaikymas yra procesas, kurio metu darbuotojai skatinami likti organizacijoje maksimalų laiką. Vyrauja skirtingos priežastys, dėl kurių darbuotojai lieka arba palieka organizacijas; viena iš šių priežasčių yra darbuotojų pasitenkinimas, kiti teoretikai tai vadina pasitenkinimu darbu, jei darbuotojas yra patenkintas savo darbu, tada jis linkęs gerai dirbti, tačiau, jei darbuotojas nejaučia pasitenkinimo atlikdamas darbą organizacijoje, tada ieško kitų galimybių kitose vietose. Gero vadovo tikslas yra žinoti, kaip pritraukti ir išlaikyti talentingus ir kvalifikuotus darbuotojus, nes samdyti naujus intelektualius ir talentingus darbuotojus yra brangiau nei išlaikyti senus (Marzouq, Mohammad, 2016).

Organizacijos, kuriose pinigai naudojami kaip išorinė motyvacija, vidinė motyvacija paprastai sumažėja, o organizacijos, kuriose naudojamas žodinis pagyrimas ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys, vidinė motyvacija padidėja. Vidutinės motyvacijos, tokios kaip darbo saugumas, užduoties svarba, grįžtamasis ryšys, užduoties įvairovė, savarankiškumas ir autoritetas, buvo pripažintos teigiamai susijusiomis su geresniu darbuotojų išlaikymu. Kita vertus, išorinė motyvacija, pavyzdžiui, pripažinimas,

paaukštinimas ir santykiai su bendradarbiais, yra susijusi su darbuotojų bendradarbiavimu. Taip pat teigiama, kad finansinis atlygis yra svarbesnis motyvuojant ir išlaikant darbuotojus, palyginti su nefinansiniu atlygiu (Haider, Fatima, Asad ir Ahmad, 2016). Be finansinės motyvacijos svarbos, pavyzdžiui, atlyginimo, premijos, draudimo ir t. t., nefinansinė motyvacija sustiprina ir padidina darbuotojų moralę.

1.2.2. Nematerialinės (netiesioginės materialinės) skatinimo priemonės

Darbo pobūdį pastaruoju metu pakeitė darbuotojų poreikis turėti ne tik finansinių, bet ir nefinansinių paskatų. Vadovai turi žinoti darbuotojų poreikius ir skirti kitokio pobūdžio atlygį. Nefinansinis atlygis kyla iš įprastų psichologinių poreikių, tokių kaip kompetencijos poreikiai ir sprendimų priėmimas. Nuolatinio mokymosi galimybė, sudėtinga užduotis, karjeros vystymas priskiriami prie nefinansinio atlygio priemonių. Nefinansinis atlygis dažniausiai kyla ir dėl kitos nematerialiosios formos, tokios kaip geresnė darbo aplinka, įgalinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimo priėmimo procesus (Seman, Suhaimi, 2017).

Nefinansinės priemonės apima įvairius kompensavimo būdus už gerai atliekamą darbą, ir darbuotojai dažnai renkasi netiesioginę finansinę kompensaciją, pavyzdžiui, mokymosi galimybes, darbo iššūkius, galimybę būti paaukštinti, pripažinimą ir palankią darbo aplinką.

Kiti mokslininkai (Krillo, 2011; Dolton, 2010) nagrinėdami darbo atlygį lemiančius veiksnius teigia, kad darbo užmokesčio dydį lemia vidiniai veiksniai: finansinės įmonės galimybės, darbo sąlygos, konkretaus darbo vertė, asmeninis darbuotojo indėlis ir darbuotojo profesinė kompetencija. Prie išorinių veiksnių priskiriami ekonominiai ir socialiniai, teisiniai ir politiniai veiksniai: darbo rinkos sąlygos, DU (darbo užmokesčio) lygis, pragyvenimo lygis, vyriausybės vykdoma politika dėl apmokėjimo už darbą, profesinės sąjungos ir jų įtaka.

Taip pat kalbant apie darbo atlygį susiduriama su darbo atlygio ir skatinimo diferenciacija tarp įmonės darbuotojų, o tai lemia darbuotojų motyvaciją ir išlaikymą. Todėl šiame darbe trumpai aptariami pagrindiniai diferenciacijos veiksniai.

Moksliniuose tyrimuose atlygio darbe sistema gali būti analizuojama per penkis pagrindinius elementus: kompensaciją, priedus, karjerą, darbo turinį ir priklausymą (žr. 3 pav.).



3 pav. Atlygio sistema organizacijoje

Šaltinis: Seman, Suhaimi, 2017

Pabrėžiama, kad vidiniai veiksniai, susiję su darbo užmokesčio diferenciacija, yra pačios organizacijos galimybės mokėti darbo užmokestį, darbuotojo asmeninės savybės, darbuotojo vertė. W. Koeniger ir kt. (2007) išskiria išorinius veiksnius: griežtą užimtumo politiką, nedarbo lygį šalyje, technologinės plėtros lygį ir minimalų darbo užmokestį. L. Žiogelytė (2012) teigia, kad situacija šalyje arba regione ir darbo rinkoje yra vienas iš svarbiausių išorės veiksnių, kurie labai stipriai lemia darbo užmokesčio skirtumus. Kiti autoriai, aiškinantys lyčių darbo užmokesčio skirtumus, pabrėžia skirtingą lyčių pasiskirstymą įvairių rūšių ekonominėje veikloje, įvairias lyčių užimtumo galimybes, visuomenėje egzistuojančius stereotipus, darbo rinkos segregaciją (Alaez-Aller, 2011; Asplund, 2011). Atkreipiamas dėmesys, kad išorinių veiksnių poveikis mažinant lyčių darbo užmokesčio diferenciaciją laikomas ilgalaikiu procesu, kai tam tikri išmatuoti rezultatai gali būti įvertinti tik po kelerių metų.

Skirtingo amžiaus darbuotojus skatina skirtingos priemonės. Moksliniuose tyrimuose skirtingo amžiaus grupių darbuotojus skatinančių veiksnių tyrimai pateikiami 1 lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Darbuotojų skatinimo priemonių tyrimų apžvalga

Autorius	Tikslas	Tyrimo metodai	Išvados
Rožman, Treven, Čančer (2017)	Tikslas yra ištirti skirtingų amžiaus grupių darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo skirtumus darbo vietoje.	Pagrįstas tyrimais, apimančiais dviejų amžiaus grupių darbuotojų Slovėnijoje apklausą. Panaudotas Mann-Whitney U testas, kad būtų galima patikrinti abiejų grupių motyvacijos ir pasitenkinimo darbo vietoje skirtumus. Amžiaus grupės: 18–35 m., 36–55 m.	36–55 metų amžiaus grupės darbuotojus labiau motyvuoja lankstumas darbo vietoje; savarankiškumas darbe; geri tarpasmeniniai santykiai darbo vietoje; galimybė dirbti savo tempu; pagarba darbuotojams; vienodas požiūris į darbuotojus, neatsižvelgiant į jų amžių. 18–35 metų amžiaus grupės darbuotojus labiau motyvuoja karjeros galimybės, finansinis atlygis, santykiai su vadovais.
Hitka, Balazova, Gražulis (2018)	Tikslas – ištirti motyvacijos skirtumus Vidurio ir Rytų Europos šalyse (Slovakijoje, Lietuvoje ir Čekijoje)	Klausimynas, taikoma statistinė priklausomybės ryšių ir kintamųjų vertinimo analizė. Amžiaus grupės: 18–35 m., 36–55 m.	Pateikiami rezultatai apima ne tik skirtumus pagal demografines charakteristikas, bet ir skirtingų kartų bei amžiaus grupių: kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos darbuotojų motyvacijos skirtumus.
Weberova, Hitka, Lizbetinova (2017)	Tikslas – ištirti motyvacijos skirtumus pagal darbuotojų užimtumą, amžių ir lytį.	Anketinė apklausa, statistinė tyrimo duomenų analizė.	Nustatyti skirtumai pagal lytį ir amžių, įvertinant motyvuojančius veiksnius ir jų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu bei atliekamomis pareigomis.
Hitka, Rozsa, Potkany (2019)	Tikslas – apibrėžti ir kiekybiškai įvertinti darbuotojų motyvacijos skirtumus,	Anketinė apklausa atlikta skirtingose ES ir ne ES šalyse.	Išryškinti kultūriniai skirtumai, lemiantys darbuotojų motyvacijos veiksnius, identifikuojami amžiaus ir lyties skirtumai.

	priklausomai nuo pasirinktų regionų ir darbuotojų amžiaus.		
--	--	--	--

Rožman, Treven, Čančer (2017) atliktame tyrime nustatyta, kad abiejų tirtų amžiaus grupių darbuotojai yra motyvuoti ir patenkinti darbo vieta, tačiau išryškėjo esminiai skirtumai. Remdamiesi respondentų atsakymais, motyvacinius veiksnius autoriai išdėstė nuo labiausiai iki mažiausiai motyvuojančių. 36–55 metų amžiaus grupės darbuotojus motyvuoja lankstumas darbo vietoje; savarankiškumas darbe; geri tarpasmeniniai santykiai darbo vietoje; galimybė dirbti savo tempu; pagarba darbuotojams; vienodas požiūris į darbuotojus pagal amžių; darbdavio pagyrimas už gerą darbą; galimybė dirbti iš namų; bendradarbiavimas su kitais darbuotojais; darbo paskirstymas pagal didesnę atlyginimą. 18–35 metų amžiaus grupės darbuotojus labiau motyvuoja didesnis atlyginimas; tobulėjimo galimybės; galimybė mokytis; vienodas požiūris į darbuotojus pagal amžių; autonomijos galimybės darbe; galimybė dirbti savo tempu; pagarba darbuotojams; geri tarpasmeniniai santykiai darbo vietoje; lankstumas darbo vietoje; įvairaus darbo galimybė; bendradarbiavimo su kitais darbuotojais galimybė ir darbo paskirstymas; galimybė pratęsti atostogas. Tyrimo rezultatai atskleidė darbo motyvacijos skirtumus pagal darbuotojų amžiaus grupes.

Hitka, Balazova, Gražulio (2018) tyrime analizuojamas darbuotojų motyvacijos lygis Vidurio ir Rytų Europos šalyse (Slovakijoje, Lietuvoje ir Čekijoje). Tyrimo imtį sudarė 6 961 respondentas (iš jų 3 862 vyrai ir 3 009 moterys). Tyrime dalyvavusių respondentų amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir pareigos buvo skirtingos. Atliekant testus buvo patikrintas vidurkių skirtumų ir specifinių motyvacijos veiksnių standartinio nuokrypio reikšmingumas $\alpha = 0,05$ pagal tautybę ir respondentų amžių. Atlikus tyrimą, buvo apibrėžta 8 svarbiausių analizuotų šalių motyvacijos veiksnių seka. Motyvacijos veiksnių skirtumai priklauso nuo tautybės; tačiau tyrimas atskleidė, kad jie nepriklauso nuo amžiaus. Motyvacijos veiksnių svarba Lietuvoje skiriasi nuo Slovakijos ir Čekijos. Darbo užmokestis, atmosfera darbo vietoje, vadovo požiūris, papildomos išmokos yra svarbiausi motyvacijos veiksniai visose trijose šalyse. Skirtumas pastebimas Lietuvoje, kur svarbiausi yra motyvacijos veiksniai, susiję su asmeniniu tobulėjimu ir karjera. Šis tyrimas, kitaip nei kiti pateikti tyrimai, neatskleidžia darbo motyvacijos skirtumų tarp darbuotojų amžiaus grupių.

Atliktame tyrime darbuotojų skirstymas į amžiaus grupes atliekamas remiantis kita metodika: kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų darbuotojai. Kūdikių bumo asmenys yra žmonės, gimę nuo 1946 iki 1964 metų. Beveik 35 proc. darbuotojų priklauso grupei, kuri artėja prie pensijos. Šios kartos finansiniai reikalavimai yra didesni, nors žinių gerinimas ir naujų technologinių įgūdžių įgijimas šios kartos asmenims sukelia sunkumų. X kartą sudaro asmenys, gimę nuo 1965 iki 1981 metų. 60 proc. dabartinės darbo jėgos priklauso šiai grupei. Palyginti su ankstesne karta, tai yra verslių žmonių karta, jie suvokia artėjančius rinkos pokyčius. Daug dėmesio skiriama laiko, praleisto su šeima, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Jie turi jaustis laisvi, o lanksti darbo vieta jiems labiau tinka. Atvirumas naujoms idėjoms, sėkmingas karjeros kelias, finansinė nepriklausomybė, konkurencingumas, ryžtingumas yra teigiami X kartos bruožai.

Žmonės, gimę 1982–2003 metais, priklauso Y kartai. Nepaisant technologinės pažangos, jie yra kūrybingi, sumanūs ir orientuoti į sėkmę. Tokie asmenys teikia pirmenybę naujiems iššūkiams, tokiems kaip asmeninis augimas, karjeros kelias ir naujos galimybės. Be to, jie ieško galimybių tobulinti įgūdžius. Lankstumas, komunikabilumas yra teigiami Y kartos bruožai. Kita vertus, egocentrizmas, hedonizmas, pasitikėjimas savimi, neatsakingumas ir socialinių tinklų priklausomybė yra laikomi neigiamais bruožais.

Žmonės, gimę 1995–2020 metais (kituose šaltiniuose 2003–2023), žinomi kaip Z karta. Jie apibūdinami kaip lankstūs, protingi, intravertai. Tai yra pirmoji karta, kuriai daugiausia įtakos turi skaitmeninės technologijos. Žinios apie pažangiąsias technologijas, pritaikomumas, individualizmas ir naujų galimybių ieškojimas yra šios kartos asmenų bruožai. Priešingai, egocentrizmas, socialinė izoliacija ar asmeninių tikslų viršijimas bei priklausomybė nuo socialinių tinklų yra neigiami Z kartos bruožai (Goh ir Lee, 2018).

Weberova, Hitka, Lizbetinova (2017) teigia, kad darbo motyvacija priklauso ne tik nuo užimtumo, bet ir nuo tokių veiksnių kaip amžius ir lytis. Šiandien moterys atlieka svarbų vaidmenį užimtumo srityje, o jų dalyvavimas ekonominiame gyvenime nuolat didėja. Vyrams svarbesnės paskatos – finansinės pajamos, laisvė, karjeros galimybės, iššūkiai, savirealizacijos galimybės ir pan. Motyvacinių skirtumų pagal lytį tyrimai grindžiami esminių skirtumų tarp vyrų ir moterų samprata, taigi ir lyčių stereotipų, kurie gali būti vertinami istoriniame kontekste, egzistavimu. Panašūs rezultatai pastebimi ir tarp skirtingų amžiaus grupių darbuotojų. 18–30 metų amžiaus grupės darbuotojus labiau motyvuoja noras gauti didesnę atlygį, 45–55 metų amžiaus grupės darbuotojus labiau motyvuoja užimamos pozicijos darbe išlaikymas. Remdamiesi savo patirtimi, 45–55 metų amžiaus grupės darbuotojai nori, kad jų nuomonė būtų labiau gerbiama, o 18–30 metų amžiaus grupės darbuotojai pageidauja, kad jų nuomonė būtų išklausa. Įvertinus skirtingų

amžiaus grupės darbuotojų darbo motyvacijos ypatumus nustatyta, kad Slovakijos darbuotojų motyvacijos veiksniai priklauso nuo lyties. Taip pat buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad, atsižvelgiant į skirtingas amžiaus kategorijas, pastebimi skirtumai dėl motyvacinių veiksnių, tokių kaip bazinis atlyginimas, darbo saugumas ir teisingas darbuotojų vertinimas.

Hitka, Rozsa, Potkany (2019) tyrimo tikslas yra apibrėžti ir kiekybiškai įvertinti darbuotojų motyvacijos skirtumus, priklausomai nuo pasirinktų regionų ir darbuotojų amžiaus grupių. Tyrimas buvo atliktas 2017 metais. Jo imtį sudarė 7 594 respondentai – darbuotojai iš pasirinktų Rytų Europos šalių, Europos Sąjungos, daugiausia Slovakijos ir Čekijos, taip pat atrinkti regionai už Europos Sąjungos ribų – Rusija ir Kinija. Duomenys, surinkti iš klausimynų, buvo įvertinti naudojant aprašomąją statistiką. ANOVA dispersijos analizė buvo naudojama kiekvienam imčių vienetui palyginti su amžiumi ir šalimi. Daugiausia motyvacijos veiksnių skirtumų nustatyta Kinijos ir Rusijos šalyse. Tiriamuosiuose regionuose buvo stebimi motyvacijos lygio skirtumai, t. y. motyvacijos veiksniai, atsižvelgiant į darbuotojų amžių. Buvo sukurti tarpkultūrinių komandų skatinimo planai, kad darbdaviai galėtų efektyviai pasirinkti motyvacijos veiksnius, vadovaujantis išvadomis, pateiktomis darbe. Renkantis motyvacijos veiksnius, gali būti atsižvelgiama į pagrindinius kultūrinių skirtumų modelius, taip pat į su amžiumi susijusius skirtumus, numatančius motyvacinius prioritetus. Kiekviena karta gali specifiskai prisidėti prie organizacijos plėtros; vyresnės kartos gali prisidėti savo ilgamete gyvenimo patirtimi, o jaunosios kartos – žiniomis ir technologine pažanga.

Apibendrinant atliktus tyrimus galima teigti, kad atlikti darbuotojų skatinimo tyrimai atskleidžia, jog skirtingo amžiaus darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai. 36–55 metų amžiaus ir vyresniems darbuotojams svarbus saugumas darbe, geri santykiai su kolegomis, stabilumas ir socialinis atvirumas. 18–35 metų amžiaus grupės darbuotojai yra labiau linkę vertinti finansinį atlygį ir karjeros galimybes organizacijoje. Tačiau abiejų amžiaus grupių darbuotojams labai svarbi pagarba ir pasitikėjimas darbe – nematerialioji motyvacija.

1.3. Pagal darbo sutartį dirbančių darbuotojų teisinis skatinimo priemonių taikymo reguliavimas

Lietuvoje vykstantys procesai darbo rinkoje rodo, kad darbo šalių santykiai keičiasi. Darbdaviams tenka konkuruoti dėl aukštesnę kvalifikaciją turinčių darbuotojų, kuriuos domina ne tik atlyginimas, bet ir kitos skatinimo priemonės. Pastebimai daugėja kitų sąlygų, skatinančių darbuotojus pasirinkti vieną ar kitą, savo ruožtu, palankesnę darbovietę.

Šiuo atveju įstatymo kūrėjai teigia, kad naujasis Darbo kodeksas atveria daugiau susitarimo formų, kuria priimtinesnes sąlygas darbuotojų motyvacijai. Darbuotojų skatinimo instituto nuostatos yra įtvirtintos Lietuvos Respublikos darbo kodekse, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme, taip pat įmonėms suteikiamos galimybės numatyti skatinimo sistemą vidaus tvarkos taisyklėse ir kituose įmonės vidaus dokumentuose.

Įsigaliojus naujam Darbo kodeksui, nemažai klausimų kelia premijų (kaip vienos iš skatinimo priemonių) įskaitymas / neįskaitymas į vidutinį darbo užmokestį, dėl to paliečiamos ir kitos asmens garantijos, tokios kaip išeitinė išmoka ar sumokėjimas už atostogas.

Įmonėse, įstaigose ir organizacijose pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų atlyginimas ir premijavimas reglamentuojamas pagal Lietuvos Respublikos darbo kodeksą. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas apibrėžia pagrindinius darbo užmokesčio organizavimo principus, apmokėjimą už viršvalandžius ir naktinį darbą, apmokėjimą už darbą poilsio ir švenčių dienomis, apmokėjimą už prastovą ir kitas darbo užmokesčio garantijas, taip pat nurodo darbo užmokesčio nustatymą. Remiantis LR DK 140 str. 1 d., darbo sutartyje turi būti nustatomas darbo užmokestis per mėnesį (mėnesio alga) arba už darbo valandą (valandinis atlygis), išskyrus tuos atvejus, kai darbo užmokestį nustato teisės normos (tuomet sutartyje pateikiama nuoroda į tai nustatančias darbo teisės normas). Taip pat svarbu paminėti, kad tame pačiame Darbo kodekso straipsnyje numatoma ir tai, kad darbo užmokesčio dydis negali būti mažesnis, negu nustato darbo santykiams taikomi įstatymai, kolektyvinės sutartys, kitos darbo teisės normos ar darbovietėje patvirtinta darbo apmokėjimo sistema. Darbo kodeksas, įsigaliojęs 2017 metų liepos 1 dieną, įtvirtina naujovę, kad minimalią mėnesinę algą galima mokėti tik už nekvalifikuotą darbą. Pirmą kartą pateikiamas nekvalifikuoto darbo apibrėžimas. Tai darbas, kuriam nereikia jokių specialių kvalifikacinių įgūdžių ar profesinės patirties.

Reikėtų atkreipti dėmesį ir į LR DK 140 str. 3 d., kur numatoma prievolė turėti darbo apmokėjimo sistemą. Darbo apmokėjimo sistema darbovietėje ar darbdavio įmonėje, įstaigoje, organizacijoje nustatoma kolektyvine sutartimi, o kai nėra tai nustatančios kolektyvinės sutarties, darbovietėse, kuriose vidutinis darbuotojų skaičius yra dvidešimt ir daugiau, darbo apmokėjimo sistemas privalo patvirtinti darbdavys ir supažindinti visus darbuotojus. Prieš tvirtinant ar keičiant darbo apmokėjimo sistemą, turi būti įvykdytos informavimo ir konsultavimo procedūros kodekso nustatyta tvarka.

Atlyginimų sistemoje nurodomos darbuotojų kategorijos, atsižvelgiant į pareigas ir kvalifikaciją, taip pat atlyginimų diapazonas (minimalus ir maksimalus) ir kiekvieno iš jų mokėjimo formos, papildomų išmokų (premijų ir priedų) skyrimo pagrindai ir tvarka bei

darbo užmokesčio tvarka, darbo užmokesčio indeksavimas. Darbdaviai privalo parengti atlyginimų sistemą taip, kad būtų išvengta bet kokios diskriminacijos dėl lyties, negalios, amžiaus ar kitais draudžiamais pagrindais.

Šalia darbo užmokesčio, analizuojant LR DK nuostatas aptariamas ir darbuotojų premijavimas. LR DK 142 str. išskiriamos dvi galimos premijavimo rūšys:

- darbo sutarties, darbo apmokėjimo sistemos ar kitų darbo teisės normų nustatytais atvejais, dydžiais ir tvarka atlyginti už darbuotojo darbą pagal darbo sutartį, t. y. kai premija skiriama ne darbdavio diskrecija, o kaip darbo užmokesčio dalis, priklausanti nuo konkrečių rodiklių įgyvendinimo;
- premija gali būti skirta darbdavio iniciatyva siekiant paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą, veiklą ar veiklos rezultatus.

Trumpiau, išskirtos dviejų rūšių premijos – premija už atliktą darbą ir premija darbdavio iniciatyva. LR DK 139 str. numatyta, kas sudaro bazinį darbo užmokestį, taip pat kas apibrėžiama kaip papildoma užmokesčio dalis: Darbo kodekso 139 str. 2 d. 5 p. *„premijos už atliktą darbą, nustatytos šalių susitarimu ar mokamos pagal darbo teisės normas ar darbovietėje taikomą darbo apmokėjimo sistemą“* yra įskaitomos į darbo užmokestį. Darbo kodekso 139 str. 2 d. 6 p. ir 3 d. numatyta, kad *„Darbuotojo darbo užmokestį sudaro: <...> premijos, darbdavio iniciatyva skiriamos paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą, jo ar įmonės, padalinio ar darbuotojų grupės veiklą ar veiklos rezultatus. <...> Darbdavio ar kitų asmenų perduoti daiktai ar suteiktos paslaugos negali būti laikomi darbo užmokesčiu, išskyrus šio kodekso 140 straipsnio 6 dalyje nurodytus atvejus“*. Šis teisinis reguliavimas, palyginti su senuoju Darbo kodekso 233 str., yra analogiškas savo turiniu: *„Už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaiškį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.)“*

Tiesa šių premijų mokėjimas sukelia ir tam tikrų skirtingų pasekmių. Remiantis Darbo kodekso 142 str. 2 d., esant pareigų pažeidimams, nustatytiems darbo teisės normose ar darbo sutartyje, darbdavys gali atsisakyti mokėti premiją, tiesa, tik tą, kuri nustatyta (mokama) darbdavio iniciatyva. Visais atvejais, kai papildomos darbo užmokesčio dalies (kintamosios dalies), premijų, priedų prie darbo užmokesčio ar kitų panašių mokėjimų tvarka aptarta darbo sutartyje ar darbo užmokesčio sistemoje, šie mokėjimai, darbuotojui įvykdžius nustatytas sąlygas, yra privalomi. Tokios premijos darbdavys negalėtų atsisakyti mokėti net ir tuo atveju, jei darbuotojas padaro darbo pareigų pažeidimą. Taigi šios išmokos ar dovanos skiriamos darbdavio valia, nesant jokiam įsipareigojimui, darbuotojo

skatinimui, skirtingai nuo įprasto darbo užmokesčio apdovanojant nebūtinai pinigine išmoka, bet ir kitokiu turtu (dovana) ar paslaugomis.

Remiantis senojo Darbo kodekso 186 str. 2 d., tokio tipo premijos nebūdavo įskaitomos į darbo užmokestį kaip skatinimo priemonė, nes jos nebūdavo mokamos už atliktą darbą. Senojo LR DK 233 str. yra įtvirtinti atvejai, kada darbdavys darbuotojams galėdavo taikyti paskatinimą. Tokie atvejai buvo:

- geras darbo pareigų vykdymas;
- našus darbas;
- geros kokybės produkcija;
- ilgalaikis ir nepriekaištingas darbas;
- kiti darbo rezultatai.

Analizuojant minėtas LR senojo DK nuostatas, galima teigti, kad pateiktas sąrašas nebuvo baigtinis ir darbdaviui buvo paliekama teisė pasirinkti priemones, kuriomis skatinamas darbuotojas. Taip pat darbdaviui buvo paliekama teisė apsispręsti, ar skatinti darbuotoją už gerai atliekamas pareigas, ar ne. Tame pačiame LR senojo DK straipsnyje buvo įtvirtintos ir skatinimo priemonės, kurias galėjo taikyti darbdavys:

- pareikšti padėką,
- apdovanoti dovana,
- premijuoti,
- suteikti papildomų atostogų,
- pirmumo teise siūsti tobulintis ir kt.

O naujajame LR DK jau numatyta, kad darbo sutarties šalys gali sulygti dėl priedų, priemonių, premijų ar kitokio papildomo apmokėjimo pagal įvairias darbo apmokėjimo sistemas. Šių sąlygų neprivaloma sulygti darbo sutartimi, tačiau jos tampa darbo sutarties šalims privalomos, kai dėl jų susitariama. Kad išmoka būtų laikoma atitinkančia Darbo kodekso apibrėžtį (o ne kurios nors kitos darbo užmokesčio dalies ar formos), ji privalo atitikti abu šiuos kriterijus:

- būti skiriama darbdavio valia, nesant teisinės pareigos ją mokėti;
- būti skiriama ne už atliktą darbą, o išskirtinai kaip individualus darbuotojo paskatinimas, apdovanojimas.

Ir nors remiantis Darbo kodekso 139 str. 2 d. 2 ir 5 p. p. papildoma darbo užmokesčio dalis arba premija gali būti mokama darbuotojui pagal „darbovietėje taikomą darbo apmokėjimo sistemą“, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad Darbo kodekse nenustatoma galimybė savo vidaus dokumentuose darbdaviui apibrėžti, kurios išmokos yra įskaitomos / neįskaitomos į vidutinį darbo užmokestį, tad kitas iš to kylantis klausimas yra, ar tam tikri

priedai ir premijos yra skiriamos darbdavio iniciatyva, ar už tikslus. Pagal paplitusią praktiką galima teigti, kad suformuotas aiškus reguliavimas – premiją už tikslų ar rodiklių pasiekimą laikyti darbo užmokesčio dalimi. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktikoje premija už atliktą darbą įvardijama kaip „darbo užmokesčio dalis, kurią besąlygiškai privaloma išmokėti darbuotojui pasiekus tam tikrus rodiklius“ (KPIs, arba *key performance indicators*).

Naujas aspektas teisinėje sistemoje yra pasirinkimo sandorių apmokestinimas. Pasirinkimo sandoris – tai finansinė priemonė, atkeliavusi iš Vakarų ir suteikianti teisę bendrovės darbuotojui ir (arba) valdymo organui įsigyti ateityje už iš anksto pasirinkimo sandorio sutartyje nustatytą kainą bendrovės akcijų arba akcijų darbuotojui ir (arba) valdymo organui įsigyti dabar už vieną kainą, o ateityje jas parduoti bendrovei už kitą iš anksto pasirinkimo sandorio sutartyje nustatytą kainą (Stedman G. ir kt., 1998).

Ši nauja mokestinė lengvata pasirinkimo sandoriams sudarys sąlygas lengviau pritraukti naujų darbuotojų, motyvuoti bei didinti jų lojalumą ir yra ypač aktuali startuoliams. Pats pasirinkimo sandoris dėl tiesioginio reglamentavimo stokos gali būti formuojamas labai įvairiai, nepamirštant laikytis imperatyviųjų teisės aktų reikalavimų, pavyzdžiui, pasirinkimo sandorio sutartyje galima numatyti, kad jis nustos galioti darbuotojui išėjus iš darbo, nutraukus darbo sutartį dėl darbuotojo kaltės, jam nesutinkant su darbo santykių tęstinumu, kai yra perduodamas verslas, ir kitais atvejais, priklausomai nuo bendrovės poreikio.

Apibendrinant, teisės aktuose apibrėžiami ir pateikiami darbuotojų skatinimo būdai, tačiau skatinimo priemonių sąrašas nėra baigtinis, taigi organizacijų vadovai turi galimybę pasirinkti priimtinausius darbuotojų skatinimo būdus ir priemones.

1.4. Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo, priedų ir premijavimo ypatumai

Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo dydžiai ir sąlygos nustatyti Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatyme (toliau – Apmokėjimo įstatymas), kuris įsigaliojo 2017 metų vasario 1 dieną. Priimti įstatymą paskatino darbuotojų darbo apmokėjimo sistemos trūkumai – didelė atskirų biudžetinių įstaigų sričių darbuotojų oficialių atlyginimų koeficientų disproporcija; atskirų sričių apmokėjimo sąlygos buvo reglamentuojamos atskirų sričių ministrų įsakymais; neskaidrios premijų paskirstymo biudžetinių įstaigų vadovams ir darbuotojams sąlygos; oficialūs atlyginimai buvo lygūs tiek kvalifikuotiems, tiek nekvalifikuotiems darbuotojams; nepakankamos teisinės galimybės nustatyti

motyvuojantį atlyginimą profesijų, kurių trūksta darbo rinkoje, specialistams. Pagrindiniai įstatymo tikslai: sudaryti vienodas galimybes vienodai išsilavinusiems biudžetinių įstaigų darbuotojams gauti tinkamą darbo užmokestį; stengtis, kad darbuotojai gautų garbingą reguliarių atlyginimą, jog kintamosios dalies nereikėtų mokėti, kai jų darbo rezultatai nėra labai geri arba kai nebuvo paskirtos papildomos užduotys, o premijos ir priedai (kintamoji dalis) naudojama tik kaip papildoma atlyginimo forma, mokama ypatingais atvejais; skatinti darbdavių ir darbuotojų socialinį dialogą. Be to, dabar, kai įsigaliojo įstatymas, labiau vertinamas darbo sudėtingumas ir darbuotojų kvalifikacija. Nustatytas konkurencingas atlygis toms profesijoms, kurių trūksta darbo rinkoje.

Pagal įstatymo nuostatas, biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo užmokesčio struktūrą sudaro:

- pareiginė alga (pastovioji ir kintamoji dalys);
- priemokos iki 30 proc. pareiginės algos pastoviosios dalies už papildomo darbo krūvį, už pavadavimą ar papildomų pareigų ar užduočių vykdymą;
- užmokestis už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą bei budėjimą;
- premijos (už praėjusių kalendorinių metų rezultatus ir atlikus ypač svarbias užduotis, neviršijant darbo užmokesčiui skirtų lėšų).

Premijos skiriamos neviršijant biudžetinės įstaigos darbo užmokesčiui skirtų lėšų: atlikus vienkartinės biudžetinės įstaigos veiklai ypač svarbias užduotis; labai gerai įvertinus biudžetinės įstaigos darbuotojo veiklą; įgijus teisę gauti socialinio draudimo senatvės pensiją ir darbuotojo iniciatyva nutraukus darbo sutartį; įgijus teisę gauti kompensacinę išmoką profesionaliojo scenos meno įstaigų kūrybiniams darbuotojams, kurie dėl profesijos specifikos negali dirbti pagal įgytą specialybę ir dėl to nutraukiama jų darbo sutartis.

Pareiginės algos pastoviosios dalies dydžiai (koeficientais) apskaičiuojami pareiginės algos baziniais dydžiais, kurie taikomi apskaičiuojant pareigines algas valstybės politikams, teisėjams, valstybės pareigūnams ir valstybės tarnautojams. Nustatant pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientą, gali būti papildomai įvertinamas nacionalinių ir valstybinių kultūros ir meno įstaigų vadovų bei aukščiausiojo profesinio meninio lygio kultūros ir meno darbuotojų nacionaliniu ir tarptautiniu mastu įgytas pripažinimas, taip pat papildomai įvertinama kitų darbuotojų, iš jų trenerių, kvalifikacinė kategorija bei atskirų profesijų trūkumas darbo rinkoje ir šiuo įstatymu nustatytas pastoviosios dalies koeficientas gali būti didinamas iki 100 proc. Trenerių pareiginės algos pastovioji dalis bus didinama atsižvelgiant į jo turimą kvalifikacinę kategoriją: už pirmą

kvalifikacinę kategoriją – 45 proc., už antrą – 55 proc., už trečią – 65 proc., už ketvirtą – 75 proc., už penktą – 90 proc., už šeštą – 100 proc.

Tame pačiame Apmokėjimo įstatyme nustatyti ir maksimalūs darbo užmokesčio kintamosios dalies ir priemokų dydžiai:

- pareiginės algos kintamoji dalis negali viršyti 40 proc. pastoviosios dalies, ir jos dydis priklauso nuo praėjusiais metais pasiektų rezultatų, vertinamų pagal vadovui ar darbuotojui iš anksto nustatytas metines užduotis, taip pat nuo gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas;
- pareiginės algos kintamosios dalies ir priemokų suma negali viršyti 60 proc. pareiginės algos pastoviosios dalies.

LR valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomo užimtumo ir socialinių garantijų įstatyme nustatyta valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų, kurie atleidžiami arba yra atleisti iš darbo dėl pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo baigimo, ir jų šeimų narių papildomo užimtumo ir socialinės garantijos. Tuo norima sušvelninti neigiamas socialines pasekmes siekiant užtikrinti saugų ir nenutrūkstamą Ignalinos AE darbą iki eksploatavimo pabaigos. Įstatyme įtvirtintos ir apibrėžiamos atleidžiamų ir atleistų darbuotojų užimtumo skatinimo ir rėmimo priemonės, taip pat socialinės garantijos, tokios kaip darbuotojų draudimas, papildomos išėtinės išmokos skyrimas ir kitos išmokos.

Įsigaliojus minėtam įstatymui, atsirado galimybė nuosekliai didinti darbo užmokestį visiems iš valstybės ir savivaldybių biudžetų finansuojamiems darbuotojams pakeliant bazinį dydį. Jam didėjant, kartu didės ir minėtų darbuotojų darbo užmokestis – darbuotojai bus skatinami geriau atlikti savo tiesioginį darbą.

1.5. Valstybės tarnautojų, teisėjų, valstybės politikų ir valstybės pareigūnų darbo apmokėjimo, priedų ir premijavimo ypatumai

Teisinis valstybės tarnautojų statusas yra ypač reikšmingas, palyginti su kitomis socialinėmis grupėmis. Manoma, kad socialinės garantijos, įtvirtintos Konstitucijoje ir kituose įstatymuose, skatina žmones rinktis darbą valstybės tarnyboje pirmiausia dėl aiškios darbo užmokesčio sistemos. Remiantis LR valstybės tarnybos įstatymo² 28 straipsniu:

1. Valstybės tarnautojo darbo užmokestį sudaro:

² Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. [Interaktyvusis] [2020 m. rugsėjo 19 d.]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr>

- 1) pareiginė alga;
- 2) priemokos;
- 3) priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą (toliau – tarnybos stažas);
- 4) mokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties, viršvalandinį darbą ir budėjimą.

2. Už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties, viršvalandinį darbą ir budėjimą mokama Darbo kodekso nustatyta tvarka. Valstybės tarnautojui už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą taikomas darbo užmokestis, susidedantis iš valstybės tarnautojui mokamų šio straipsnio 1 dalies 1 ir 3 punktuose numatytų darbo užmokesčio dalių.

3. Valstybės tarnautojui gali būti mokama už dalyvavimą savo ar kitos įstaigos įgyvendinamuose projektuose, taip pat veikloje, atliekamoje pagal įstaigos sudarytas bendradarbiavimo sutartis su tarptautinėmis ar Europos Sąjungos teisės aktais įsteigtomis institucijomis (toliau – veikla pagal bendradarbiavimo sutartis), kurie turi konkrečius ir išmatuojamus tikslus, suderinamus su įstaigos misija ir tikslais, kuriems nustatytas įgyvendinimo terminas ir numatytas atskiras biudžetas. Už dalyvavimą Europos Sąjungos, tarptautinių organizacijų, užsienio valstybių, Lietuvos arba bendrai finansuojamuose paramos teikimo ir (arba) Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo projektuose ar veikloje pagal bendradarbiavimo sutartis iš Europos Sąjungos, tarptautinių organizacijų, užsienio valstybių lėšų mokama pagal projektų ar bendradarbiavimo sutartyse nustatytas sąlygas ir įkainius. Kai sąlygos ir įkainiai nenustatyti, mokėjimo už dalyvavimą projektinėje veikloje ar veikloje pagal bendradarbiavimo sutartis įkainius nustato įstaigos vadovas, tačiau ne didesnius negu dukart didesnę konkretaus valstybės tarnautojo pareiginę alga. Už laiką, kurį valstybės tarnautojas dalyvauja projektuose ar veikloje pagal bendradarbiavimo sutartis, už kurį mokama, šio straipsnio 1 dalyje nustatytas darbo užmokestis iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų valstybės tarnautojui nemokamas.

To paties įstatymo VII skyrius reglamentuoja valstybės tarnautojų skatinimą. Įstatymo 31 str. 1 d. nurodoma, kad valstybės tarnautojus už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą gali skatinti valstybės tarnautojus į pareigas priimantis asmuo, o kai jį į pareigas priima Vyriausybė arba savivaldybės taryba, atitinkamai Vyriausybė konkrečios valdymo srities ministro teikimu arba savivaldybės meras gali skatinti šio įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka. To paties straipsnio 2 dalyje nurodytos taikomos skatinimo priemonės:

- padėka;
- vardinė dovana;

- nuo 1 iki 2 pareiginių algų dydžio pinigine išmoka už asmeninį išskirtinį indėlį įgyvendinant įstaigai nustatytus tikslus arba pasiektus rezultatus ir įgyvendintus uždavinius (tačiau ne dažniau kaip 2 kartus per kalendorinius metus);
- suteikiant iki 5 mokamų poilsio dienų (tačiau ne daugiau kaip 10 darbo dienų per metus) arba atitinkamai sutrumpinant darbo laiką;
- vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka;
- finansuojant kvalifikacijos tobulinimą ne didesne kaip valstybės tarnautojo vienos pareiginės algos dydžio suma per metus.

Taip pat įstatyme nurodyta, kad už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojai gali būti teikiami gauti valstybės apdovanojimą. Palyginti su LR DK darbuotojų skatinimo reguliavimu, galima teigti, kad valstybės tarnautojų skatinimo priemonių sąrašas yra baigtinis ir, skirtingai nei privačiojo sektoriaus darbdaviams, nesuteikia teisės interpretuoti pateiktą skatinimo priemonių.

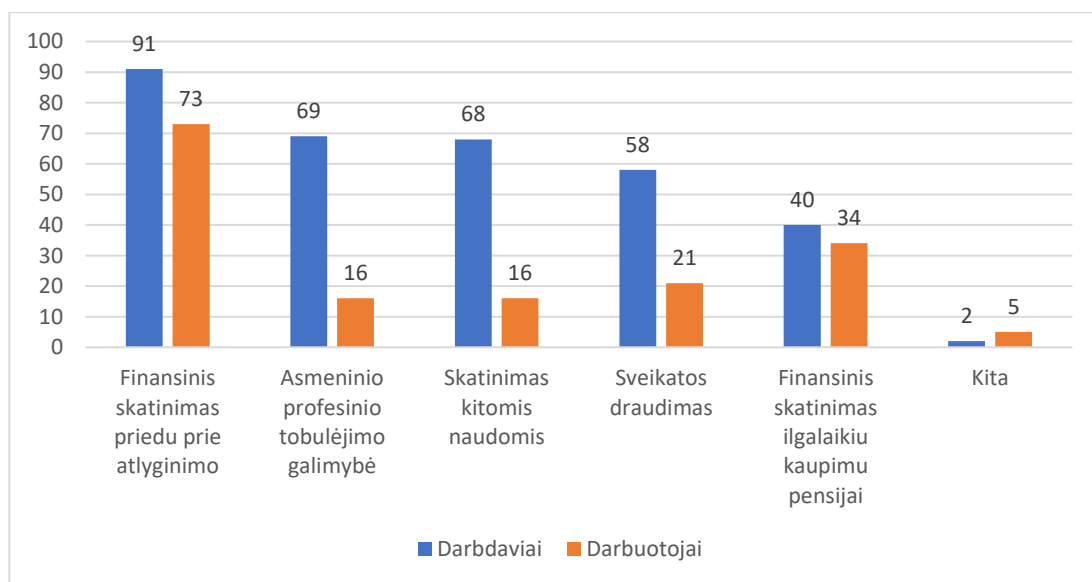
Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnybos santykiai griežtai reglamentuoti teisės aktuose ir skiriasi nuo darbo teisinių santykių. Šiuos santykius reglamentuoja skirtingi teisės aktai. Darbo kodeksas reglamentuoja darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, o Valstybės tarnybos įstatymas – valstybės tarnautojų. Tiesa, reikėtų nepamiršti, kad yra išimčių, ir valstybės tarnautojams Darbo kodeksas taikomas tuomet, kai Valstybės tarnybos įstatymas arba statutai tarnybos santykių nereglamentuoja. Svarbu paminėti, kad darbuotojas pagal darbo sutartį gali susitarti dėl savo darbo sąlygų, skatinimo priemonių ar didesnio atlyginimo, o štai statutinis darbuotojas, pasirašydamas darbo sutartį, derėtis dėl geresnių sąlygų nelabai gali, nes skiriasi darbo užmokesčio finansavimo šaltiniai. Tačiau gali užtikrinti savo teises per asociacijų laisvės principą.

1.6. Darbdavių taikomų skatinimo priemonių įtvirtinimas kolektyvinėse sutartyse

Darbo teisės doktrina pripažįsta dualųjį darbo teisės pobūdį – tai mišri teisės šaka, kurioje atsižvelgiant į konkrečioje valstybėje vyraujančią darbo teisės funkcijos koncepciją yra daugiau ar mažiau tiek viešosios, tiek privatinės teisės šakų požymių. Vien įstatymų nustatytas darbo santykių reguliavimas nesudaro tinkamų sąlygų vystyti rinkos ekonomikai, neužtikrina darbuotojams absoliučių darbo ir socialinių garantijų. Dėl to reguliuojant darbo santykius būtina derinti centralizuotą (valstybinį) ir sutartinį teisinį reguliavimą, kuris pasireiškia sudarant individualias ir kolektyvines sutartis. R. Krasauskas teigia, kad būtent kolektyvinėse sutartyse esančių normų taikymas padeda spręsti

svarbiausius darbo teisės klausimus dėl darbo sąlygų, kurias nustato įstatymai. Taip iš kolektyvinės sutarties kyla naujos teisės normos (Krasauskas, 2009). Galima teigti, kad Lietuvos įmonės dar neturi sukaupusios pakankamai žinių apie organizacijose taikomas darbuotojų skatinimo priemones ir modelius. Šių dienų kontekste ypač matyti, kad ekonominė padėtis, nepakankamas teisinis reguliavimas, žemas profesinių sąjungų ir dirbančių žmonių aktyvumas bei patirties trūkumas turėjo įtakos darbuotojų skatinimo ir motyvavimo modelių plėtrai Lietuvos įmonėse.

„Sprinter Research“, įmonės „INVL Asset Management“ užsakymu³, atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama nustatyti darbdavių ir darbuotojų požiūrį į skatinimo priemones, taikomas Lietuvos įmonėse. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos darbdaviai ir darbuotojai skirtingai vertina darbuotojų skatinimo priemonių poveikį ilgalaikiai motyvacijai. Tik maža dalis šalies darbdavių, taikydami skatinimo priemones, atsižvelgia į darbuotojų poreikius, dažniau motyvacinį paketą sudaro įvertindami tiek verslo, tiek darbuotojų reikmes. Galima teigti, kad darbdaviai, skirtingai nei darbuotojai, labiau vertina priemones, kurios tiesiogiai siejasi su darbine veikla, o darbuotojų nuomone, jų lojalumą labiau skatintų sprendimai, kurie orientuoti į asmeninius poreikius – ilgalaikis kaupimas pensijai ar sveikatos draudimas (žr. 5 pav.).



5 pav. Priemonių, skatinančių ilgalaikę motyvaciją, suvokimas

³ Tyrimas: darbuotojų ir darbdavių nuomonė dėl ilgalaikės motyvacijos priemonių sutampa tik dėl priedo prie atlyginimo. [Interaktyvusis] [2020 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga internetu: <https://www.invl.com/naujienos/tyrimas-darbuotoju-ir-darbdaviu-nuomone-del-ilgalaikes-motyvacijos-priemoniu-sutampa-tik-del-priedo-prie-atlyginimo/>

Darbdaviai ir darbuotojai įvertino skatinimo priemones pagal svarbą. Abiejų grupių respondentai sutiko, kad labiausiai ilgalaikę motyvaciją skatina priedas prie atlyginimo – ją pirmu numeriu įvardijo 91 proc. motyvacijos priemonės taikančių apklaustų įmonių vadovų ir 73 proc. dirbančių gyventojų. Dėl kitų taikomų skatinimo priemonių ir jų poveikio ilgalaikiai motyvacijai nuomonės išsiskyrė gana stipriai. 69 proc. darbdavių kaip antrą pagal aktualumą skatinimo priemonę nurodė asmeninio tobulėjimo galimybes, o darbuotojų nuomone, ši priemonė pagal svarbą yra vos ketvirta – ją rinkosi 16 proc. darbuotojų. Darbuotojai kaip antrą pagal svarbą skatinimo priemonę nurodė finansinį skatinimą ilgalaikiu kaupimu pensijai – to pageidautų 34 proc. dirbančiųjų. Darbdavių atsakymuose, nors ir gavusi 40 proc. teigiamų atsakymų, ši priemonė atsidūrė penktoje vietoje. Darbdaviai mano, kad darbuotojus labiau motyvuoja kitos siūlomos naudos: trečioje vietoje yra tokios papildomos naudos kaip įmonės automobilis, kuro kortelė ar telefono išlaidos ir pan. (68 proc. atsakymų). Ketvirtoje vietoje atsidūrė sveikatos draudimas – jį kaip naudingą ilgalaikio motyvavimo priemonę nurodė 58 proc. darbdavių. Darbuotojų atsakymuose trečioje vietoje atsidūrė sveikatos draudimas, surinkęs 21 proc. atsakymų. Šio sąrašo pabaigoje liko po 16 proc. atsakymų surinkusios profesinio tobulėjimo galimybės ir tokios papildomos naudos kaip įmonės automobilis, kuro kortelė ar telefono išlaidos ir pan. Taigi atlikus tyrimą apie poreikį galima atkreipti dėmesį ir į tai, koks realus darbuotojų skatinimas numatomas kolektyvinėse sutartyse.

Galima teigti, kad darbo santykiai – tai priešpriešinių šalių interesų derinimas, kur darbdavys yra laikomas stipresniąja šalimi dėl galimybės spręsti darbuotojo likimą darbovietėje. Tarptautinės žmogaus teisių ir laisvių organizacijos tikslingai siekia skatinti darbuotojus jungtis į kolektyvines organizacijas ir taip, apgynus savo interesus, užsitikrinti geresnes sąlygas. Toks derybų rezultatas ir įtvirtinamas kolektyvine sutartimi.

Darbo teisės teorijoje sutarties sąlygas įprasta klasifikuoti į prievolines, organizacines, informacines ir normatyvines. Normatyvinėmis sąlygomis nustatomos sutartį sudariusių šalių privalomos elgesio taisyklės. Būtent normatyvinėse sąlygose ir galima rasti įtvirtintas normas dėl darbuotojų skatinimo, darbo apmokėjimo ir kt. Darbo kodekso 193 str. 3 d. pažymima, kad kolektyvinėse sutartyse, sudaromose nacionaliniu, šakos ar teritoriniu lygmeniu, įtvirtintomis darbo teisės normomis galima nukrypti nuo Darbo kodekse ar kitose darbo teisės normose nustatytų imperatyviųjų taisyklių, išskyrus taisykles, susijusias su maksimaliu darbo ir minimaliu poilsio laiku, darbo sutarties sudarymu ar pasibaigimu, minimaliu darbo užmokesčiu, darbuotojų sauga ir sveikata, lyčių lygybe ir nediskriminavimu kitais pagrindais, jeigu kolektyvine sutartimi pasiekiami darbdavio ir darbuotojų interesų pusiausvyra.

Darbo kodekso 197 str. 1 d. nurodyti du galimi kolektyvinės sutarties taikymo būdai. Pirmasis, kai kolektyvinė sutartis tiesiogiai taikoma tiems darbuotojams, kurie yra profesinės sąjungos nariai, o antrasis – darbdavio ar darbovietės lygmens kolektyvinė sutartis, taikytina ir visiems darbuotojams, jeigu tai patvirtina visuotinis darbdavio darbuotojų susirinkimas (konferencija). Konferencija – įmonės, įstaigos, organizacijos struktūriniuose organizaciniuose dariniuose išreikštų darbuotojų atstovų susirinkimas.

Kolektyvinių sutarčių turinį reglamentuoja Darbo kodekso 193 str. nuostatos. Akcentuotina, kad, sudarydamos kolektyvinės sutarties turinį, šalys turi vadovautis teisingumo, protingumo ir sąžiningumo principais, o kolektyvinė sutartis gali gerinti darbuotojų padėtį, palyginti su ta, kuri nustatyta DK ar kitose darbo teisės normose. Galiojančios kolektyvinės sutartys privalo būti registruojamos ir viešai skelbiamos Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka. Kolektyvinė sutartis galioja ne ilgiau kaip ketverius metus, išskyrus atvejus, kai kolektyvinėje sutartyje nustatyta kitaip.

Rokiškio rajono valstybės darbuotojų profesinė sąjunga

Rokiškio rajono savivaldybės administracijos patvirtintoje kolektyvinėje sutartyje įtvirtintos tokios darbuotojų skatinimo priemonės, kurios skiriamos neviršijant biudžetinei įstaigai skirtų darbo užmokesčio lėšų:

- darbuotojų darbo jubiliejaus proga vieno MMA dydžio vienkartinė išmoka;
- sulaukus 65 metų amžiaus ir išeinant iš darbo, dviejų vidutinio darbo užmokesčio dydžių vienkartinė išmoka;
- esant sutaupytam darbo užmokesčio fondui, Kalėdų proga darbuotojams skiriama vieno MMA dydžio vienkartinė išmoka.

Šioje kolektyvinėje sutartyje pabrėžiamos materialinės skatinimo priemonės – išmokos.

UAB „Ukmergės vandenys“ darbuotojų profesinė sąjunga „Solidarumas“

Čia skatinimas apibrėžiamas ir detalizuojamas VI skyriuje „Susitarimas dėl darbo užmokesčio“. Darbo užmokesčių sudaro bazinis DU ir papildoma darbo užmokesčio dalis: priedai. Taip pat įtvirtintas ir premijavimas: premijos už pasiektus tikslus ir premijos darbdavio iniciatyva, kurios skiriamos siekiant paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą ar veiklos rezultatus. Kolektyvinėje sutartyje nurodytos ir socialinės garantijos bei skatinimo priemonės. Už gerą pareigų vykdymą, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, dorumą ir sąžiningumą gali būti skiriama padėka, premija, pirmumo teisė tobulintis. Prie darbuotojų skatinimo priemonių priskiriamos ir socialinės garantijos: materialinės pašalpos mirus

artimam giminaičiui, nelaimės atveju, pašalpa gimus vaikui, galimybė pasinaudoti įmonės transportu, skiriamos lėšos kalėdinėms dovanoms darbuotojams ir jų vaikams, darbuotojai apdraudžiami draudimu. Analizuotoje įmonėje taikomos ne tik materialinės, bet ir moralinės skatinimo priemonės.

Lietuvos maistininkų profesinės sąjungos Vičiūnų grupės įmonių Plungėje profesinės sąjungos komitetas

Kolektyvinėje sutartyje pabrėžiama, kad darbdavys, siekdamas skatinti gerą darbuotojų veiklą ir skatinti juos siekti gerų rezultatų, atskiroms darbuotojų grupėms gali nustatyti individualias motyvacines (skatinimo) sistemas, papildomai skirdamas piniginių lėšų iš fondų, nesusijusių su atlyginimu už pagamintą produkciją. Motyvacinės sistemos įforminamos bendrovės vadovo įsakymu, suderinus su profesine sąjunga. Su motyvacinėmis sistemomis darbuotojai, kuriuos tai liečia, supažindinami pasirašytinai. Darbdavys gali skirti lėšų pagal vienkartinės paramos sutartis darbuotojų profesinėms sąjungoms bendrovės darbuotojų socialiniams poreikiams tenkinti ir švietimui. Darbdaviui pareikalavus, ne vėliau kaip per 7 darbo dienas po kreipimosi turi būti pateiktos rašytinės ataskaitos, kaip panaudotos lėšos, ir išlaidas patvirtinantys dokumentai. Darbdavys turi teisę sustabdyti išmokas ir susigrąžinti profesinėms sąjungoms išmokėtas sumas, jei jos panaudotos ne pagal sutartyse nustatytą paskirtį. Šios sumos turi būti gražinamos darbdaviui per protingą terminą gavus reikalavimą. Taip pat numatytos pašalpos mirus artimajam, piniginės išmokos gimus vaikui ir kt. Esant galimybei, bendrovė remia darbuotojų kultūrinę, sportinę, turistinę veiklą, įvairius šventinius renginius.

Akcinės bendrovės „Kalcitas“ darbuotojų profesinė sąjunga

Profesinės sąjungos kolektyvinėje sutartyje numatyta darbuotojų premijavimo tvarka. Premijos gali būti skiriamos siekiant paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą, veiklą ir veiklos rezultatus, priklausomai nuo įmonės ekonominės padėties. Premijos skiriamos darbdavio įsakymu, pasiūlius padalinio vadovui. Taip pat prie skatinimo priemonių priskiriamas ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, profesinis mokymas, praktinės stažuotės. Skiriamos ir materialinės pašalpos.

Registrų centro darbuotojų profesinė sąjunga

Šioje kolektyvinėje sutartyje darbuotojai gali būti skatinami už gerus veiklos rezultatus. Gali didėti darbuotojo pastovioji atlygio dalis, taip pat kartą per metus gali būti mokama metinė kintamojo atlygio dalis kaip priedas prie pastoviosios algos dalies.

Darbuotojų profesinė sąjunga „Solidarumas“ (UAB „Pakruojo šiluma“)

Skatinama išmokant darbuotojo vidutinio mėnesinio atlyginimo dydžio premiją. Skiriama dovana darbuotojo gimtadienio, jubiliejaus proga, priklausomai nuo darbo stažo.

Taip pat dovana sukūrus šeimą, gimus vaikui. Kompensuojami skiepai. Rengiamas renginys „Naujametė eglutė“ darbuotojų vaikams. Skatinamas aktyvus poilsis, ekskursijos.

UAB „Mažeikių šilumos tinklai“ darbuotojų profesinė sąjunga

Darbuotojams skiriama išmoka mirus šeimos nariui. Taip pat dovana gimus kūdikiui, jubiliejaus proga, išmoka įvykus nelaimingam atsitikimui ar sunkiai susirgus. Esant poreikiui, išnuomojama transporto priemonė ar transportas iš darbo / į darbą.

UAB „Raseinių šilumos tinklai“ profesinė sąjunga

Skiriama išmoka mirus šeimos nariui, įvykus nelaimingam atsitikimui ar sunkiai susirgus. Dovana jubiliejaus proga. Suteikiamos papildomos mokamos atostogos.

UAB „Palangos vandenys“ profesinė sąjunga „Solidarumas“

Darbuotojams, gyvenantiems ne miesto teritorijoje, kompensuojamos kelionės iš darbo / į darbą išlaidos. Taip pat skiriamos priemokos už darbuotojo pavadavimą, galimas mokymosi išlaidų kompensavimas.

Jungtinė komunalinio ūkio darbuotojų profesinė sąjunga (UAB „Mano Būstas“)

Sumokama už skiepus, kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus. Skiriamas „kaizen“ taškų keitimas prizais. Organizuojamos vasaros, žiemos ir profesinės šventės. Dovanojamos kalėdinės dovanos darbuotojams ir jų vaikams. Taikomos nuolaidos. Skiriama išmoka mirus artimajam. Yra draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe ar pakeliui į darbą / iš darbo.

Akcinės bendrovės „Klaipėdos nafta“ profesinė sąjunga

Skiriamos papildomos atostogos, suteikiamos trys mokamos poilsio dienos mirus artimajam, skiriamos išmokos mirus šeimos nariui ar šeimai mirus darbuotojui. Išmoka gimus vaikui. Organizuojamos kalėdinės šventės, kultūrinė, sportinė ir turistinė veikla. Siūloma nemokama kava, arbata, pienas ir sultinys.

Valstybės įmonės „Visagino energija“ profesinė sąjunga „Solidarumas“

Suteikiamos papildomos atostogos, laisvos dienos vedybų ar artimojo mirties atveju. Skiriamos papildomos išmokos mirties ar ligos atveju. Remiama kultūrinė, sportinė ir turistinė veikla. Organizuojami šventiniai renginiai.

Elektros perdavimo tinklo darbuotojų profesinė sąjunga (UAB „EPSO-G“ įmonių grupės bendrovė AB „LITGRID“)

Atsižvelgiant į darbuotojo patirtį ir gebėjimus, gali didėti pastovioji atlygio dalis arba gali būti mokamas priedas. Skiriamas dėmesys darbuotojų sveikatos užtikrinimui. Suteikiama materialioji parama nelaimės ar mirties atveju. Skiriama išmoka gimus vaikui, remiama sportinė, kultūrinė ir sveikatingumo veikla. Organizuojamos proginės sukaktys, švietimo paskaitos, kitokie renginiai. Suteikiamos papildomos kasmetės atostogos,

automobilio statymo vieta. Vieną dieną per finansinius metus užtikrinama galimybė dalyvauti bendrovės socialinę atsakomybės politiką atitinkančiose veiklose užtikrinant darbo užmokesčio mokėjimą.

Jungtinė profesinių sąjungų atstovybė: Lietuvos Respublikos ikiteisminio tyrimo įstaigų profesinė sąjunga; Kauno apskrities policijos ir kitų teisėsaugos darbuotojų profesinė sąjunga (Pravieniškių pataisos namų atviroji kolonija)

Skiriama padėka, vienkartinė išmoka, dovana, pašalpa nelaimės ar ligos atveju. Suteikiamos papildomos mokamos atostogos.

VšĮ Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos darbuotojų profesinė sąjunga

Mokama išmoka gimus vaikui ar mirties atveju, skiriama viena diena per metus pasitikrinti sveikatai.

UAB „Maxima LT“ darbuotojų profesinė sąjunga

Įmonė, atsižvelgdama į rezultatus ar ilgametį darbą, skiria premijas, pinigines išmokas. Pinigines dovanas gimus vaikui. Suteikia papildomas atostogas. Taip pat skiria vienkartinę pašalpą gaisro ar stichinių nelaimių atveju, laidojimo pašalpą mirus darbuotojui ar jo šeimos nariui.

AB „Krekenavos agrofirma“ darbuotojų profesinė sąjunga

Skiriamos padėkos, pašalpos, dovanos sutuoktvių proga, gimus vaikui, išmokos mirties atveju. Suteikiamas transportas į kultūrinius renginius. Skatinama sportinė, kultūrinė, turistinė veikla, šventiniai renginiai, socialinės reikmės ir maitinimas.

Valstybės įmonės „Regitra“ darbuotojų profesinė sąjunga

Skiriamos papildomos laisvos dienos, suteikiamos papildomos atostogų dienos už išdirbtą stažą. Taip pat suteikiama galimybė skiepytis. Kompensuojamas neįgalaus darbuotojo vaiko kelialapis į sanatoriją. Taip pat remiama kultūrinė ir sportinė veikla.

Naftininkų profesinė sąjunga (AB „ORLEN Lietuva“)

Skiriamos premijos, papildomos atostogos, gyvybės ir sveikatos draudimas. Sudaromas pensijų, kaupiamasis draudimas. Sumokama už transportą į darbą/ iš darbo. Organizuojamos turistinės ir sportinės ekskursijos, šventės. Skiriamos dovanos ir išmokos nelaimės atveju.

Lietuvos geležinkelininkų profsąjungų federacija; Lietuvos geležinkelininkų profesinių sąjungų susivienijimas

Skiriamas dėmesys darbuotojų sveikatai užtikrinti. Suteikiama materialinė parama nelaimės ar mirties atveju. Skiriamos išmokos gimus vaikui, jubiliejaus proga, remiama sportinė, kultūrinė ir sveikatingumo veikla. Suteikiamos papildomos kasmetės atostogos.

Apibendrinant pirmiau išanalizuotas kolektyvines sutartis, galima padaryti išvadą, kad visose panašiai apibrėžiamas darbuotojų skatinimas ir motyvavimas. Įmonės, atsižvelgdamos į savo ekonominę situaciją ir finansines galimybes, užtikrina tam tikras skatinimo ir motyvavimo sistemas, siekdamos pagerinti darbuotojų darbo ir poilsio, apmokėjimo ir socialines garantijas. Taip pat pastebima, kad 95 proc. aptartų kolektyvinių sutarčių aiškiai įvardija skatinimo priemones darbuotojams atskiru punktu arba kartu su atostogomis, socialinėmis garantijomis bei atlyginimu.

Dažniausios skatinimo priemonės:

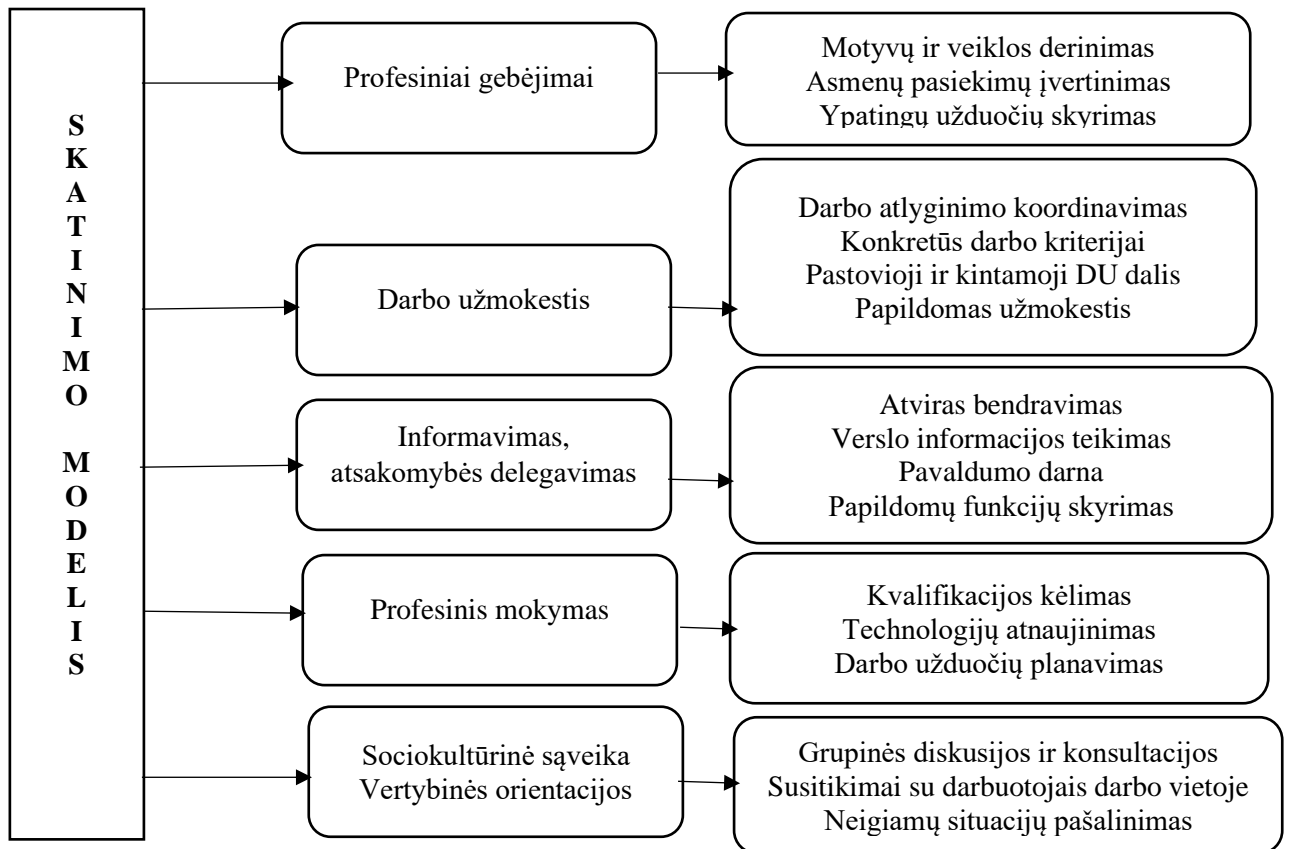
- išmokos nelaimės / mirties atveju, gimimo ar vestuvių proga, papildomos atostogos, premijos / priemokos, darbo jubiliejus, švenčių ir išvykų darbuotojams organizavimas, dovanos.

Retesnės skatinimo priemonės:

- draudimai, transportas iš darbo / į darbą, padėka, gyvybės / sveikatos draudimas, automobilio statymo vieta, nemokama kava, nemokamas maitinimas.

Taip pat svarbu paminėti, kad aptartose kolektyvinėse sutartyse siekiama pernelyg nenukrypti nuo Darbo kodekso normų. Dėmesys skiriamas darbo užmokesčiui, papildomiems mokėjimams, darbo ir poilsio laikui, tačiau vis dar mažai dėmesio skiriama darbuotojui šiandien aktualiam nestandartiniam darbo organizavimui (nuotoliniu būdu).

Išanalizavus užsienio mokslininkų pateiktas darbuotojų skatinimo teorijas ir įvertinus atliktų mokslinių tyrimų Lietuvoje rezultatus nustatyta, kad Lietuvos įmonių darbuotojų skatinimo pagrindas yra kiekvieno darbuotojo (tiek vadovaujančiųjų darbuotojų, tiek vykdomųjų) motyvai, nukreipti į norimus rezultatus, o darbuotojų elgesys yra sąmoningas šių rezultatų pasiekimas. Galima patvirtinti, kad skatinimo jausmas yra darbuotojų elgesio ir veiklos pakeitimas norima darbdavio kryptimi. Šiam teiginiui pagrįsti buvo sukurtas Lietuvos įmonių darbuotojų skatinimo modelis (keičiantis rinkos sąlygoms). Šie struktūriniai elementai sudaro Lietuvos įmonių darbuotojų skatinimo modelį (5 pav.).



5 pav. Darbuotojų skatinimo modelis

Šaltinis: Seman, Suhaimi, 2017

Pradėję taikyti pirmiau pateiktą darbuotojų skatinimo modelį, įmonių vadovai turėtų atlikti praktinius skatinimo tyrimus savo įmonėse, bandydami išsiaiškinti, kurie darbo ir elgesio motyvai (saviraiškos, pagarbos, moraliniai ir materialiniai) vyrauja tarp darbuotojų ir kokios skatinimo priemonės (darbo užmokestis ar noras gauti realų atlygį iš savarankiško darbo) yra svarbesnės darbuotojams. Apibendrinant galima teigti, kad vadovų veiklos tikslas turėtų būti laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų pokyčius, renkantis įmonės darbuotojų skatinimo modelius.

2. DARBUOTOJŲ SKATINIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO PRAKTINIO TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR EIGA

Tyrimo dalyviai: tyrime dalyvavo 57 darbuotojai iš skirtingų Lietuvos organizacijų. 35 proc. tyrime dalyvavusių respondentų yra 26–35 metų amžiaus. 26 proc. yra 36–45 metų amžiaus, o 16 proc. yra 56 metų amžiaus ir vyresni. Taip pat tyrime dalyvavo 74 proc. moterų ir 26 proc. vyrų.

Kintamieji ir jų vertinimo būdai: darbuotojų skatinimo vertinimui buvo sudaryta originali anketa, remiantis ankstesnių tyrimų atliktais rezultatais. Tyrimo anketos klausimai apima darbo skatinimo koncepciją, darbuotojų skatinimo veiksnius, darbuotojų pasitenkinimo darbu skales ir veiksnius, kurie darbuotojus motyvuotų geriau atlikti paskirtas pareigas bei funkcijas. Tyrime taikoma Likerto skalė, kur darbuotojų skatinimo veiksniai ir skirtingų amžiaus grupių darbuotojų pasitenkinimas vertinamas penkių balų skalėje. Didesnis įvertis rodo didesnę pasitenkinimą darbo motyvacijos veiksniais. Taip pat respondentai suskirstyti į dvi skirtingas amžiaus grupes: 18–35 metų amžiaus ir 36–55 metų amžiaus. Amžiaus grupių skirtumai išryškunami vertinant ir darbuotojų skatinimo skirtumus.

Tyrimo eiga: tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas ir, remiantis mokslinės literatūros analize, sudaromas klausimynas. Anketa įkeliama į interneto svetainę; jos nuoroda buvo siunčiama įvairių organizacijų darbuotojams. Kiekvienas respondentas turi apsisprendimo laisvę ir galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime. Respondentų anonimiškumas tyrimo metu buvo užtikrintas.

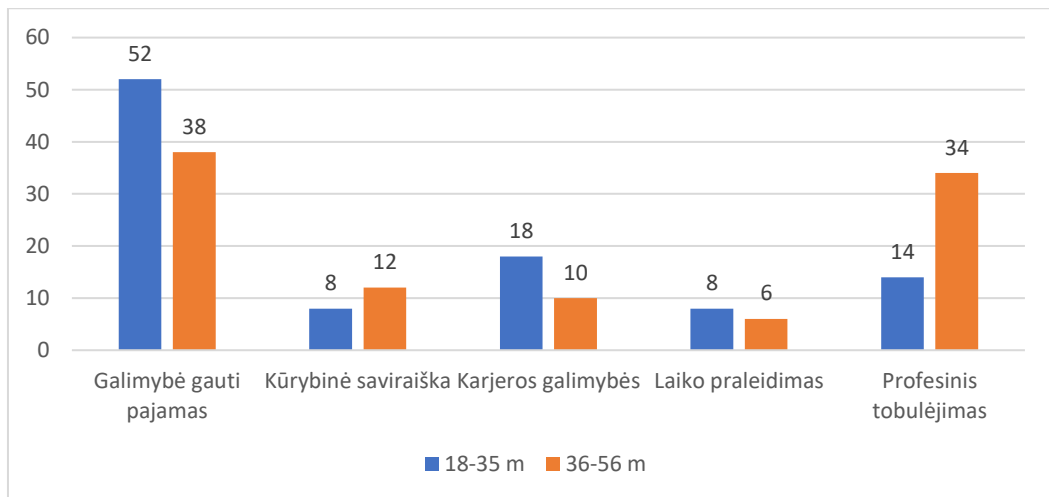
Tyrimo duomenų analizė ir apdorojimas: kiekybinė analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus ir pateikiant tyrimo rezultatus grafiškai. Tyrimo duomenims apdoroti pasirinktas turinio analizės (angl. *qualitative content analysis*) metodas. Šiuo metodu tyrimo objektas atskleidžiamas tiriamųjų įvardytomis reikšmėmis ir iš šių reikšmių kylančiomis temomis, be išankstinių teorinių sampratų, kategorijų; tai leidžia išvengti paviršutiniškumo analizuojant duomenis. Šio darbo tyrimo duomenys buvo nuosekliai sisteminami ir grupuojami, lyginami ir skirstomi pagal anketinėje apklausoje pateiktus klausimus. Duomenys apdoroti „Microsoft Excel“ programa. Statistinė tyrimo rezultatų analizė atliekama taikant SPSS 20.00 programinį paketą. Klausimyno patikimumui vertinti bus naudojama patikimumo analizė ir taikomas Cronbach'o alfa koeficientas. Klausimynas yra patikimas ir validus, kai klausimų kategorijų Cronbach'o alfa yra daugiau kaip 0,7.

Kiekybinių kintamųjų ryšio stiprumą galima išmatuoti Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficientu. Didelės šio koeficiento reikšmės, nesvarbu, jos teigiamos ar neigiamos, atitinka tai, ką vadiname stipria koreliacija, o mažos reikšmės – silpna koreliacija. Jei koreliacija yra nereikšminga, tai nereiškia, kad koreliacijos koeficientas tiksliai lygus nuliui, tačiau jo reikšmė yra arti nulio.

Statistinis ryšys tarp požymių išreiškiamas specialiu rodikliu – koreliacijos koeficientu. Jis teoriškai gali įgyti reikšmes nuo +1 iki -1. Koeficiento reikšmė +1 rodo, kad tarp požymių egzistuoja tiesioginis funkcinis ryšys, o reikšmė -1 rodo, kad egzistuoja atvirkštinis funkcinis ryšys. Tyrimų praktika patikina, kad koreliacijos koeficientų modulių reikšmės, siekiančios 0,50; 0,70, yra gana stipraus statistinio ryšio rodiklis. Siekiant įvertinti tarpgrupinius skirtumus, naudotas Student t kriterijus nepriklausomoms imtims. Statistikoje Mann-Whitney testas yra neparаметrinis kriterijus. Šis kriterijus turi didesnę efektyvumą nei t-testas, taikant minėtą kriterijų analizuojamos dvi nepriklausomos imtys (Corder, Foreman, 2009).

Tyrimo etika. Atliekant bet kokį tyrimą būtina laikytis bendrųjų etikos reikalavimų. Apklausos metu respondentams buvo suteikta galimybė pasirinkti laiką ir informacijos, kuria nori dalytis, kiekį. K. Kardelis (2002) išskyrė pagrindinius tyrimo etikos principus, kurių buvo laikomasi atliekant tyrimus: išsiaiškinti visi formalumai dėl galimybės dalyvauti tyrime, garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas, suteikiama galimybė neatsakyti į klausimus, kurie nepriimtini respondentams. Atliekant tyrimą etiškumo ribos nebuvo peržengtos.

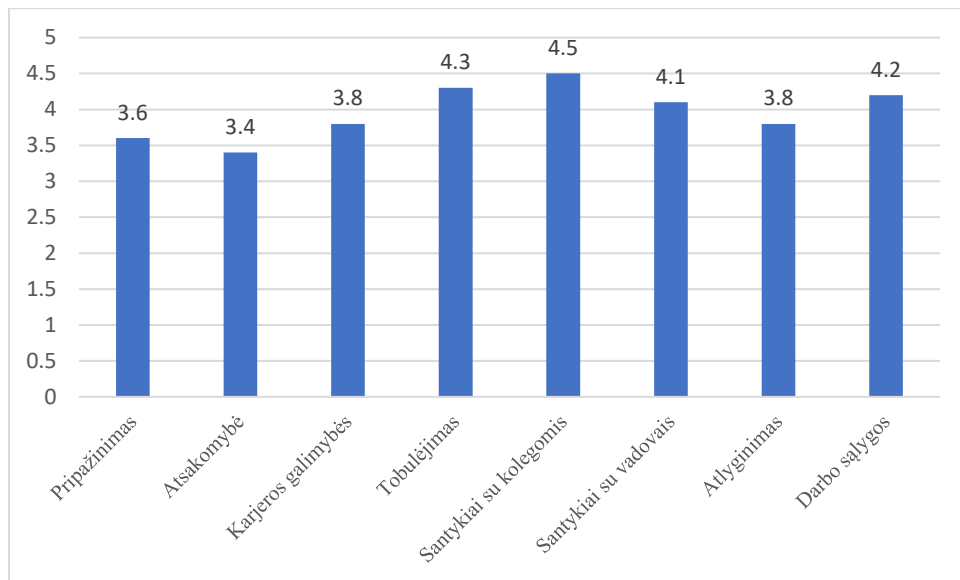
Kiekvienoje įstaigoje užimama pozicija darbe suteikia tam tikrą įsipareigojimą. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ką respondentams reiškia darbas organizacijoje, kokias asociacijas sukelia einamos pareigos. Darbo reikšmę iliustruoja darbuotojų profesinis tobulėjimas, karjera, kūrybinė saviraiška, įdomus laiko praleidimas. Tyrimo metu atskleisti skirtumai tarp skirtingo amžiaus grupių darbuotojų (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kas yra darbas, proc.

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyti reikšmingi skirtumai skirtingo amžiaus grupių respondentų pateiktuose atsakymuose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 38 proc. 36–56 metų amžiaus respondentų darbas yra galimybė gauti pajamas, o iš 18–35 metų amžiaus grupės šį atsakymo variantą pasirinko 52 proc. respondentų. Vertinant profesinio tobulėjimo galimybes nustatyta, kad 34 proc. 36–56 metų amžiaus respondentų ir 14 proc. 18–35 metų amžiaus respondentų mano, kad darbas organizacijoje suteikia profesinio tobulėjimo galimybių. Taip pat 12 proc. 36–56 metų amžiaus respondentų teigia, kad darbas jiems yra kūrybinė saviraiška. Tačiau tik 6 proc. 36–56 metų amžiaus respondentų mano, kad darbas yra karjera. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad karjeros galimybės tiriamose organizacijose yra silpnai išplėtos. Palyginus dviejų amžiaus grupių respondentų apklausos rezultatus, nustatyta, kad 18–35 metų amžiaus grupės respondentai darbą laiko pajamų šaltiniu, galimybe užsidirbti, tačiau mažiau palankiai vertinamos karjeros, profesinio tobulėjimo galimybės. Tikėtina, kad šios amžiaus grupės respondentams svarbiau yra didesnis uždarbis, galimybė siekti karjeros, o 35–55 metų amžiaus grupės respondentai darbe įžvelgia ne tik galimybę užsidirbti, bet ir profesinio tobulėjimo galimybių.

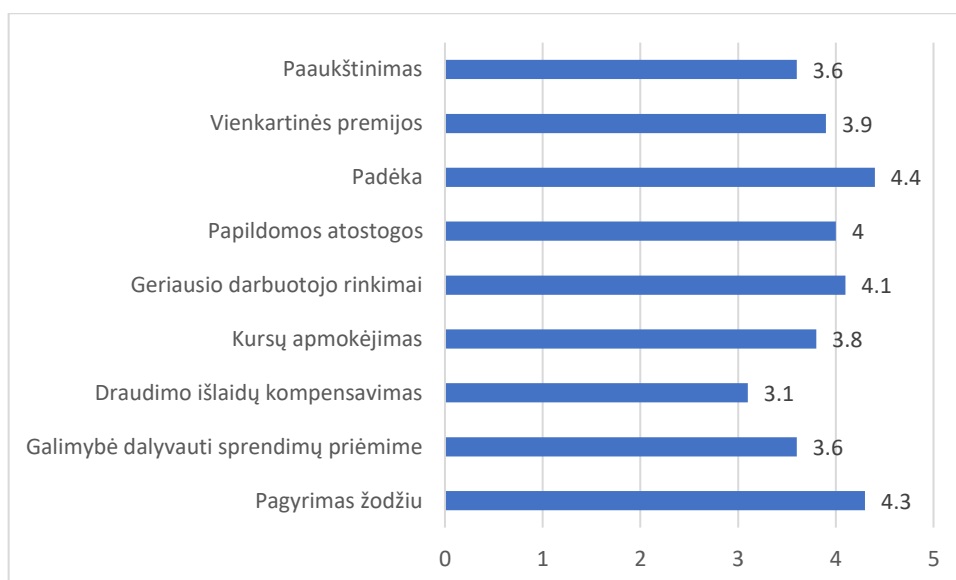
Tyrimo dalyvavę respondentai surangavo nuo 1 iki 5 (1 – visai netenkina, 5 – labai tenkina) visus skatinimo veiksnius, kurie labiausiai juos tenkina organizacijoje ir turi didžiausią įtaką darbo motyvacijai. Buvo apskaičiuoti atsakymų svertiniai vidurkiai ir gauti rezultatai (žr. 6 pav.). Kuo mažesnis skatinimo veiksnio svertinis vidurkis, tuo tas veiksnys mažiau tenkina darbuotojus. Skatinimo veiksniai paveiksle pateikti mažėjančia pasitenkinimo tvarka, tai yra taip, kaip pasiskirstė tarp respondentų.



7 pav. Darbuotojų skatinimo veiksnių pasireiškimo stiprumas

Iš 7 paveikslo matyti, kad tyrime dalyvavusius respondentus labiausiai motyvuoja santykiai su kolegomis (4,5 svertinis vidurkis) ir tobulėjimas (4,3 svertinis vidurkis). Mažiausiai motyvuoja atsakomybės galimybės (3,4 svertinis vidurkis) ir pripažinimas (3,6 svertinis vidurkis). Taip pat organizacijų vadovams reikėtų atkreipti dėmesį į karjeros galimybes ir atlyginimo sistemą. Iš tų dviejų motyvacijos veiksnių, kurie labiausiai motyvuoja respondentus, galima padaryti nemažai išvadų. Pirmiausia, galima daryti prielaidą, kad organizacijose vyrauja draugiška ir šilta atmosfera, darbuotojai labiausiai patenkinti ir geriausiai vertina santykius su kolegomis. Respondentai patenkinti tobulėjimo galimybėmis, kurias suteikia vadovai. Tačiau darbuotojai mano, kad galėtų prisiimti didesnę atsakomybę, vadovas galėtų skirti svarbesnių užduočių, labiau pasitikėti darbuotojais.

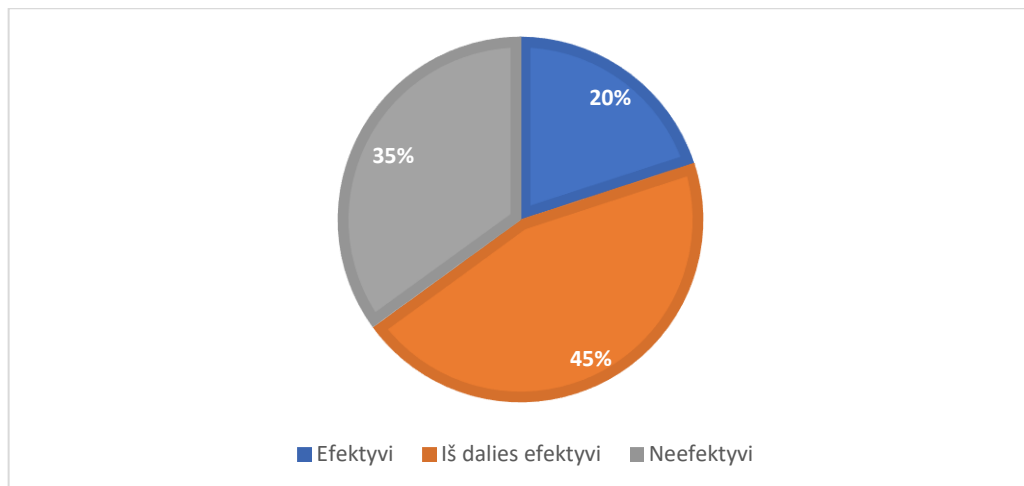
Tyrimo metu nustatyta, kokios skatinimo priemonės dažniausiai naudojamos organizacijoje (žr. 8 pav.).



8 pav. Skatinimo priemonių taikymo vertinimas, proc.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad darbuotojams galimybė siekti karjeros, t. y. būti paaukštintam, yra reikšmingas ir stiprus motyvacinis veiksnys. Sėkmingas karjeros planavimas patenkina darbuotojų profesinio augimo siekius, didina pasitikėjimą savo jėgomis. Jei darbuotojas matys, kad jis turi tokią galimybę, jis stengsis ją išnaudoti – dirbs efektyviai. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijoje paaukštinimas nėra dažnai taikomas (3,6 svertinis vidurkis). Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą taip pat turi įtakos darbinei motyvacijai. Leidimas darbuotojams dalyvauti sprendžiant su darbu susijusias problemas sudaro sąlygas didinti jų produktyvumą. Dalyvaudamas organizacijos valdyme, darbuotojas geriau suvokia darbo prasmę, savo reikšmingumą organizacijai. Sprendžiant organizacijos valdymo problemas, atsiranda galimybė tenkinti kūrybinius poreikius, tobulėti, teikti pasiūlymų ir prisidėti prie organizacijos tobulėjimo. Organizacijose galimybė dalyvauti priimant sprendimus suteikiama tik iš dalies (3,6 svertinis vidurkis). Dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės yra padėka (4,4 svertinis vidurkis), pagyrimas žodžiu (4,3 svertinis vidurkis) ir geriausio darbuotojo rinkimai (4,1 svertinis vidurkis). Tyrimo rezultatai suponuoja nuomonę, kad organizacijose dažniau taikomos moralinės skatinimo priemonės, o materialinėms skatinimo priemonėms dėmesio skiriama nepakankamai.

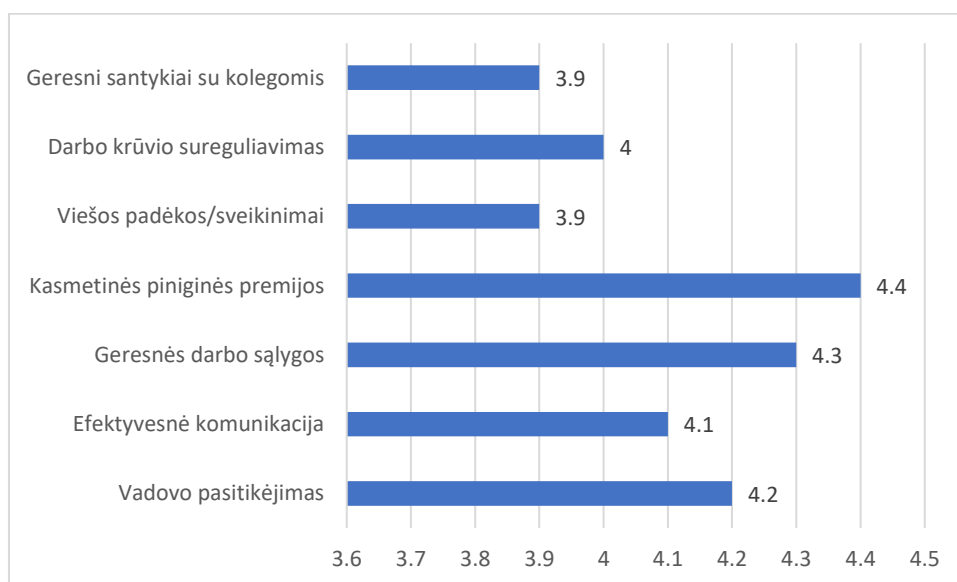
Per tyrimą respondentai įvertino esamą motyvavimo sistemą (žr. 9 pav.).



9 pav. Skatinimo sistemos vertinimas, proc.

Remdamiesi tyrimo rezultatais galime teigti, kad, 45 proc. respondentų nuomone, sukurta skatinimo sistema organizacijoje yra iš dalies efektyvi, 35 proc. respondentų nuomone, skatinimo sistema yra neefektyvi. Penktadalis respondentų nurodė, kad skatinimo sistema yra efektyvi. Galima teigti, kad nors skatinimo sistema sukurta, dauguma respondentų mano, jog skatinimo sistema efektyvi tik iš dalies, t. y. turėtų būti peržiūrima ir koreguojama siekiant išlaikyti darbuotojus ir užtikrinti darbo produktyvumą.

Kitu klausimu nustatytas respondentų požiūris į veiksnius, kurie labiausiai skatintų dirbant organizacijoje (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų nuomonė apie motyvuojačius veiksnius

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad labiausiai respondentus motyvuotų kasmetės piniginės premijos (4,4 svertinis vidurkis), t. y. darbuotojai pageidauja didesnio materialinio skatinimo, jų pastangų ir atliekamo darbo įvertinimo. Taip pat darbuotojams aktualios geresnės darbo sąlygos (4,3 svertinis vidurkis), vadovo pasitikėjimas, svarbių užduočių paskyrimas, gebėjimas atsižvelgti į jų nuomonę (4,2 svertinis vidurkis) ir efektyvesnė komunikacija tarp darbuotojų (4,1 svertinis vidurkis). Mažiausiai įtakos motyvacijai turi viešos padėkos ir sveikinimai (3,9 svertinis vidurkis) bei geri santykiai su kolegomis (3,9 svertinis vidurkis). Analizuojant veiksnius, kurie labiausiai motyvuotų, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų amžiaus.

Analizuojant tyrimo rezultatus, pastebėti skirtumai atskirose amžiaus grupėse. Skirtumų išsilavinimo atžvilgiu nustatyta nebuvo. Nustatytas statistinis ryšys tarp respondentų amžiaus ir motyvuojančių veiksnių ($\chi^2 = 22,01$, $p = 0,009$).

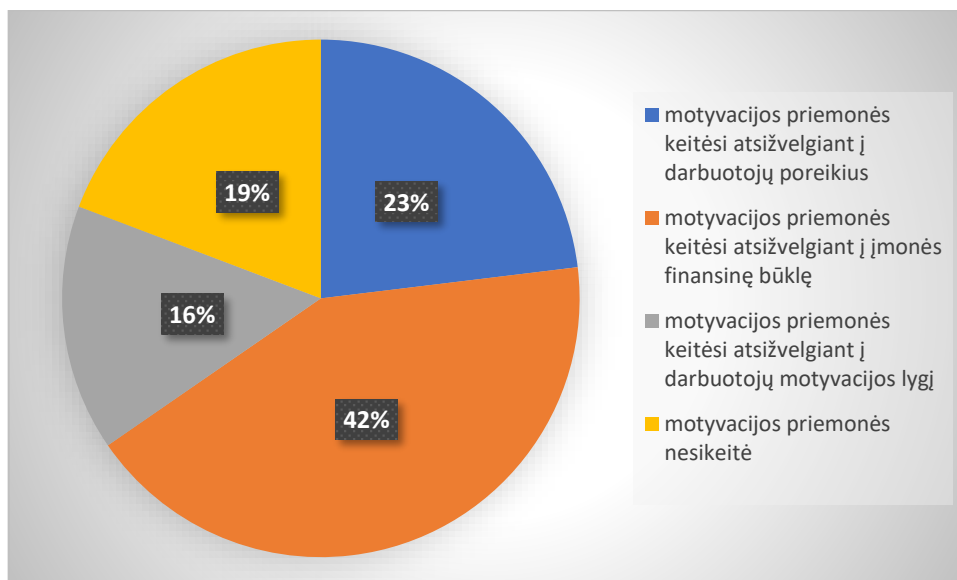
3 lentelė. Respondentų amžiaus ir skatinimo priklausomumo ryšys

Amžius	Skatinantys veiksniai			
	Piniginis skatinimas	Geresnės darbo sąlygos	Vadovo pasitikėjimas	Efektyvesnė tarpusavio komunikacija
18–35 m.	0,671	0,016	0,009	0,571
36–55 m.	0,016	0,523	0,663	0,009

($\chi^2 = 22,01$, $p = 0,009$)

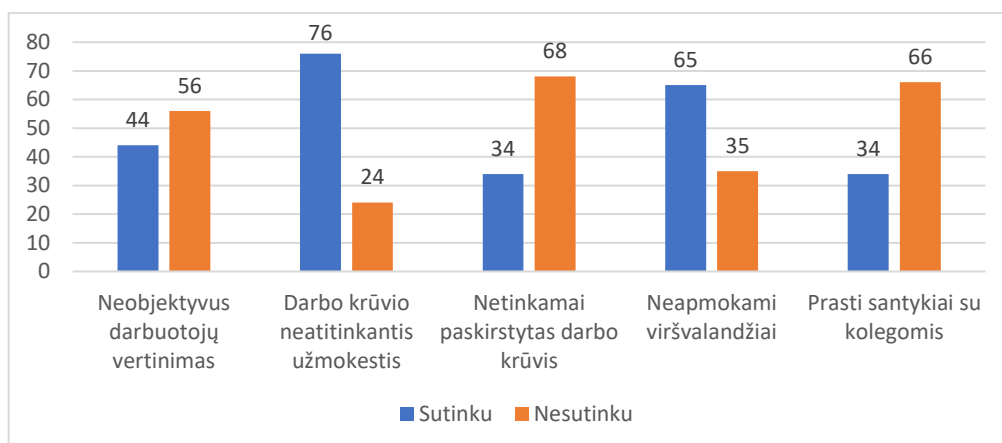
Vertinant respondentų amžiaus įtaką motyvuojančių veiksnių pasirinkimui, nustatyta, kad 18–35 metų amžiaus respondentai yra linkę daugiau dėmesio skirti efektyvesnei tarpusavio komunikacijai (0,571) ir piniginiam skatinimui (0,671). Jaunesnio amžiaus respondentams svarbus finansinis stabilumas, įsitvirtinimas darbo vietoje. 36–55 metų amžiaus respondentai nurodė, kad yra linkę daugiau dėmesio skirti vadovo pasitikėjimui (0,663) ir geresnėms darbo sąlygoms (0,523).

Tyrimo metu nustatytas respondentų požiūris į tai, kaip keitėsi skatinimo priemonių naudojimas organizacijoje (žr. 10 pav.).



11 pav. Skatinimo priemonių kaita, proc.

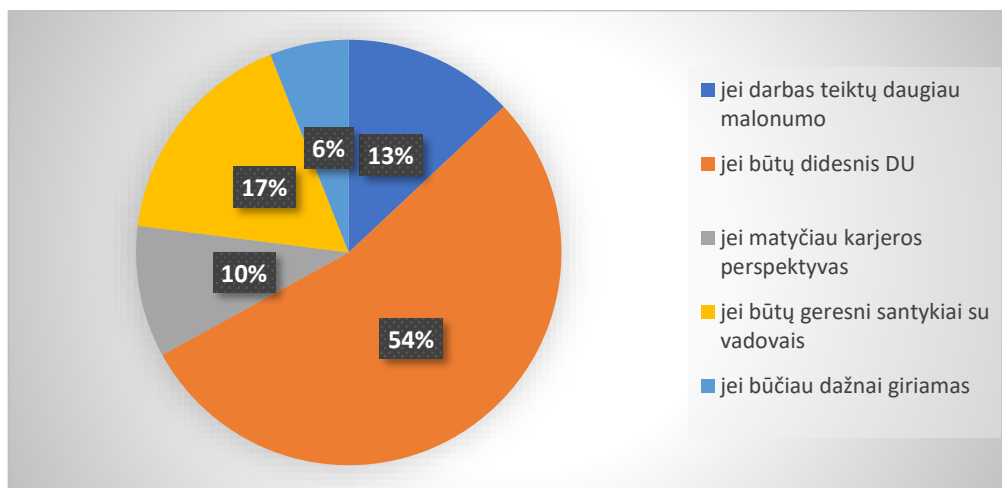
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad, 42 proc. respondentų nuomone, skatinimo organizacijoje priemonės keitėsi, atsižvelgiant į įmonės finansinę būklę. Jeigu organizacijos finansinė būklė gerėja, yra stabili, organizacijos vadovai linkę daugiau dėmesio skirti skatinimo sistemos gerinimui ir priemonių įvairovei. 23 proc. respondentų teigia, kad skatinimo priemonės keitėsi, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Tačiau 19 proc. respondentų teigia, kad skatinimo priemonės nesikeitė. Galima daryti išvadą, kad siekiant užtikrinti aukštą darbuotojų motyvaciją reikia nuolat analizuoti darbuotojų poreikius ir peržiūrėti taikomas skatinimo priemones. Tyrimo metu respondentų klausta, kokie veiksniai labiausiai mažina motyvaciją (žr. 12 pav.).



12 pav. Motyvaciją mažinantys veiksniai, proc.

Remdamiesi tyrimo rezultatais, galime teigti, kad, 76 proc. respondentų nuomone, labiausiai motyvaciją mažina darbo krūvio neatitinkantis darbo užmokestis. Taip pat 65 proc. respondentų sutinka, kad neapmokami viršvalandžiai mažina motyvaciją organizacijoje. Tyrime dalyvavę darbuotojai yra patenkinti santykiais su kolegomis, taip pat mano, kad darbuotojų vertinimas yra objektyvus. Tyrimo rezultatai suponuoja nuomonę, kad organizacijose nepakankamai išplėtos materialinės motyvavimo priemonės, darbuotojai dažniausiai skatinami pagyrimu ar padėka, tačiau pamiršamas materialinis skatinimas. Taip pat darbuotojai yra labiau patenkinti moralinėmis skatinimo priemonėmis, gerais tarpusavio santykiais kolektyve, vertinimu, tačiau daugiau dėmesio reiktų skirti darbo užmokesčio peržiūrėjimui ir racionaliam darbo krūvio paskirstymui.

Tyrimo metu nustatytas respondentų požiūris į veiksnius, kurie lemtų geresnę funkcijų atlikimą organizacijoje (žr. 13 pav.).



13 pav. Darbuotojai dirbtų geriau, proc.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad darbuotojams svarbiausias yra materialinis skatinimas. 54 proc. respondentų nurodė, kad, jei darbo užmokestis būtų didesnis, tai skatintų darbuotojus dirbti geriau ir siekti aukštesnių rezultatų. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad darbuotojus labiau motyvuoja materialinis skatinimas nei moralinės skatinimo priemonės. Darbas yra pagrindinis pajamų šaltinis, todėl darbuotojams aktualus darbo užmokesčio dydis ir jo augimo perspektyvos. 19 proc. respondentų nuomone, jie dirbtų geriau, jeigu būtų geresni santykiai su vadovais, t. y. darbuotojams svarbus vadovo pasitikėjimas, skatinimas siekti aukštų rezultatų ir tinkama motyvacija už veiklos rezultatus. Vertinant santykius su vadovais, darbuotojams svarbus ir svarbių užduočių skyrimas, atsižvelgimas į jų nuomonę priimant sprendimus. 13 proc. respondentų

nurodė, kad dirbtų geriau, jeigu darbas teiktų daugiau malonumo. Darbo autorės nuomone, nepaisant teigiamų darbo aspektų, gerų santykių su kolegomis, draugiškos ir jaukios atmosferos, darbuotojai jaučiasi neįvertinti, stinga motyvacijos siekti aukštų rezultatų ir nėra pakankamai aukšto pasitenkinimo darbu lygio.

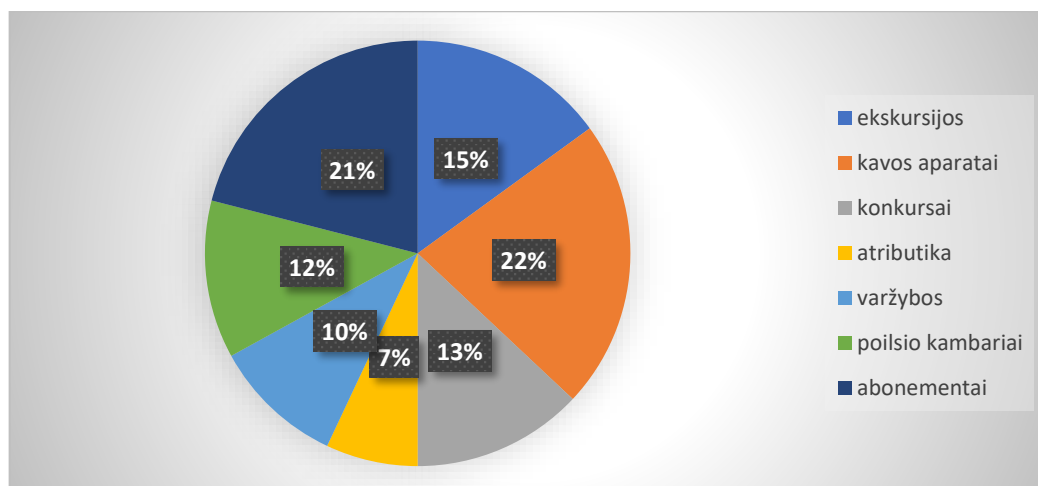
4 lentelė. Respondentų amžius ir kaitos priežasčių priklausomumo ryšys

Amžius	Priežastys			
	Didesnis darbo užmokestis	Geresnės darbo sąlygos	Geresnis kolektyvas	Platesnės karjeros galimybės
18–25 m.	0,063	0,071	0,009	0,078
26–35 m.	0,034	0,009	0,009	0,009
36–45 m.	0,013	0,023	0,016	0,016
46 m. ir vyresni	0,009	0,016	0,071	0,005

$$(\chi^2 = 22,01, p = 0,009)$$

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 18–25 metų amžiaus respondentai yra linkę keisti turimą darbą dėl didesnio darbo užmokesčio (0,063) ar platesnių karjeros galimybių (0,078). 26–35 metų amžiaus respondentai yra linkę keisti darbovietę dėl didesnio darbo užmokesčio (0,034), kitos priežastys nėra labai svarbios. O 36–45 metų amžiaus respondentai yra linkę keisti darbą dėl bendro organizacijos klimato (0,023). 46 metų ir vyresni respondentai pagrindine kaitos priežastimi laiko geresnį kolektyvą (0,071).

Paskutiniu anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kokios papildomos skatinimo priemonės galėtų būti taikomos (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų nuomonė apie papildomas skatinimo priemones, proc.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad, 22 proc. respondentų nuomone, nemokami kavos aparatai motyvuotų darbuotojus. 21 proc. respondentų nurodė, kad papildomai motyvuotų sporto klubo arba kitų panašaus pobūdžio laisvalaikio klubų abonementas. 15 proc. respondentų nurodė, kad motyvuotų ekskursijos ir išvykos. Mažiausiai darbuotojus motyvuotų rengiamos sportinės varžybos ir dalijamos priemonės su įmonės atributika (kepurėlės, rašikliai, užrašų knygutės). Galima daryti išvadą, kad darbuotojai labiau linkę rinktis tokias skatinimo priemones, kur juntama materialinė nauda, mažiau populiarios yra moralinio skatinimo priemonės. Analizuojant papildomų skatinimo priemonių vertinimą, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp respondentų amžiaus ir papildomų skatinimo priemonių pasirinkimo.

5 lentelė. Respondentų amžiaus ir motyvacijos priemonių priklausomumo ryšys

Amžius	Papildomos skatinimo priemonės			
	Kelionės, ekskursijos	Abonementai	Poilsio kambariai	Kavos aparatai
18–35 m.	0,076	0,678	0,009	0,462
36–55 m.	0,661	0,016	0,009	0,516

($\chi^2 = 18,08$, $p = 0,034$)

Analizuojant papildomų motyvavimo priemonių priklausomybę nuo respondentų amžiaus nustatyta, kad jaunesnio amžiaus respondentai yra linkę pirmenybę teikti sporto klubo ir kitų laisvalaikio įstaigų abonementams (0,678). Taip pat nustatyta, kad jaunesnio ir vyresnio amžiaus respondentai pirmenybę teikia nemokamiems kavos aparatams (0,462). Vyresnio amžiaus respondentai yra linkę pirmenybę teikti kelionėms ir ekskursijoms (0,661) bei kavos aparatams (0,516). Galima teigti, kad jaunesnio amžiaus respondentai yra labiau linkę kreipti dėmesį į sveikatos stiprinimą ir fizinių jėgų atstatymą, o vyresnio amžiaus respondentai pirmenybę teikia kelionėms ir ekskursijoms, kultūriniam pažinimui, akiračio plėtrai.

Apibendrinant, tiriamose organizacijose sukurta darbo skatinimo sistema, kuri iš dalies atitinka skirtingų amžiaus grupių darbuotojų lūkesčius. Darbuotojai dažniau skatinami nematerialinėmis priemonėmis, todėl materialinis skatinimas išlieka tobulintina sritimi.

Taip pat įvertinus papildomų skatinimo priemonių galimybes darbuotojai linkę rinktis papildomas nematerialines priemones, kuriomis būtų ugdomi pažintiniai gebėjimai, kultūrinis išprusimas, jaunesnio amžiaus respondentai atkreipia dėmesį į fizinės būklės gerinimą ir sveikatos stiprinimą.

3. DARBUOTOJŲ SKATINIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO PROBLEMATIKA

3.1. Darbuotojų skatinimo priemonių taikymo problemos teismų praktikoje

Ne vienoje analizuotoje byloje sprendžiamas klausimas dėl darbuotojų premijavimo, susiduriama su problema, kad premijos dažnai priskiriamos darbo užmokesčiui, t. y. netinkamai interpretuojamas darbuotojų premijavimas, kuris yra darbuotojų skatinimo dalis. Dėl netinkamo premijavimo aiškinimo pateikiami netinkamai suformuluoti ieškiniai.

Analizuojant teismų praktiką, susiduriama su kintamojo darbo užmokesčio problema. Vienoje iš nagrinėtų bylų⁴ ginčas kilo tarp įmonėje nebedirbančio darbuotojo ir įmonės. Ginčo esmė, kad darbuotojas nesutinka su skirta kintamąją užmokesčio dalimi pagal įmonėje patvirtintas taisykles. Bylos fabuloje teigiama, kad teisėjų kolegija pastebi, jog Motyvavimo taisyklės įsigaliojo nuo 2018 metų liepos 1 dienos, ir dėl praeito ketvirčio kintamosios darbo užmokesčio dalies skirstymo įmonėje apskritai buvo sprendžiama pirmą kartą tik 2018 metų spalio mėnesį. Jokios šių Motyvavimo taisyklių taikymo praktikos iki tol nebuvo. Pirmosios instancijos teismas teisingai pažymėjo, kad Motyvavimo taisyklėse nėra nuostatų, reguliuojančių, kaip reikia nustatyti nebedirbančio darbuotojo kintamosios darbo užmokesčio dalies dydį, kai skirstant jis nebedirba, bet prisidėjo prie skyriaus ketvirčio darbo rezultatų, kaip skirstoma kintamoji darbo užmokesčio dalis, kai darbuotojas neišdirbo viso mėnesio dėl to, kad nutraukė darbo santykius. Be to, taisyklėse nėra jokių nuostatų apie tai, kad ataskaitų nepateikimas galėtų būti pagrindas neskirti darbuotojui kintamosios darbo užmokesčio dalies už kurį nors mėnesį ar ketvirtį. Apeliacinės instancijos teismas sutinka su pirmosios instancijos teismo išvadomis, kad šiuo atveju neaiškios ir nesureguliuotos Motyvavimo taisyklių nuostatos turėtų būti aiškinamos atsakovo, t. y. nebedirbančio darbuotojo naudai, nes jis objektyviai negalėjo dalyvauti ataskaitiniame skyriaus susirinkime ir negalėjo pareikšti savo nuomonės dėl šių taisyklių interpretavimo. Be to, tokia situacija, kai dėl nebedirbančio darbuotojo kintamosios darbo užmokesčio dalies sprendžia kiti to paties skyriaus darbuotojai (ataskaitinis skyriaus susirinkimas), negali būti laikoma sąžininga ir teisinga. Taip pat Teismas pritaria Darbo ginčų komisijos ir teismo sprendimui sumažinti darbuotojui skirtą kintamąją darbo užmokesčio dalį už 2018 metų rugsėjo mėnesį 50 proc., įvertinus nustatytą darbo trūkumą, t. y. pavėluotą ataskaitos pateikimą. Šioje analizuotoje byloje taip pat pabrėžiama, kad nors

⁴ Vilniaus apygardos teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos nutartis byloje Nr. E2A-1871-852/2019.

darbuotojas atleistas, bet skatinamasis priedas už periodą, kai darbuotojas atliko savo funkcijas įmonėje ir siekė viso skyriaus rezultatų, negali būti nusprendžiamas tik darbdavio.

Dažnai ginčų kyla dėl premijų skyrimo darbuotojams, nes kolektyvinėse sutartyse ne visada išskiriama ir apibrėžiama premijavimo tvarka. Vienoje iš Vilniaus apygardos teismo⁵ analizuotų bylų nustatyta, kad iš AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2018 metų Kolektyvinės sutarties redakcijos (aktualios ginčo nagrinėjimo laikotarpiu) turinio matyti, jog Kolektyvinėje sutartyje nustatyta tik darbo užmokesčio mokėjimo tvarka ir terminai, o darbuotojo premijavimo tvarka joje nenustatyta. Nors, ieškovo įsitikinimu, jam turėtų būti taikomas anksčiau galiojusios Kolektyvinės sutarties redakcijos 4 susitarimo 7 punktas, tačiau, net ir taikant šią Kolektyvinės sutarties redakciją (nors tam pagrindo pagal ginčo laikotarpį nėra), nėra įrodymų apie nuolatinio priedo skyrimą. Nagrinėjamoje byloje nustatyta, kad darbo sutartimi atsakovė AB „Lietuvos geležinkeliai“ įsipareigojo mokėti apeliantui (ieškovui) sulygto dydžio valandinį tarifinį atlygį pagal atliekamo darbo pobūdį, mokant Kolektyvinėje sutartyje nustatyta tvarka ir terminais. Teisėjų kolegija, vadovaudamasi darbo teisės normų, reglamentuojančių darbo apmokėjimą, nuostatomis, kasacinio teismo jurisprudencija dėl nurodytų teisės normų aiškinimo ir taikymo, remdamasi nagrinėjamoje byloje nustatytais aplinkybėmis dėl ginčo premijos skyrimo pagrindo ir mokėjimo tvarkos, pripažįsta pagrįsta pirmosios instancijos teismo išvadą, kad apelianto (ieškovo) reikalaujama premija buvo skatinamoji išmoka, mokėta darbdavės iniciatyva, atsižvelgiant į gerus AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos 2017 metų rezultatus, turint tikslą motyvuoti bendrovės darbuotojus gerai dirbti ir ateityje (DK 139 str. 2 d. 6 p., 142 str. 1 d. 2 p.; CPK 176 str. 1 d., 185 str.). Pirmosios instancijos teismas visiškai teisingai nurodė, kad nagrinėjamo ginčo atveju darbdavė AB „Lietuvos geležinkeliai“ turėjo diskrecijos teisę spręsti, skirti šią išmoką darbuotojams ar ne, o nusprendusi skirti – nustatyti jos dydį, skyrimo kriterijus ir mokėjimo tvarką. Todėl teikiant ieškinį dėl atitinkamų sumų priteisimo tikslinga išsiaiškinti premijos skyrimo pobūdį ir tikslą, t. y. ar premija skiriama už jau atliktus darbo rezultatus, ar, kaip šiuo nagrinėjamu atveju, premija skiriama kaip paskatinimas už būsimus darbo rezultatus.

Kaip minėta anksčiau, LR DK nurodo, kad už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus. Kasacinis teismas taip pat yra pabrėžęs, kad, šalims sutarus dėl darbo užmokesčio, jo dydis, sudėtinės dalys sutartyje turi būti nurodomos taip,

⁵ Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos nutartis byloje Nr. 2A-1149-910/2019.

kad būtų aiškios abiem šalims ir atitiktų suderintą jų valią⁶. Tokiais atvejais, kai darbo apmokėjimą nustatančios sąlygos neaiškios, o šalys jas aiškina skirtingai, tikrąją sutarties sąlygų prasmę turi atskleisti teismas. Vienoje iš nagrinėtų bylų⁷ šalys skirtingai aiškina valdybos 2012 metų rugsėjo 26 dienos nutarimu patvirtintų vadovybės ir kitų darbuotojų premijavimo nuostatų dalį dėl ketvirtinio premijavimo: ieškovo nuomone, ketvirtinės premijos yra darbo užmokesčio dalis, o atsakovė jas vertina kaip skatinimo priemonę. Teismai taip pat skirtingai kvalifikavo Nuostatuose numatytas ketvirtines premijas: pirmosios instancijos teismas sutiko su ieškovo pozicija, kad tai yra darbo užmokesčio dalis, apeliacinės instancijos teismas jas vertino kaip skatinimo priemonę, nustatytą DK 233 straipsnyje. Teisėjų kolegija pažymi, kad prejudiciniais laikomi faktai, nustatyti įsiteisėjusiu teismo sprendimu kitoje civilinėje ar administracinėje byloje, kurioje dalyvavo tie patys asmenys, išskyrus atvejus, kai teismo sprendimas sukelia teisinės pasekmės ir nedalyvaujantiems byloje asmenims (CPK 182 str. 2 p.). Kasacinio teismo ne kartą išaiškinta, kad prejudicinę galią tokie faktai turi tik tada, kai jie toje byloje buvo įrodinėjimo dalykas ar bent jo dalis, svarbu, kad įrodinėjamas faktas būtų reikšmingas abiejose bylose⁸. Pirmosios instancijos teismo minimoje byloje šios bylos ieškovas nedalyvavo, toje byloje nebuvo spręstas premijos priteisimo jam klausimas, todėl ankstesnė byla neturi prejudicinės galios šiai bylai. Be to, pažymėtina ir ta aplinkybė, kad ieškovo darbo sutartyje ir jos pakeitimuose nurodyta tik pastovioji darbo užmokesčio dalis – mėnesinė alga, premijavimo sąlygos neaptartos nei pačioje darbo sutartyje tiesiogiai, nei darant nuorodą į įmonės lokalųjį teisės aktą, reguliuojantį šiuos santykius. Tai irgi rodo, kad Nuostatuose nurodytos ketvirtinės premijos nėra darbo užmokesčio dalis. Apibendrinama išdėstytus argumentus, teisėjų kolegija konstatuoja, kad apeliacinės instancijos teismas iš esmės tinkamai aiškino Nuostatuose išdėstytas taisykles dėl ketvirtinio premijavimo ir pagrįstai sprendė, kad juose nurodytos premijos yra skatinimo priemonė (DK 233 str.), o ne darbo užmokesčio dalis, kurią besąlygiškai privaloma išmokėti darbuotojui pasiekus tam tikrus rodiklius. Teisėjų kolegijos vertinimu, toks Nuostatų aiškinimas nepažeidžia DK 2 str. įtvirtinto šioje byloje aktualaus teisingo sumokėjimo už darbą principo, nes darbuotojas gauna garantuotą, darbo sutartimi sulgytą darbo užmokestį. Taigi vertinant bylos fabuloje išdėstytas nuostatas akivaizdu, kad netinkamai interpretuojamas darbuotojų premijavimas ir pareikšti nepagrįsti reikalavimai.

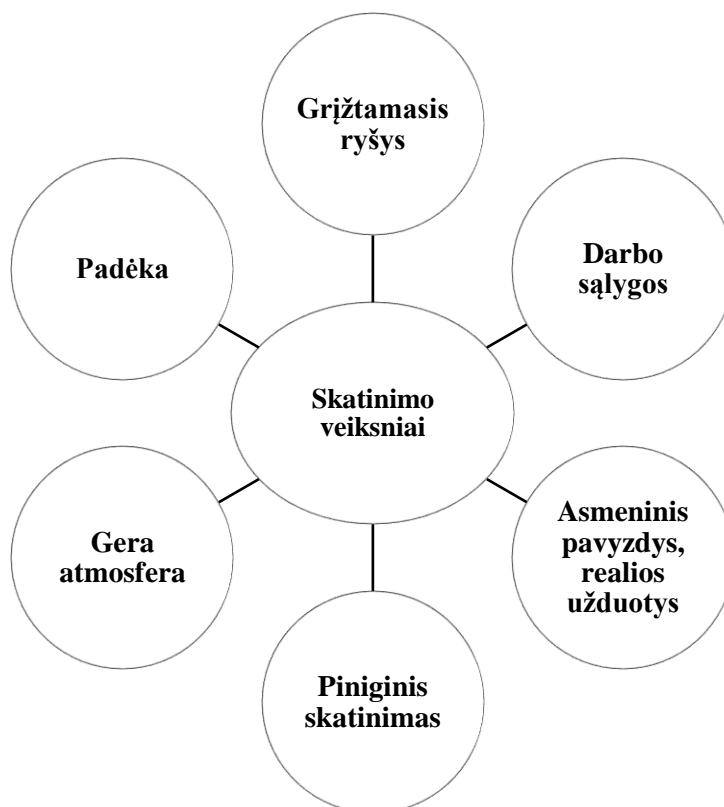
⁶ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2007 m. birželio 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-300/2007; 2009 m. liepos 7 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-284/2009; 2011 m. liepos 19 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-328/2011.

⁷ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-55-248/2018.

⁸ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2008 m. vasario 4 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-37/2008.

3.2. Darbuotojų skatinimo priemonių taikymo tobulinimo gairės

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad skatinimo sistema organizacijose yra sukurta, tačiau neabejotinai būtina tobulinti taikomą skatinimo sistemą ir pritaikyti įvairesnių skatinimo priemonių. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojams motyvuoti dažniau taikomos moralinio skatinimo priemonės. Materialinis skatinimas organizacijoje taikomas, tačiau, darbuotojų nuomone, jis nepakankamas. Toliau darbe pateikiami motyvavimo sistemos tobulinimo pasiūlymai ir motyvavimo veiksnių gerinimas.



15 pav. Skatinimo sistemos tobulinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Skatinant darbuotojus svarbūs tiek moraliniai, tiek materialiniai veiksniai. Darbuotojo pasitenkinimui ir gerai savijautai organizacijoje poveikį turi pastangų pastebėjimas, žodinis pagyrimas ir paskatinimas už atliktą darbą, geros darbinės atmosferos sukūrimas bei finansinis skatinimas. Svarbūs ir vadovų bei pavaldinių tarpusavio santykiai, gero ir pasitikėjimą keliančio mikroklimate sukūrimas, kad pavaldinys galėtų kreiptis į vadovą iškilus problemai, teikti pasiūlymus ir būtų pateikti pasiūlymai, pastabos, analizuojami ir atkreipiamas dėmesys į teikiamus pasiūlymus ir pastabas. Todėl vadovams

rekomenduojama daugiau dėmesio skirti darbuotojų moraliniam skatinimui, darbuotojo pastangos turi būti laiku pastebėtos ir darbuotojas pagiriamas net ir nesant minimalių pastangų. Organizacijos darbuotojams aktualus lankstus darbo grafikas, žodinė padėka. Būtina sudaryti tokią aplinką, kad kiekvienu atveju už greitai ar gerai atliktą darbą, pavidimą darbuotojas būtų pagiriamas arba jam padėkojama, organizuojami pasveikinimai gimtadienių ar kitų asmeninių sukakčių progomis. Taip pat taikomas grįžtamasis ryšys, kuris leidžia darbuotojui suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas, analizuojant metinius darbuotojo rezultatus, atliekant periodinį ir kasmetį darbuotojų pažangos vertinimą.

Rekomenduojama organizuoti bendrus darbuotojų pasitarimus, suteikiant galimybę darbuotojams aptarti veiklos pasiūlymus, teikti rekomendacijas. Bendravimas ir bendradarbiavimas skatina pasitenkinimą darbu, darbuotojai jaučiasi svarbūs, nes į jų nuomonę atsižvelgiama ir išklausoma. Teigiamą informaciją teikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, gerinti veiklą. Būtina užtikrinti gerą grįžtamąjį ryšį tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo, nes tokiu atveju sudaroma sveika darbinė aplinka, kuri skatina ne tik atlikti pavestas užduotis, bet ir tobulėti bei kelti kvalifikaciją.

Apibendrinant tyrimo rezultatus ir pateiktus tobulinimo pasiūlymus galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtina teorinės analizės prielaidas, jog darbuotojų motyvacijai skatinti svarbios materialinės ir moralinės skatinimo priemonės, užtikrinančios pasitenkinimą darbu, darbuotojų veiklos tobulinimą ir nuolatinį kvalifikacijos kėlimą. Tinkamų skatinimo priemonių pasirinkimas ne tik didina darbuotojų motyvaciją, bet ir formuoja lojalumą organizacijai, padeda išlaikyti darbuotojus.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad per pastaruosius metus pastebimi pokyčiai įvairiose organizacijos veiklos srityse. Viena iš pokyčių krypčių susijusi su darbuotojų dalyvavimu valdyme. Kaip minėta anksčiau, darbuotojams sudaromos galimybės teikti pasiūlymus, valdymo gerinimo idėjas. Taip darbuotojai jaučiasi reikalingi ir svarbūs organizacijoje. Be to, galima sudaryti darbuotojams galimybę pateikti anoniminę nuomonę, įrengus pasiūlymų dėžutes, arba pateikti anketinės apklausos variantus elektroninėje erdvėje. Tyrimo metu respondentai atkreipė dėmesį į išteklių racionalizavimo tendencijas, komandinio darbo atsiradimą, taip pat pastebimi teigiami pokyčiai modernizuojant veiklą, stebimas išėjimas iš sąstingio, daugiau dėmesio skiriama valstybės elektroninių priemonių pritaikymui ir darbo metodų modernizavimui, šiuolaikiškų sprendimų taikymui.

Kaip viena iš motyvavimo ir skatinimo priemonių – taikomas lankstus darbo grafikas. Taikant lankstų darbo grafiką tarnautojai gali lanksčiau planuoti darbo ir poilsio laiką. Kitas svarbus pokyčių aspektas yra darbo sąlygų gerinimas, dažniau vyksta renginiai

nedarbo metu, suburiančios kolektyvą, leidžiantys žmonėms atsiskleisti kitose srityse, geriau pažinti vienas kitą, sudarytos geresnės darbo sąlygos, geresnis aprūpinimas orgtechnika. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose pastebimi teigiami pokyčiai, susiję su darbuotojų darbo sąlygų gerinimu, veiklos organizavimo tobulinimu, darbo procesų optimizavimu ir darbuotojų motyvacijos sistemos sprendimais.

Skatinimo sistemos tobulinimo sprendimai apima tiek materialinių, tiek moralinių priemonių taikymą gerinant darbuotojų motyvaciją. Pabrėžiama, kad svarbu sukurti teigiamą darbo klimatą organizacijoje, jog darbuotojai nejaustų įtampos, galėtų nebijoti išsakyti savo nuomonės, būtų gerbiamas kiekvienas darbuotojas. Daugiau pasitikėjimo, atlaidesnis požiūris į darbuotojų padarytas klaidas, skatinamas dalijimasis žiniomis ir turima patirtimi. Taip pat reikėtų atsisakyti subjektiškumo nustatant pinigines priemokas, neformuoti „elitinių“ padalinių ir neiškelti jų aukščiau kitų. Dažniau girti darbuotojus už atliktus darbus, daugiau bendrauti su pavaldiniais neformalioje aplinkoje, taikyti papildomas motyvavimo priemones rengiant bendras išvykas, ekskursijas, sporto renginius, stovyklas. Organizacijoms rekomenduojama sukurti sistemą, kad skyriaus vadovas galėtų savarankiškai motyvuoti padalinius įvairiais (ne piniginiiais) skatinimo būdais, kurie dabar priklauso nuo vadovybės sprendimo. Rekomenduojama stiprinti sąveiką tarp skirtingas pareigas einančių darbuotojų, daugiau dėmesio skirti darbuotojų ugdymui, kvalifikacijos kėlimui.

Vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių yra socialinių garantijų sistema. Ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški: teisingas darbuotojų atlyginimų dydis; papildomas užmokestis už atliekamas papildomas pareigas ir įgyvendintas užduotis bei kitos socialinės garantijos. Norint sudaryti patrauklias darbo sąlygas organizacijos darbuotojams, juos skatinti, kad organizacijos darbuotojai siektų geresnių darbo rezultatų, būtina aiškiai ir tiksliai apibrėžti vykdomų funkcijų apimtį; darbo vieta turi būti saugi ir patogi, skatinanti produktyvumą (efektyvumą) dirbti, racionaliai paskirstytas darbo krūvis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pasigendama tinkamo darbo krūvio paskirstymo, darbuotojai nepatenkinti taikoma užmokesčio sistema, nes mano, kad užmokestis už atliekamą darbą ir paskirtas funkcijas yra palyginti mažas. Kai darbuotojas darbo vietoje jaučiasi nepatogiai, neaprūpinamas geromis darbo priemonėmis ir inventoriumi, jis galvoja apie tai, kaip pagerinti darbo sąlygas, o ne apie tai, kaip geriau atlikti skirtas užduotis. Būtina sudaryti galimybes organizacijos darbuotojams kokybiškai kelti savo kvalifikaciją (mokymo institucijose turi būti sudaromos tinkamos mokymo programos, parenkami kompetentingi, specialių žinių turintys dėstytojai, organizuojamos mainų programos, stažuotės ir mokymai geriausių rezultatų pasiekusiose viešbučiuose). Tačiau organizacijos darbuotojas turi

aiškiai suprasti, kodėl jis turi kelti kvalifikaciją ir kaip tai bus susiję su tolesne jo karjera bei vertinimu, kaip įgytos žinios gali būti pritaikytos atliekant paskirtas užduotis ir gerinant teikiamų paslaugų kokybę. Būtinai ir grįžtamasis ryšys, pasidalijimas patirtimi, įgytų gebėjimų ir įgūdžių sklaida.

Našiam darbui svarbūs bendradarbių, darbuotojų ir vadovo santykiai. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius ir pasirūpinti sveikais, darbingos atmosferos netrikdančiais santykiais kolektyve. Turi būti organizuojamas visų lygių vadovų kvalifikacijos kėlimas, aiškinama darbuotojų motyvavimo reikšmė ir svarba galutiniams įstaigos veiklos rezultatams (pagalba naujiems darbuotojams lengviau prisitaikyti prie organizacijos tvarkos, darbuotojų nuopelnų ir galimybių įvertinimas, padėka, pasitikėjimas ir patikėjimas atlikti sudėtingesnes užduotis, pasidalijimas patirtimi ir sėkme, visų organizacijos darbuotojų įtraukimas priimančioms sprendimams, planuojant veiklą, informuotumas, komandinis darbas ir kt.).

Apibendrinant darbo rezultatus galima teigti, kad organizacijose skiriama nepakankamai dėmesio darbuotojų skatinimui, skatinimo sistemoje pastebima spragų, kurias būtina pašalinti ir taikyti motyvavimo sistemos tobulinimo sprendimus. Nors organizacijos savo veikloje pastaruoju metu išgyveno teigiamus pokyčius, skatinimo sistemą būtina tobulinti, ne tik įvertinant materialinio motyvavimo priemones, bet ir daugiau dėmesio skiriant darbuotojų socialinės gerovės kūrimui ir užtikrinimui.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Pagrindiniai ir svarbiausi darbuotojų skatinimo veiksniai, kurie buvo nustatyti moksliniais tyrimais yra valdymo efektyvumas, komandinė dvasia, organizacijos vadovų požiūris į darbuotojus, pasitenkinimas darbu, darbo sąlygos, personalo mokymai, darbas komandoje, finansinis atlygis, papildomos priemokos.
2. Atlikus teorinę analizę, pagrindinės skatinimo priemonės yra skirstomos į materialines ir nematerialines. Moksliniuose tyrimuose akcentuojama, kad darbo užmokestis yra svarbiausias materialus motyvatorius ir daro tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui, lojalumui ir atsidavimui. Pagarba ir pasitikėjimas darbe yra išskiriamos kaip svarbiausios nematerialios skatinimo priemonės.
3. Apibendrinant atliktus mokslinius tyrimus galima teigti, kad skirtingo amžiaus darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai. Išsiskyrė dvi pagrindinės grupės ir pastebėta, kad 18-35 metų amžiaus grupės darbuotojai yra labiau linkę vertinti finansinį atlygį ir karjeros galimybes organizacijoje, o 36-55 metų amžiaus ir vyresniems darbuotojams svarbus saugumas darbe, geri santykiai su kolegomis, stabilumas ir socialinis atvirumas. Pagarba ir pasitikėjimas darbe yra svarbus abiejų amžiaus grupių darbuotojams. Tai rodo, kad materialios ir nematerialios skatinimo priemonės gali kisti priklausomai nuo darbuotojo gyvenimo tarpsnio. Organizacijos norėdamos pasiekti savo tikslus, turėtų atkreipti dėmesį į aukščiau išvardintus veiksnius ir taikyti atitinkamas priemones.
4. Pagrindinis teisinius darbo santykius reguliuojantis dokumentas yra Darbo kodeksas, leidžjas aiškiai apibrėžė ribas kuriose darbuotojas ir darbdavys gali derėtis, išskirdamas tas sąlygas, kurios lieka pamatinėmis ir nepajudinamomis, pavyzdžiui, maksimalusis darbo ir minimalusis poilsio laikas, minimalus darbo užmokestis, lyčių lygybė, nediskriminavimas ir kt.
5. Darbo kodeksas numato ne tik universaliąją darbo užmokesčio sampratą, kurią įprastai sudaro bazinis (tarifinis) atlyginimas (valandinis atlygis arba mėnesinis atlyginimas), papildomas atlyginimas, nustatytas abipusiu susitarimu arba mokamas pagal darbo teisės nuostatas ar darbo vietoje taikomą darbo apmokėjimo sistemą, bet į šią sampratą taip pat įeina darbuotojo skatinimo priemonėmis laikytinos premijos už įgytą kvalifikaciją, išmokos už papildomą darbą ar papildomų pareigų ar užduočių vykdymą, priemokos už atliktą darbą, nustatytos abipusiu susitarimu arba mokamos pagal darbo teisės nuostatas ar darbo vietoje taikomą darbo apmokėjimo sistemą, priemokos, paskirtos darbdavio iniciatyva siekiant motyvuoti darbuotoją už gerai atliktą darbą.

6. Pagal Naująjį darbo kodeksą, darbdaviai privalo patvirtinti darbo užmokesčio sistemą, kuri užtikrintų skaidrų, teisingą darbo apmokėjimą ir kuriuo darbuotojai galėtų patenkinti kylančius poreikius.
7. Teisiniu reglamentavimu, darbuotojai taip pat yra skatinami užtikrinti savo socialinių bei ekonominių poreikių patenkinimą jungiantis į organizacijas, asociacijas, sudarant kolektyvines sutartis, taip siekiant užsitikrinti geresnes garantijas nei tai numato Darbo kodeksas.
8. Atlikus kolektyvinių sutarčių analizę pastebėta, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas darbo užmokesčiui, papildomiems mokėjimams, darbo ir poilsio laikui sulygti ir kt. Darbuotojų skatinimas aptartas siaurai, pernelyg nenukrypstant nuo Darbo kodekse įtvirtintų normų.
9. Analizuojant teismų praktiką, susiduriama su kintamojo darbo užmokesčio problema kuomet, priedai ar premijos dažnai priskiriamos darbo užmokesčiui, t. y. netinkamai interpretuojamas darbuotojų premijavimas, kuris yra darbuotojų skatinimo dalis. Būtent dėl netinkamo premijavimo aiškinimo ir kyla teisiniai ginčai tarp darbo šalių.
10. Pagal praktinio tyrimo analizę, didžioji dalis respondentų nurodė, kad darbas jiems yra galimybė gauti pajamas. Tai leidžia manyti, kad darbuotojus labiau motyvuoja materialinės nei nematerialinės skatinimo priemonės. Darbas yra pagrindinis pajamų šaltinis, todėl darbuotojams aktualus darbo užmokesčio dydis ir jo augimo perspektyvos.
11. Padėka, pagyrimas žodžiu ir geriausio darbuotojo rinkimai pagal tyrimo rezultatus buvo įvardytos kaip trys pagrindinės taikomos skatinimo priemonės organizacijose. Tai rodo, kad organizacijos yra labiau linkusios taikyti nematerialias skatinimo priemones.
12. Atlikto praktinio tyrimo analizės rezultatai taip pat atskleidė, kad 45% respondentų mano, jog skatinimo sistema organizacijoje yra iš dalies efektyvi, 35% teigia, kad sistema yra neefektyvi, ir tik 20% respondentų nurodė esamą skatinimo sistemą organizacijoje kaip efektyvią. Rezultatai leidžia manyti, kad organizacijos turėtų skirti daugiau dėmesio skatinimo priemonių peržiūrai ir taikymui organizacijose.
13. Organizacijų vadovybė turėtų geriau išanalizuoti esančią situaciją, susijusią su darbuotojų skatinimo sistema, išsiaiškinti darbuotojų poreikius, kuriuos jie norėtų patenkinti, išanalizuoti esamos darbuotojų skatinimo sistemos trūkumus, ją tobulinti. Tam galima pasitelkti anonimines anketas arba nuomonių dėžutes.
14. Vadovai turėtų panaudoti ne tik nepiniginius motyvavimo būdus, susijusius su darbuotojų poilsio laiku ir darbo reikalais, bet ir atkreipti dėmesį į materialinio skatinimo galimybes. Toks darbuotojų skatinimas turėtų užtikrinti darbuotojų poreikius.

15. Skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą, dalijimąsi patirtimi, didinti darbuotojų sutelktumą tiek kasdienėje veikloje, tiek atliekant bei įgyvendinant svarbias užduotis.
16. Analizuoti ir vertinti teisės aktuose pateikiamas darbuotojų skatinimo priemonės ir jų teikiamą naudą ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai.

LITERATŪRA

1. Amagoh F. Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 2009, vol. 47, No. 6, p. 989–999.
2. Bono, J.E., Judge, T.A. “Self-concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders,” *Academy of Management Journal*, 2003, Vol. 46, p. 554–571.
3. Chilembwe J., Baluti J. Motivation and supervision in hospitality industry with focus to hotels and lodges in Mzuzu city. *International Journal of social sciences and entrepreneurship*, 2014, Vol.1, Issue 10.
4. Espinosa S., Rakowska A. Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences. *European Journal of Management and Business Economics* Vol. 27 No. 2, 2018, p. 141–154.
5. Ganesh, A. Understanding the relationship between employee motivation and customer retention. *Journal of Management*, 2016, 13(1), p. 100–115.
6. Gražulis, V., Markuckienė, E. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013, 3 (31), p. 142–151.
7. Hitka M., Balazova Z., Gražulis V. Differences in employee motivation in selected countries of CEE (Slovakia, Lithuania and Czech Republic). *Engineering economics*, 2018, 29(5), p. 536–547.
8. Hitka M., Rosza Z. Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economics and Management*, 2019 Volume 20 Issue 4, p. 674–693.
9. Hekman A., Lashley C. Workers in the luxury hospitality industry and motivation – the influence of gender, age and departments, *Research in Hospitality Management*, 2018, 7:2, p. 115–120.
10. Jayaweera, T. Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International Journal of Business and Management*, 2015, 10(3), p. 271–278.
11. Jeon, S., Young-Gul, Koh, J. An integrative model for knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 2011, 15(2), p. 251–269.
12. Joseph O. B. The effect of employees’ motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research*, 2015, vol. 7(4), p. 62–75.

13. Ibrahim C. Motivation and its impact on labour productivity at hotel business: a conceptual study. *International journal of new trends in arts, sports and science education*, 2013, vol. 2, issue 1, p. 70–79.
14. Kachanakova, A., Urbancova, H. Practical Application of Selected Theoretical Knowledge in Human Resources Management. *Economic Annals-XXI*, 2015, 1–2(1), p. 48–51.
15. Kampf, R., Lorincova, S., Kapustina, L. M., Lizbetinova, L. Motivation Level and its Comparison between Senior Managers and Blue-collar Workers in Small and Medium-sized Transport Enterprises. *Communications - Scientific Letters of the University of Zilina*, 2017, 19(4), p. 43–49.
16. Kim, T., Henderson, A. C., Eom, T. H. At the front line: examining the effects of perceived job significance, employee commitment, and job involvement on public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 2015.
17. Kispal – Vitai Z. Comparative analysis of motivation theories. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1.*
18. Khan A., Ahmad W. Leader's interpersonal skills and its effectiveness at different levels of management. *International Journal of Business and Social Science*, 2012, vol. 3, No. 4, p. 296–305.
19. Kotera Y., Adhikari P. The relationship between work motivation and worker profile in UK hospitality workers. *International journal of education, psychology and counseling*, 2017, vol. 2, issue 6, p. 231–243.
20. Lorincova, S., Schmidtova, J., Javorcikova, J. Employee Job Satisfaction in Furniture Manufacturing Companies in the Slovak Republic. *Drvna Industrija*, 2016, 67 (4), p. 351–362.
21. Mahpara Shah, Muzaffar Asad, 2018. Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.7, No 2, p. 511–520.
22. Marshall T., Mottier E. Motivational Factors And The Hospitality Industry: A Case Study Examining The Effects Of Changes In The Working Environment. *Journal of business case studies*, 2015, vol. 11, issue 3, p. 123–132.
23. Milicevic, A. L., Cvetkovski, T., Tomasevic, V. Employee Motivation during the Global Economic Crisis. *Actual Problems of Economics*, 2014, 160 (10), p. 291–301.
24. Momanyi, D. K., Juma, D. The influence of conflict management strategies on employee satisfaction: A case study of KCB Bank Kenya limited, head office. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2016, 2 (2), p. 130–144.

25. Panagiotis, M., Alexandros, S., George, P. Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 2014, 14, p. 415–424.
26. Peric, G., Gašić, M., Ivanovic, V. Research of employee motivation in the spa tourist centers in Serbia. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, 2015, 10, p. 65–76.
27. Prakapas R., Butvilas T. *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Vilnius: MRU, 2011.
28. Rainey, H. G. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA, USA. Jossey Bass, 2014.
29. Rashid S., Rashid U. Work motivation differences between public and private sector. *American International Journal of social science*, 2012, Vol.1, No. 2, p. 24–33.
30. Ritz A., Neumann O. Motivation in the public sector. *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, 2016, Chapter: 30.
31. Stacho, Z., Urbancova, H., Stachova, K. Organisational Arrangement of Human Resources Management in Organisations Operating in Slovakia and Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2013, 61(7), p. 2787–2799.
32. Vetrakova M., Mazuchova L. Draft of management model of work motivation in hotel. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016, No. 203, p. 422–429.
33. Zeffane, R. Do Age, Work Experience and Gender Affect Individuals' Propensity to Trust Others? An Exploratory Study in the United Arab Emirates. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2018, 38(3/4), p. 210–223.
34. Žiogelytė, L., Kšivickaitė, G. Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 2014, (70), p. 139–151.
35. Ulucan H. Relationship between job satisfaction levels and work family conflicts of physical education teachers. *Journal of education and learning*, 2017, Vol. 6, No. 3, p. 312–322.

SANTRAUKA

Lietuvoje įstatymais numatytos darbuotojų skatinimo priemonės taikomos tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje: darbo užmokestis, įvairūs priedai, priemokos, padėka, vardinė dovana, vienkartinė pinigine išmoka. Remiantis tuo, kas išdėstyta, galima teigti, kad įstatymuose numatytas tik materialinių skatinimo priemonių taikymas. Nematerialinių skatinimo priemonių taikymo galimybės nėra aiškiai reglamentuotos įstatymuose. Todėl įstaigų vadovai gali taikyti įvairias nematerialines skatinimo priemones, tačiau jų neapibrėžtumas įstatymuose suteikia galimybę vadovams tokių skatinimo priemonių praktikoje netaikyti, nes nenustatyta, kad vadovai turi arba gali naudoti vienokias ar kitokias nematerialines skatinimo priemones.

Tyrimo naujumas. Paprastai Lietuvoje atliekami tyrimai, nagrinėjantys darbuotojų skatinimo priemones žvelgiant iš vadybinės perspektyvos, tačiau pakankamai mažai tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas darbuotojų skatinimas iš teisinės perspektyvos, apžvelgiant įstatymais apibrėžtą darbuotojų skatinimo bazę.

Tyrimo problema. Tyrimo problemą galima suformuluoti kaip klausimą: kokie yra pagrindiniai darbuotojų skatinimo būdai viešajame ir privačiajame sektoriuje? Kokie darbuotojų skatinimo būdai įtvirtinti teisės aktuose?

Pagrindiniai ir svarbiausi darbuotojų skatinimo veiksniai buvo nustatyti remiantis atliktais moksliniais tyrimais. Šie veiksniai yra tokie: valdymo efektyvumas, komandos dvasia, organizacijos vadovų požiūris į darbuotojus, pasitenkinimas darbu, darbo sąlygos, personalo mokymai ir darbas komandoje, finansinis atlygis ir papildomos priemokos. Organizacija turėtų atkreipti dėmesį į šiuos darbuotojų skatinimo organizacijoje veiksnius ir taikyti atitinkamas priemones, kad pasiektų tikslų. Apibendrinant atliktus mokslinius tyrimus galima teigti, kad skirtingo amžiaus darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai. 36–55 metų amžiaus ir vyresniems darbuotojams svarbus saugumas darbe, geri santykiai su kolegomis, stabilumas ir socialinis atvirumas. 18–35 metų amžiaus grupės darbuotojai yra labiau linkę vertinti finansinį atlygį ir karjeros galimybes organizacijoje. Abiejų amžiaus grupių darbuotojams svarbi pagarba ir pasitikėjimas darbe.

SUMMARY

In Lithuania, legally defined employee incentive measures are applied in both the public and private sectors: wages, various bonuses, bonuses, thanks, nominal gift, lump sum cash benefit. On the basis of the above, it can be stated that the law provides only for the application of material incentives. The possibility of applying intangible incentives is not clearly regulated by law. Therefore, managers of institutions may apply various intangible incentives, but their uncertainty in the law allows managers not to apply such incentives in practice, as it is not required by law that managers must or may use one or other intangible incentives.

Novelty of the study. Typically, Lithuania conducts research examining employee incentives from a managerial perspective, but limited research to analyze employee incentives from a legal perspective, reviewing the legal framework for employee promotion.

Investigation problem. The research problem can be formulated in the form of questions: what are the main ways to promote employees in the public and private sectors? What ways of encouraging employees are enshrined in law?

The main and most important factors for employee promotion were identified on the basis of research. These factors include: management effectiveness, team spirit, management attitudes of employees, job satisfaction, working conditions, staff training and teamwork, financial compensation and bonuses. Therefore, the organization should pay attention to these factors of employee promotion in the organization and take appropriate measures to achieve the objectives. Summarizing the research, it can be stated that the research on employee promotion reveals that employees of different ages are motivated by different factors. Workplace safety, good relationships with colleagues, stability and social openness are important for workers aged 36-55 and older. Employees in the 18-35 age group are more likely to value financial rewards and career opportunities in the organization. Respect and trust at work are important for employees of both age groups.

PRIEDAI

Mielas Respondente,

atliekamas tyrimas, kurio tikslas yra nustatyti darbuotojų požiūrį į taikomą darbuotojų skatinimo sistemą. Anketa yra anoniminė, Jums nereikia rašyti nei vardo, nei pavardės. Tinkamą atsakymo variantą pažymėkite V arba įrašykite savo. Iš anksto dėkoju už sugaištą laiką.

Pirmiausia susipažinkime

1. Jūsų lytis:

- vyras moteris

2. Jūsų amžius:

- 18–25 m.
 26–35 m.
 36–45 m.
 46–55 m.
 56 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis
 profesinis
 aukštesnysis
 aukštasis neuniversitetinis
 aukštasis universitetinis

4. Jūsų darbo stažas:

- iki 1 m.
 1–5 m.
 6–10 m.
 daugiau nei 10 m.

Atsakykite į klausimus apie skatinimo sistemą

5. Nurodykite, kas Jums yra darbas organizacijoje:

- galimybė gauti pajamas
- kūrybinė saviraiška
- karjeros galimybės
- laiko praleidimas
- profesinis tobulėjimas

6. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai yra skatinami?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

7. Įvertinkite pateiktus motyvacinius veiksnius penkių balų sistemoje, kur 1 – visai netenkina, 5 – labai tenkina.

Veiksniai	5	4	3	2	1
Pripažinimas					
Atsakomybė					
Karjeros galimybės					
Tobulėjimas					
Santykiai su kolegomis					
Santykiai su vadovais					
Atlyginimas					
Darbo sąlygos					

8. Kokios skatinimo priemonės naudojamos organizacijoje? (Pažymėkite penkių balų sistemoje, kur 1 – visai netaikomos, 5 – labai dažnai taikomos)

Priemonės	5	4	3	2	1
Paaukštinimas					
Vienkartinės premijos					
Padėka					
Papildomos atostogos					
Geriausio darbuotojo rinkimai					

Kursų apmokėjimas					
Draudimo išlaidų kompensavimas					
Galimybė dalyvauti priimant sprendimus					
Pagyrimas žodžiu					

9. Įvertinkite penkių balų sistemoje veiksnius, kurie labiausiai skatintų dirbant organizacijoje (1 – visai nemotyvuotų, 5 – labai motyvuotų).

Motyvuojantys veiksniai	5	4	3	2	1
Geresni santykiai su kolegomis					
Darbo krūvio sureguliuojimas					
Viešos padėkos / sveikinimai					
Kasmetės piniginės premijos					
Geresnės darbo sąlygos					
Efektyvesnė komunikacija					
Vadovo pasitikėjimas					

10. Kaip vertinate skatinimo sistemą organizacijoje?

- Efektyvi
- Iš dalies efektyvi
- Neefektyvi

11. Kokie veiksniai mažina Jūsų motyvaciją organizacijoje?

Veiksniai	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės
Neobjektyvus darbuotojų vertinimas				
Darbo krūvio neatitinkantis DU				
Netinkamai paskirstytas darbo krūvis				

Neapmokami viršvalandžiai				
Prasti santykiai su kolegomis				

12. Dirbtumėte geriau, jeigu:

- darbas teiktų daugiau malonumo
- būtų didesnis DU
- matyčiau karjeros perspektyvas
- būtų geresni santykiai su vadovais
- būčiau dažniau giriamas

13. Nurodykite, kokie pokyčiai įvyko organizacijoje per pastaruosius dešimt metų.

- Daugiau dėmesio atsakomybei
- Sistemingas kvalifikacijos kėlimas
- Racionalus išteklių naudojimas
- Daugiau dėmesio motyvavimui
- Nuolatinis veiklos gerinimas
- Didesnis darbuotojų dalyvavimas valdant organizaciją
- Pokyčių nematyti

14. Kokios papildomos skatinimo priemonės galėtų būti taikomos organizacijoje (galite pažymėti kelis variantus)?

- Ekskursijos
- Konkursai
- Įmonės atributika
- Kavos aparatai
- Sportinės varžybos
- Abonementai (pvz., sporto klubo)
- Poilsio kambariai