

*Autorė: Diana Smaliukaitė*

*El. paštas: dianasmaliukaite@gmail.com*

*Darbo vadovė: doc. dr. Asta Stankevičienė*

*El. paštas: asta.stankeviciene@ef.vu.lt*

## NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIS X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

***Santrauka.** Norint, jog darbuotojai būtų stipriai motyvuoti, yra reikalingas nepiniginis atlygis. Kiekvienas darbuotojas yra skirtingas, norint išsiaiškinti, ar nepiniginis atlygis daro poveikį darbuotojams, buvo pasirinkta analizuoti X ir Y kartas. Straipsnio tikslas yra nustatyti nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. Tikslui pasiekti buvo naudojamas apklausos metodas, kurio metu buvo apklausta 406 respondentai iš Lietuvoje veikiančių mažų įmonių. Pasirinkta ekonominė sritis - didmeninė ir mažmeninė prekyba, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas. Tyrimu siekta išsiaiškinti, ar skiriasi nepiniginio atlygio poveikis X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. Tyrimas parodė, jog piniginis atlygis yra svarbesnis X kartai, o nepiniginis atlygis Y kartai.*

***Reikšminiai žodžiai:** motyvacija, piniginis atlygis, nepiniginis atlygis, X karta, Y karta.*

### IVADAS

Kiekvienos organizacijos varomoji jėga yra darbuotojai. Norint, jog darbuotojai dirbtų kuo efektyviau ir produktyviau, reikia juos motyvuoti. Kiekviena organizacija individualiai pasirenka, kaip motyvuoti darbuotojus. Tačiau pastebima tendencija, jog Lietuvoje didžiausias dėmesys yra skiriamas motyvuojant piniginiu atlygiu (pakeliamas darbo užmokestis, premijos), o nepiniginiam atlygiui, anot Rukužiienė et al. (2016), klaidingai priskiriami būdai, tokie kaip organizacijos suteiktas mobilusis telefonas, automobilis ar kitos dovanos. Vis dažniau pastebima, kad išvardinti skatinimo būdai turi trumpalaikį motyvavimo poveikį, nes, anot Garaus et al. (2016), darbuotojai yra skatinami išoriškai. Skatinant tokiomis priemonėmis, anot Hammermann et al.

(2014), užduočių atlikimas ir darbo kokybė suprastėja.

Analizuojant esamą situaciją išryškėja, jog organizacijos motyvuoja savo darbuotojus ne kaip atskirus individus, bet visus bendrai. Organizacijai, norint įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje bei tapti sėkminga, anot Cadwallader et al. (2010), Martin (2010), pirmiausiai reikia išsiaiškinti, kas motyvuoja darbuotojus individualiai, jog jie būtų motyvuoti iš vidaus, siekti organizacijos tikslų.

Tyrimo koncepcija buvo formuojama, taikant mokslinės literatūros šaltinių ir straipsnių analizės **metodą**. Nagrinėjama mokslinė literatūra ir straipsniai, susiję su darbuotojų motyvavimu, nepiniginio atlygiu bei analizuojamas X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos sąryšis su nepiniginio atlygiu. Pateikiama empirinio tyrimo eiga,

išskiriami svarbiausi tyrimo aspektai, atlikta analizė SPSS programa, naudojant: Mann-Whitney, ANOVA, aprašomąją statistiką, regresinę analizę.

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, Moore et al. (2012), Schlechter et al. (2015), ir organizacijų veiklą, išryškėja **problema** - organizacijose darbuotojai yra nepakankamai motyvuojami nepiniginio atlygiu bei darbuotojų motyvavimas nėra pritaikomas X ir Y kartoms. Organizacijų vadovai dažniausiai neįvertina nepiniginio atlygio teikiamų privalumų, motyvuojant darbuotojus.

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, buvo pastebėta, jog autoriai neprieina vieningos nuomonės dėl X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos. Vienų autorių atliktų tyrimų rezultatai teigia, jog Y kartos darbuotojams yra svarbesnis nepiniginis atlygis, o X kartos darbuotojams yra svarbesnis piniginis atlygis, kitų autorių tyrimų rezultatai teigia, jog reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų nėra.

Straipsnio **tikslas** yra nustatyti nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. Išanalizavus nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, išsiaiškinus skirtumus tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos, atsižvelgiant į gautus rezultatus ir pastebėjimus, šį procesą siūloma tobulinti, naudojant sukurtą modelį.

## 1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SĄSAJA SU NEPINIGINIU ATLYGIU

Darbuotojų atlygis yra skirstomas į piniginį ir nepiniginį atlygius. Analizuoti buvo pasirinktas nepiniginis atlygis, nes buvo išsiaiškinta, jog organizacijose vyrauja tendencija – darbuotojai yra dažniau motyvuojami piniginio atlygiu nei nepiniginio. Galima numanyti, jog yra nesuprantama

nepiniginio atlygio nauda bei poveikis darbuotojų motyvacijai.

Anot Morrell (2011), Chang et al. (2012), piniginio atlygio būdai darbuotojus motyvuoja išoriškai, pasiekiamas greitas poveikis, darbuotojai jaučiasi motyvuojami, tačiau poveikis yra trumpalaikis. Nustatyta, jog piniginio atlygio būdai, pavyzdžiui, darbo užmokesčio kėlimas darbuotojams daro poveikį tik tris mėnesius. Atsižvelgiant į tai, norint, jog darbuotojai jaustųsi motyvuojami, darbas būtų produktyvesnis, darbuotojai įdėtų daugiau pastangų, darbuotojams reikėtų kelti atlygį kas tris mėnesius. Reta organizacija, kuri nori ar išgali patirti tiek išlaidų darbuotojų atlygiui. Todėl dažniausiai darbuotojams atlygis yra keliamas kas metus laiko. Tačiau ar likusius devynis mėnesius darbuotojai yra motyvuoti? Galbūt reikėtų, neatsisakius greito motyvavimo būdų, piniginio atlygio, kartu skatinti ir nepiniginio atlygiu, derinti atlygius tarpusavyje.

Remiantis Gergely et al. (2016), organizacijose prieš pradėdant motyvuoti turėtų būti naudojami bent jau pagrindiniai nepiniginio atlygio būdai: fizinė aplinka, darbuotojo teisių užtikrinimas, saugumo pojūtis. Anot Parker et al., nepiniginio atlygio būdai darbuotojus skatina iš vidaus ir sukuria ilgalaikio poveikio efektą. Analizuojant mokslinius literatūros šaltinius, buvo išskirta pagrindiniai nepiniginio atlygio būdai, kurie, anot Bandiera et al. (2011), Neckermann et al. (2013), Trstenjak et al. (2015), Jyothi (2016), Rukuižienė et al. (2016) autorių tyrimų, daro didžiausią teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai: pagarba, pasitikėjimas, sąžiningas vertinimas, atsakomybės didinimas, atvira komunikacija, pagyrimas, socialiniai ryšiai, pripažinimas, iššūkiai, mokymai, karjeros galimybės, galimybė vadovauti projektams arba užduotims, lanksčios darbo valandos.

Norint, jog nepiniginis atlygis darytų stiprų poveikį darbuotojams, anot Coetzer et al. (2008), LePla (2013), Pološki – Vokić et al. (2008), reikia išsiaiškinti darbuotojų tikslus, interesus, vertybes ir derinti su organizacijos tikslais bei vertybėmis. Svarbu atrasti tokius nepiniginio atlygio būdus, kurie turėtų didžiausią poveikį kiekvienu individualiu atveju. Taigi, nepiniginio atlygio būdus reikėtų derinti kiekvienam darbuotojui ar jų grupėms skirtingai. Darbuotojai mano, jog užduočių atlikimas padės pasiekti savų užsibrėžtų tikslų, todėl organizacijos ir individualūs darbuotojo tikslai turėtų sutapti, tokiu atveju, tikslų pasiekimas turėtų abipusę naudą. Išsiaiškinus kas darbuotojams yra svarbiau, galima pradėti kurti strategiją, kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją bei kaip patenkinti darbuotojų asmeninius poreikius ir juos pritaikyti organizacijos poreikiams, tikslams, jog abi pusės gautų naudą.

Pasak Inčiūraitė ir kt. (2010), Andersen (2016), reikia priskirti užduotis, atitinkančias darbuotojų interesus, bei skatinti iniciatyvas ir kūrybiškumą, sukurti bendradarbiavimo aplinką ir aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi palaikomi. Tai yra naudinga organizacijai, nes darbuotojai dažnai žino realius, efektyvius problemų sprendimo būdus, nes daug dažniau su jomis susiduria ir dažniausiai daug greičiau numato būdus, kaip problemą išspręsti.

Nepiniginio atlygio būdai, tokie kaip atsakomybės didinimas, iššūkiai, mokymai, galimybė vadovauti projektams arba užduotims, turi abipusę naudą tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai leidžia darbuotojams kelti kvalifikaciją, kurią realizuoja dirbdami organizacijoje.

Nepiniginis atlygis ne tik motyvuoja darbuotojus, tačiau ir gerina organizacijos įvaizdį. Organizacija, anot Bussin et al.

(2014), pritrauks darbuotojus, jei motyvuos nepiniginio atlygiu. Darbuotojų motyvacija didės ir organizacijos įvaizdis taps geresnis, nes darbuotojai bus motyvuoti iš vidaus, norės atlikti užduotis ir, susilaukę pripažinimo, apie tai papasakos savo artimiesiems, tokiu būdu, pagerins aplinkinių nuomonę apie organizaciją.

Analizuojant mokslinius straipsnius: Bandiera et al. (2011), Fremeaux et al. (2011), Neckermann et al. (2013), Trstenjak et al. (2015), Jyothi (2016), Rukuižienė et al. (2016), pastebima, jog autorių atlikti tyrimai parodo, jog stipriausiai motyvuojantys nepiniginio atlygio būdai: pagarba, pripažinimas, sąžiningumas, pagyrimas, mokymai, dalyvavimas sprendimų priėmimo. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai buvo naudojami empirinio tyrimo metu ir buvo išsiaiškinta, ar išvardinti būdai turi didžiausią poveikį. Analizuojant X ir Y kartas, buvo nuspręsta pasirinkti Lander (2006) išskiriamus amžiaus intervalus, X karta, darbuotojai gimę nuo 1965 metų iki 1980 metų, o Y karta, nuo 1980 metų iki 1994 metų. Lander (2006) išskirtas Y kartos amžiaus intervalas yra tinkamiausias, nes daugiausiai Y kartos atstovų jau yra dirbę bent vienoje darbovietėje. Aiškinantis pagrindinius nepiniginio atlygio būdus, buvo nustatyta, jog autoriai retai išskiria X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos sąryšį su nepiniginio atlygiu. Išskiriant šį sąryšį ir motyvavimo metu atsižvelgiant į tai, X ir Y kartų darbuotojų motyvacija gali ženkliai padidėti, todėl būtina analizuoti šį sąryšį.

## **2. X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SĄRYŠIS SU NEPINIGINIU ATLYGIU**

Diskutuojant dėl nepiniginio atlygio poveikio X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, aptarus nepiniginio atlygio reikšmę dar-

buotojų motyvavimui, sekantis žingsnis yra aptarti X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos sąryšį su nepiniginio atlygiu.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, išsiaiškinta, jog autoriai, kurie analizuoja piniginio ir nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, pasiskirsto į dvi grupes. Pirmosios autorių grupės, Pološki – Vokić et al. (2008), Masibigiri et al. (2011), Bussin et al. (2014), Hitka et al. (2015), Ertas (2016), Gergely et al. (2016), Kian et al. (2012), atlikti tyrimai rodo, jog tarp X ir Y kartų yra reikšmingi skirtumai. X kartos darbuotojus stipriau motyvuoja piniginis atlygis, Y kartos darbuotojus – nepiniginis. Antroji grupė, Moore et al. (2012), Taylor (2012), Gražulis ir kt. (2013), Bakanauskienė ir kt. (2014), Schlechter et al. (2015), Khor et al. (2014), teigia, jog reikšmingų skirtumų nėra, tiek X, tiek Y kartą galima motyvuoti tiek piniginio atlygio būdais, tiek nepiniginiais.

Anot Chen et al. (2013), svarbu yra nustatyti, kaip tinkamai reikia motyvuoti organizacijos darbuotojus, nes kiekvienoje organizacijoje dirba skirtingi žmonės, todėl jie turi būti motyvuojami skirtingai. Pagal Pološki – Vokić et al. (2008), tyrimo metu buvo atskleista, jog darbuotojai nesijautė motyvuoti, nes jų nuomone organizacija taikė visiškai netinkamą motyvavimo sistemą bei visiškai nepritaikytą darbuotojų poreikiams.

Dahl et al. (2011), Kopaničova et al. (2016), teigia, jog Y kartos asmenys linkę mokytis, sužinoti kažką naują, nes jiems yra įdomu, smalsu. Taip pat Y karta reikalauja iššūkių, nes nori nuolat būti geresniais, nori pralenkti kitus. Šiuos rezultatus siejant su darbovietėmis, galima interpretuoti, jog jauniems darbuotojams svarbu dirbti tokioje organizacijoje, kurioje yra pakankamai įdomu, susiduriama su iššūkiais, yra konkurencijos galimybės, pavyzdžiui, kas taps

mėnesio darbuotoju ir sulauks pripažinimo tiek vadovų tarpe, tiek tarp darbuotojų.

Pagal Bussin et al. (2014), X karta: dažnai meta iššūkių nusistovėjusiai, esamai padėčiai (status quo), savarankiškai, dirbant komandoje, veikia ją neigiamai, nori turėti laisvę, derinant darbą su asmeniniu gyvenimu. Y karta: pateikia iššūkius vadovams, naudoja įvairius informacijos kanalus, nori nuolat tobulėti, kelti kompetenciją. Nepiniginis atlygis yra psichologinio kontrakto dalis tarp darbuotojo ir darbdavio. X kartai būdinga: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, lanksčios darbo valandos, mokymai, o Y kartai svarbiau saviraiška, pripažinimas ir karjeros galimybės.

Masibigiri et al. (2011) tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog X kartą labiausiai motyvuoja šie nepiniginio atlygio būdai: darbo turinys, paaukštinimas, darbo-asmeninio gyvenimo balansas, saugumo jausmas, lyderystė, veržlumas. Pagal Gergely et al. (2016), Y kartai, renkantis organizaciją ar dirbant ilgesnį laiką joje, yra labai svarbu: savarankiškumas, poreikių patenkinimas, individualūs pasiekimai, iškeliami tikslai ir jų realizavimas.

Tačiau yra autorių, kurie, analizuodami ir tirdami motyvacijos skirtumus tarp X ir Y kartos, neatranda jokių skirtumų. Taylor (2012) teigia, jog amžius nedaro įtakos motyvacijai. Tiek X kartos, tiek Y kartos darbuotojams yra svarbu piniginis ir nepiniginis atlygiai. X kartos darbuotojams pagarbos ir pripažinimo nebuvimas gali turėti įtakos išėjimui iš darbo, o Y kartos darbuotojams premijų neskyrimas taip pat gali būti viena iš priežasčių palikti organizaciją. Moore et al. (2012) tyrimų rezultatai parodė, jog tarp X ir Y kartų nėra reikšmingų skirtumų, todėl šios kartos gali būti motyvuojamos vienodai.

Susiduriant su skirtingais autorių požiūriais dėl X ir Y kartų motyvavimo priemo-

nių, kaip piniginio ir nepiniginio atlygio, galime teigti, jog šis reiškinys reikalauja tyrimo, norint išsiaiškinti, ar nepiniginio atlygio poveikis X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai skiriasi, ar yra vienodas.

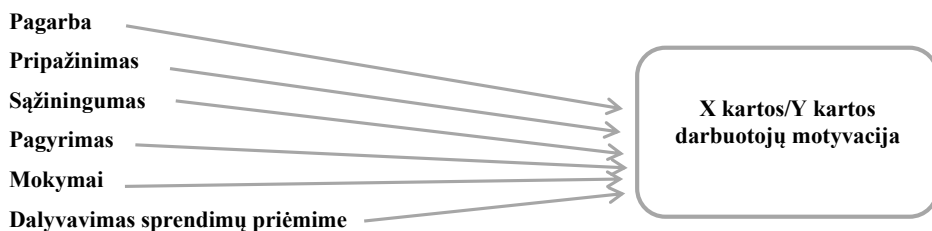
Išsiaiškinus X kartos ir Y kartos darbuotojų motyvacijos skirtumus ir panašumus, organizacijos galėtų efektyviau skatinti darbuotojus jiems reikšmingais motyvavimo būdais, kurie atitinka jų tikslus bei tenkina poreikius. Taigi, motyvuojami darbuotojai atliks jiems priskirtas užduotis geriau, ir taip didins organizacijos produktyvumą, o organizacija nešvaistys savo materialių ir nematerialių išteklių veltui. Atkreipiant dėmesį, jog dauguma autorių, tirdami nepiniginio atlygio poveikį X kartos ir Y kartos darbuotojų motyvacijai, naudojo apklausos metodą, todėl apklausa buvo pasirinkta, kaip pagrindinis metodas, skirtas išsiaiškinti nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

### 3. TYRIMO MODELIO FORMAVIMAS

Analizuojant mokslinius straipsnius, buvo pastebėta, jog autoriai neprieina vieningos nuomonės dėl nepiniginio atlygio poveikio X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai bei pačios priklausomybės nuo X ir Y kartų. Pološki – Vokić et al. (2008), Masibigiri et al. (2011), Bussin et al. (2014), Hitka et al. (2015), Ertas (2016), Gergely et al.

(2016) autorių tyrimai teigia, jog X kartą labiau motyvuoja piniginis, o Y kartą labiau motyvuoja nepiniginis atlygis. Moore et al. (2012), Taylor (2012), Gražulis ir kt. (2013), Bakanauskienė ir kt. (2014), Schlechter et al. (2015) analizuotų autorių tyrimai teigia, jog tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos skirtumų nėra. Atsižvelgiant į išvardintus analizuotų tyrimų skirtumus, buvo nuspręsta atlikti tyrimą Lietuvoje, ištirti esamą situaciją. Tyrimo tikslas – nustatyti nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pagal Jaškova (2015), Rukuižienė et al. (2016), Taghipour et al. (2013), Guillen et al. (2015), Fremeaux et al. (2011), Sankey et al. (2014) ir kt. autorius, galima išskirti pagrindinius nepiniginio atlygio būdus, dažniausiai išskiriamus autorių: pagarba, pripažinimas, sąžiningumas, pagyrimas, mokymai, dalyvavimas sprendimų priėmimo. Pagal šiuos išvardintus dažniausiai išskiriamus nepiniginio atlygio būdus buvo sudarytas modelis, kuris pasitelkiamas, bandant išsiaiškinti esamą priklausomybę nuo X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos. Pagal Lander (2006), X karta yra nuo 1965 m. iki 1980 m., o Y karta yra nuo 1980 m. iki 1994 m. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai yra sukelti į analitinį modelį, kuris parodo įtaką X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai (žr. 1 pav.).



1 pav. X kartos ir Y kartos darbuotojų motyvacijai darantys įtaką nepiniginio atlygio būdai

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Surinktos anketos buvo analizuojamos ir taip buvo nustatytas priežastingumas, ir išsiaiškinta, kokį poveikį nepiniginio atlygio būdai daro X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. SPSS programa buvo pasitelkiama, atliekant reikalingas analizes, tokias kaip: aprašomoji statistika, determinacijos koeficientas, reikšmingumo testai, ANOVA analizė, faktorinė analizė, regresinė analizė.

#### 4. TYRIMŲ METODOLOGIJA

Tyrimui naudojamas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa. Apklauso metodas pasirinktas, remiantis Taylor (2012), Bussin et al. (2014), Gergely et al. (2016). Atliekant apklausą, norima išsiaiškinti platesnės imties darbuotojų nuomonę, išsiaiškinti vyraujančias tendencijas. Apklauso būdu buvo išsiaiškinta rūpimi, struktūrizuoti klausimai, kurių dėka galima išanalizuoti ir gauti realius rezultatus, susijusius su nepiniginio atlygio poveikiu X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, taip pat buvo palikta keletas atvirų klausimų, jei respondentai norėtų pakomentuoti esamą situaciją, jog apklausa būtų dar naudingesnė.

Apklauso metu respondentai yra įvairių veikiančių mažų (10-49 darbuotojai) įmonių atstovai. Analizuojamų organizacijų ekonominės veiklos sritis yra didmeninė ir mažmeninė prekyba, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas. Pasirinkta konkreti sritis, jog būtų eliminuojami kitų veiksnių poveikis rezultatams. Darbuotojų skaičius pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize/#/> 2017 m. pradžioje yra 60 394 (populiacija). Apklauso imties paklaida yra  $\pm 5$ , o imties dydis, esant 95% pasitikėjimo lygiui, yra 382, buvo surinkta 406 atsakytų anketų. Imtis apskaičiuota, pasitelkiant imties formulę (Schwarze, 1993) ir patikrinus skaičiuokle iš <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q} \quad (1);$$

čia: N – populiacijos dydis; reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasikliovimo lygmenį; p – numatoma įvykio baigmės tikimybė (dažniausiai  $p=0,5$ ); q – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireiškė tiriamoje populiacijoje ( $q=1-p=0,5$ );  $\varepsilon$  – pageidautinas tikslumas (dažniausiai  $\varepsilon=0,05$ ).

$$n = \frac{60394 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (60394 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \approx 382$$

Anketa buvo sukurta, atsižvelgiant į Coetzer et al. (2016), Schlechter (2015), Shaffer (2009) konstruktus. Anketa buvo pateikta internete ir popieriniu variantu.

Pirmiausiai buvo nagrinėjama aprašomoji analizė, reikšmingumo testai, determinacijos koeficientas, ANOVA analizė, faktorinė analizė ir regresinė analizė. Pasirinktas t-testas, nes norima išsiaiškinti, ar atskiri veiksniai, pagarba, pripažinimas ir kt. (X-ai) turi įtakos X ir Y kartos darbuotojų motyvacijai (Y). Jei  $p < \alpha$ , tuomet kintamasis modeliui tinka, jei  $p > \alpha$ , tuomet kintamasis modeliui netinka,  $\alpha$  - reikšmingumo lygmuo (dažniausiai lygus 0,05). Determinacijos koeficientas (R Square,  $R^2$ ) pasirinktas dėl to, jog būtų nustatoma, kurią dalį X ir Y kartų motyvacijos pokyčio galima paaiškinti nagrinėjamais nepiniginio atlygio būdais.

Remiantis Čekanavičius ir kt. (2009), buvo patikrintas regresinės lygties formulės (2) prasmingumas, naudojant ANOVA lentelę. ANOVA buvo pasirinkta dėl to, jog norima pirma išsiaiškinti, ar nagrinėjama X ir X kartų darbuotojų motyvacija priklauso nuo nagrinėjamų nepiniginio atlygio būdų visumos, ar ne. Keliamos  $H_0$  ir  $H_1$  statistinės hipotezės.  $H_0$  – tarp nepiniginio atlygio būdų ir tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos ryšio nėra.  $H_1$  – tarp nepiniginio atlygio būdų

ir tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos ryšys yra. ANOVA lentelė:  $p < \alpha$  – tiesinė regresija galbūt tinka,  $p \geq \alpha$  – tiesinė regresija netinka,  $\alpha$  – reikšmingumo lygmuo – 0,05. Buvo atliekama faktorinė analizė, kurios tikslas buvo nustatyti faktorius, veikiančius X ir Y kartų darbuotojų motyvaciją.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + E \quad (2);$$

čia: Y – priklausomas kintamasis, X – nepriklausomi kintamieji,  $\alpha$  ir  $\beta$  – nežinomos konstantos, E – atsitiktinė paklaida.

Regresinės analizės metu nustatoma, kiek pokyčių duomenų stulpelyje Y (X kartos darbuotojų motyvacija) galima paaiškinti per pasikeitimus stulpeliuose X (nepiniginio atlygio būdai). **Tyrimo vienetą** yra respondentai, X ir Y kartų darbuotojai. **Priklausomas kintamasis, Y** - X kartos darbuotojų motyvacija. **Nepriklausomi kintamieji,  $X_1 \dots, X_6$** : pagarba, pripažinimas, sąžiningumas, pagyrimas, mokymai, dalyvavimas sprendimų priėmime. Sekančios analizės metu **priklausomas kintamasis, Y** - Y kartos darbuotojų motyvacija. **Nepriklausomi kintamieji,  $X_1 \dots, X_6$** : pagarba, pripažinimas, sąžiningumas, pagyrimas, mokymai, dalyvavimas sprendimų priėmime.

Duomenų analizei buvo naudojama statistinė rezultatų apdorojimo programa (Angl. Statistical Package for the Social Sciences) SPSS. Gauti rezultatai interpretuojami, taip nustatomas priežastingumas ir išsiaiškinama, kokį poveikį daro nepiniginio atlygio būdai X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

## 5. NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIO X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Atlikto tyrimo metu iš viso buvo apklausta 406 respondentai. 216 respondentų X kar-

tos atstovai (70 vyrų, 146 moterų), 190 Y kartos atstovai (59 vyrai, 131 moteris). Gavus rezultatus, buvo išsiaiškinta, jog X kartą labiau motyvuoja piniginis atlygis, o Y kartą labiau motyvuoja nepiniginis atlygis. Šis teiginys patvirtina anksčiau aptartus Pološki – Vokič et al. (2008), Masibigiri et al. (2011), Bussin et al. (2014), Hitka et al. (2015), Ertas (2016), Gergely et al. (2016) tyrimus ir prieštarauja Moore et al. (2012), Taylor (2012), Gražulis ir kt. (2013), Bakanauskienė ir kt. (2014), Schlechter et al. (2015) tyrimams.

X kartos darbuotojams, kuriuos labiau motyvuoja piniginis atlygis, svarbiausia yra: darbo užmokesčio kėlimas (vidurkis 4,5 balo iš 5 balų), apmokėjimas už viršvalandžius, piniginės premijos. Y kartai svarbiausi nepiniginio atlygio būdai, tačiau iš piniginio atlygio būdų mažiau, tačiau svarbūs: darbo užmokesčio kėlimas (3,88 balo iš 5 balų), apmokėjimas už viršvalandžius, piniginės premijos.

Norint išsiaiškinti nepiniginio atlygio būdų svarbumą, X ir Y kartų darbuotojai galėjo pasirinkti iš pateiktų galimų nepiniginio atlygio būdų: pagarba jaučiama iš vadovo ir bendradarbių, sąžiningas vertinimas, atvira komunikacija, pagyrimas, pripažinimas, iššūkiai, dalyvavimas mokymuose, pasitikėjimas, psichologinė parama, karjeros galimybės, dalyvavimas sprendimų priėmime, socialiniai ryšiai, galimybė vadovauti projektams arba užduotims, grįžtamasis ryšys, lanksčios darbo valandos, aiškių tikslų nustatymas, žinių įgijimas kvalifikacijos kėlimo metu, asmeninių pastangų įvertinimas, atsakomybės didinimas. X kartai svarbiausi nepiniginio atlygio būdai yra dalyvavimas mokymuose (3,72 balo iš 5 balų), dalyvavimas sprendimų priėmime, pagarba, pripažinimas, socialiniai ryšiai, sąžiningas vertinimas. Y kartai svarbiausi nepiniginio atlygio būdai

yra dalyvavimas mokymuose (4,32 balo iš 5 balų), dalyvavimas sprendimų priėmimo, pagarba, sąžiningas vertinimas, socialiniai ryšiai, pripažinimas.

Piniginio ir nepiniginio atlygio svarbą skirtingoms kartoms iš dalies paaiškina laikotarpis, kuomet yra gimę kartų atstovai. X kartai piniginis atlygis turi didesnę vertę kaip atlygio būdas, nes šios kartos atstovai yra gimę ir dirbę tuo laikotarpiu, kai buvo stygius tam tikrų elementarių daiktų, priemonių, apie savirealizaciją buvo daug mažiau kalbama. Y kartos atstovai pripratę viską turėti, jiems piniginės priemonės, DU kėlimas yra elementarūs atlygio būdai, savaime suprantami, jiems svarbiau realizuoti save, užmegzti socialinius ryšius, susilaukti pagarbos, sąžiningo vertinimo, pripažinimo. X karta linkusi pakentėti dėl gero užmokesčio, pastovumo, X karta nėra tokia lanksti keisti darbą.

## 6. NEPINIGINIO ATLYGIO BŪDŲ POVEIKIO X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI ANALIZĖ

Atlikus Mann-Whitney testą, gauta p reikšmė parodo, jog skirtumai yra reikšmingi, nes  $p$  reikšmė  $< 0,000$ . Atlikus atskirai X ir Y kartoms ANOVA testą, kuris taip pat skirtas reikšmingumui nustatyti, rezultatai taip pat parodo, jog skirtumai yra reikšmingi. Taigi, nepiniginis atlygis turi įtakos X kartos darbuotojų motyvacijai ir nepiniginis atlygis turi įtakos Y kartos darbuotojų motyvacijai.

Buvo atlikta regresinė analizė tarp naudojamų organizacijoje ir tenkinančių nepiniginio atlygio būdų poveikio tiek X, tiek Y kartos darbuotojų motyvacijai. Taip pat buvo atlikta aprašomoji statistika, pagal kurią buvo nuspręsta toliau nagrinėti iš devyniolikos nepiniginio atlygio būdų tik šešis, kurie stipriausiai motyvuoja dar-

buotojus. Išskirti nepiniginio atlygio būdai kaip stipriausiai motyvuojantys: pagarba, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, socialiniai ryšiai, dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmimo.

X kartos darbuotojų aprašomosios statistikos reikšmės išsidėstė nuo 3,4352 iki 3,5602, o Y kartos darbuotojų aprašomosios statistikos reikšmės išsidėstė nuo 4,0105 iki 4,2000. Matome, jog vidurkių skirtumas tarp mažiausių X ir Y kartų yra 0,57, tačiau atsižvelgus į gautą X kartos mažiausią vidurkį 3,44, galime spręsti, jog nepiniginis atlygis turi įtakos ir juo galima motyvuoti darbuotojus. Pavyzdžiui, motyvuojant X kartą piniginiu atlygiu, galima ir reikėtų į motyvacinę sistemą įtraukti nepiniginio atlygio būdų, kurie daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai. Analizuojant gautus aprašomosios statistikos duomenis, X kartos darbuotojus labiausiai tenkina pagarba, jaučiama iš vadovo ir bendradarbių, kurios reikšmė yra 3,56. Sekantis nepiniginio atlygio būdas yra socialiniai ryšiai, dalyvavimas sprendimų priėmimo, pripažinimas, sąžiningas vertinimas ir dalyvavimas mokymuose. Atsižvelgiant į rezultatus, galime interpretuoti, jog pagyrimą atstoja ilgalaikį poveikį atnešantys būdai: tai – pagarba ir socialiniai ryšiai.

Apskaičiavus X kartos determinacijos koeficientą, gaunama gana maža reikšmė – tik 0,055, o tai reiškia, jog determinacijos koeficientas rodo, jog naudojamų nepiniginio atlygio būdų tenkinimas turi įtakos X kartos darbuotojų motyvacijai tik 6%.

ANOVA analizė rodo, jog nepiniginio atlygio būdų, naudojamų organizacijoje, tenkinimas X kartos darbuotojams yra statistiškai reikšmingas. Taigi, nepiniginis atlygis daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai.

Atsižvelgus į gautus rezultatus, galima teigti, jog X kartos darbuotojus labiausiai



tenkina pagarba 3,5602, antroje vietoje – socialiniai ryšiai 3,5556. Taip pat X kartos darbuotojams labai svarbus pripažinimas ir dalyvavimas sprendimų priėmime, kas turėtų būti suprantama, nes X kartos darbuotojai yra vyresnio amžiaus, o tai reiškia, jog jie turi sukaupę daug patirties, už kurią nori būti gerbiami bei nori būti pripažinti ir dalyvauti sprendimų priėmime. U-testas ir t-testas dar kartelį parodo, jog tarp X ir Y kartų darbuotojų egzistuoja reikšmingi skirtumai. Determinacijos koeficientas rodo, jog X kartai išskirti šeši nepiniginio atlygio būdai turi didesnę įtaką nei nepiniginio atlygio būdų visuma, tai reiškia, jog X karta bus labiau motyvuota, jei bus aktyviau motyvuojama būdais iš išvardintų šešių nei kitais. Tačiau regresinės analizės metu gauta p reikšmė rodo, jog kintamieji nėra statistiškai reikšmingi. Šeši nepiniginio atlygio būdai nemotyvuoja X kartos darbuotojų, kai motyvavimui naudojami po vieną. Dispersijos mažėjimo daugiklis X kartos darbuotojų atžvilgiu rodo multikolinearumo problemą.

Analizuojant gautus aprašomosios statistikos duomenis, matome, jog Y kartos darbuotojus labiausiai tenkina socialiniai ryšiai, kurių reikšmė yra 4,20, sekantys nepiniginio atlygio būdai yra pagarba, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, dalyvavimas mokymuose ir dalyvavimas sprendimų priėmime. Atsižvelgiant į tokį nepiniginio atlygio būdų išsidėstymą, galima šiuo eiliškumu motyvuoti darbuotojus. Organizacijai norint, jog darbuotojas būtų motyvuotas, tokiu atveju, organizacija privalo užtikrinti socialinių ryšių aspektą, pavyzdžiui, suteikti darbuotojams galimybę bendrauti su kolegomis, klientais, partneriais ar kitomis suinteresuotomis šalimis. Taip pat skatinti ir pabandyti sukurti organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaustų vieni kitiems pagarbą, būtų sąžiningai vertinami.

Nustatyta, jog kuo daugiau Y kartos

darbuotojai sulaukia pagarbos iš bendradarbių ir vadovų, tuo Y kartos darbuotojų motyvacija didėja, taip pat ir pripažinimas, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, dalyvavimas mokymuose bei socialiniai ryšiai.

Apskaičiuoto determinacijos koeficiento ( $R^2$ ) reikšmė rodo, jog net 45% (0,448) galima teigti, kad naudojamų nepiniginio atlygio būdų tenkinimas turi įtakos Y kartos darbuotojų motyvacijai. Ir taip pat palyginus su X kartos gautais duomenimis, matome, jog X kartos buvo tik 6%, o tai parodo, jog Y kartos  $R^2$  reikšmė net 7,5 karto didesnė, tai išreiškia itin didelę priklausomybę.

ANOVA analizė rodo, kad gautos šešios nepiniginio atlygio būdų reikšmės yra statistiškai reikšmingos. Ši analizė taip pat įrodo, jog nepiniginio atlygio būdai yra itin svarbūs, motyvuojant Y kartos darbuotojus. Tačiau atlikus regresinę analizę, paaiškėjo, kad penki iš šešių nepiniginio atlygio būdų nedaro statistiškai reikšmingo poveikio, tik socialiniai ryšiai yra statistiškai reikšmingi, todėl regresinė analizė buvo atlikta pakartotinai. Atlikus regresinę analizę pakartotinai – socialinių ryšių poveikis Y kartos darbuotojų motyvacijai yra net 0,670. Dispersijos mažėjimo daugiklis Y kartos darbuotojų atžvilgiu nerodo multikolinearumo problemos. Gauta reikšmė įrodo, jog organizacijoje privalu kurti palankią aplinką socialiniams ryšiams plėstis, suteikti darbuotojams galimybę bendrauti su kolegomis, klientais, partneriais ar kitomis suinteresuotomis šalimis, tokiu būdu, Y kartos darbuotojų motyvacija stipriai didėtų.

Tiek X, tiek Y kartų darbuotojų motyvacijos atveju gavus tokius rezultatus, nuspręsta daryti faktorinę analizę, kurios metu buvo bandoma išsiaiškinti, ar iš visų nepiniginio atlygio būdų nėra išskiriamos tam tikros grupės nepiniginio atlygio būdų, kurias galima įvardinti tam tikrais faktoriais.

Taip pat tokiu būdu, bandyta išsiaiškinti, ar tikrai išskirti nepiniginio atlygio būdai nedaro statistiškai reikšmingo poveikio X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

## **7. NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIO X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI FAKTORINĖ IR REGRESINĖ ANALIZĖS**

Atlikus faktorinę analizę, buvo išskirti du faktoriai, analizuojant nepiniginio atlygio būdų poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

X kartos darbuotojams svarbiausi nepiniginio atlygio būdai, atsižvelgiant į aprašomąją statistiką, yra dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmimo, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, socialiniai ryšiai, pagarba. Organizacijoje naudojami nepiniginio atlygio būdai, kurie stipriausiai tenkina X kartos darbuotojus, yra pagarba, socialiniai ryšiai, pripažinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas mokymuose. Lyginant išskirtus svarbiausius ir tenkinančius nepiniginio atlygio būdus, jie nesutampa, galima pastebėti, jog dalyvavimas sprendimų priėmimo, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas mokymuose buvo įvardinti kaip svarbiausi, tačiau jie nėra organizacijoje pakankamai naudojami, jog tenkintų X kartos darbuotojus. Vadovai turėtų dažniau leisti darbuotojus į mokymus, pakviesti dalyvauti sprendimų priėmimo bei sąžiningai vertinti.

Y kartos darbuotojams svarbiausi nepiniginio atlygio būdai yra dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmimo, pagarba, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, socialiniai ryšiai. Organizacijoje naudojami nepiniginio atlygio būdai, kurie stipriausiai tenkina Y kartos darbuotojus, yra socialiniai ryšiai, pagarba, sąžiningas

vertinimas, pripažinimas, dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmimo. Atsižvelgiant į skirtumus, Y karta nepakankamai motyvuojama dalyvavimu mokymuose ir sprendimų priėmimo.

Atlikus faktorinę analizę, atsižvelgiant į pasuktų faktorių svorių matricą, nepiniginio atlygio būdai susiskirsto į du faktorius. Nuspręsta, jog pirmasis faktorius – nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu. Minėta išvada padaryta, nes į pirmąjį faktorių patenka tokie nepiniginio atlygio būdai kaip žinių įgijimas kvalifikacijos metu, karjeros galimybės, galimybė vadovauti projektams ir užduotims, iššūkiai, atsakomybės didinimas ir kt. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai yra daugiau išoriniai būdai nei vidiniai, taip pat stipriau motyvuoja siekti kvalifikacijos kėlimo. Atsakomybės didinimas be atlyginimo didinimo gali sukelti demotyvacinį efektą. Žinių įgijimas kvalifikacijos metu – parodo, jog darbuotojas leidžiamas į mokymus tik esant būtinybei.

Antrasis faktorius buvo pavadintas – nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, nes į šį faktorių patenka tokie būdai kaip pripažinimas, sąžiningas vertinimas, pagarba, socialiniai ryšiai, dalyvavimas sprendimų priėmimo, dalyvavimas mokymuose, pagyrimas. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai yra daugiau vidiniai. Nepiniginio atlygio būdai tokie kaip galimybė vadovauti projektams ir užduotims, dalyvavimas sprendimų priėmimo yra atskirti į atskirus faktorius, nes vienu atveju yra galimybė vadovauti konkreitiems projektams ar užduotims (siauresnė sritis, suteikiama galimybė su potekste, jei nepavyks daugiau nesuteiksim), o dalyvavimas sprendimų priėmimo turi platesnę prasmę, pavyzdžiui, strateginių sprendimų priėmimas organizacijos atžvilgiu, departamento

ar skyriaus ir t.t. Taip pat dalyvavimas sprendimų priėmimo daugiau sietinas su įvertinimu. Abiejuose faktoriuose minimas nepiniginis atlygis tam, jog klaidingai interpretuojant, nebūtų motyvuojama piniginiu atlygiu.

Faktorinė analizė **tarp nepiniginio atlygio būdų, naudojamų organizacijoje, kurie tenkina X kartos darbuotojus, ir X kartos darbuotojų motyvacijos**. Nagrinėjami devyniolika nepiniginio atlygio būdų, pagal pasuktą faktorių svorių matricą, pasiskirstė į du faktorius, kurie yra svarbūs X ir Y kartų darbuotojams. Pirmu atveju darbuotojai įvertino nepiniginio atlygio būdus, kurie yra svarbūs darbuotojams, nepriklausomai nuo to, ar būdai yra naudojami organizacijoje, antruoju atveju darbuotojai vertina, kurie naudojami organizacijoje būdai juos tenkina. Antruoju atveju analizė yra reikšmingesnė, nes matoma esama situacija organizacijoje, pavyzdžiui, ar nepiniginio atlygio būdai yra naudojami, atsižvelgiant į konkrečių kartų poreikius.

T – testas, analizuojant naudojamus nepiniginio atlygio būdus organizacijoje, kurie tenkina X ir Y kartų darbuotojus, rodo, jog statistiškai reikšmingi skirtumai yra ne tik tarp X ir Y kartų, bet taip pat tarp pirmojo ir antrojo nepiniginio atlygio faktorių.

Lyginant nepiniginio atlygio būdus, kurie yra svarbūs X kartų darbuotojams, jie skiriasi nuo nepiniginio atlygio būdų, kurie yra naudojami organizacijose ir tenkina X kartų darbuotojus. Antruoju atveju, pirmame faktoriuje labiausiai tenkinantis nepiniginio atlygio būdas yra grįžtamasis ryšys. Antrame faktoriuje nepiniginio atlygio būdai pasiskirsto skirtingai nei analizuoti nepiniginio atlygio būdai, kurie yra svarbūs X kartai. Tendencija išlieka, jog pagyrimas lieka kaip vienas iš mažiausiai tenkinančių bei kartu atsiranda socialiniai ryšiai. Pagyrimas ir socialiniai ryšiai

0,859 – 0,867, o dalyvavimas sprendimų priėmimo, pripažinimas, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas mokymuose, pagarba pasiskirstė: 0,932 - 0,968.

Atlikus ANOVA ir regresinę analizę antram faktoriui, matome, jog rezultatai yra statistiškai reikšmingi, tačiau regresija pirmajam faktoriui rodo, jog nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, nėra statistiškai reikšmingi, poveikis yra itin mažas X kartos motyvacijai. Kadangi pirmasis faktorius yra statistiškai nereikšmingas, todėl buvo perskaičiuota: determinacijos koeficientai, ANOVA ir regresinė analizė. Determinacijos koeficientas rodo, jog 4% galima paaiškinti X kartos darbuotojų motyvacijos pokytį nepiniginio atlygio būdais, susijusiais su įvertinimu. Antrojo faktoriaus poveikis X kartos darbuotojų motyvacijai yra 0,195.

Atlikus faktorinę analizę **tarp nepiniginio atlygio būdų, naudojamų organizacijoje, kurie tenkina Y kartos darbuotojus, ir Y kartos darbuotojų motyvacijos**, atsižvelgiant į pasuktą faktorių svorių matricą, nepiniginio atlygio būdai buvo sugrupuoti į du faktorius. Nepiniginio atlygio būdų, susijusių su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, apskaičiuoti balai svyruoja 0,917–0,976. Y kartai svarbiausi būdai: dalyvavimas sprendimų priėmimo ir mokymuose, pripažinimas, sąžiningas vertinimas 0,940–0,978, o pagyrimas, socialiniai ryšiai ir pagarba svyruoja 0,708– 0,899. Pagarbą ir socialinius ryšius sujungus, būtų daugiau ilgalaikis nepiniginis atlygis, kuris sinergiškai atneštų daugiau naudų nei pagyrimas.

Atsižvelgus į ANOVA ir regresijos analizių metu gautas p reikšmes, matome, jog rezultatai yra statistiškai reikšmingi. Determinacijos koeficientas rodo, jog organizacijoje naudojamais nepiniginio atlygio

būdais, tenkinančiais Y kartą, galima net 35% paaiškinti Y kartos darbuotojų motyvacijos pokytį. Nepiniginio atlygio būdų, susijusių su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, Beta koeficiento reikšmė yra tik 0,127, o nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, yra net 0,574. Beta koeficientas parodo, jog Y kartos darbuotojus efektyviau motyvuotų nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, tokiu būdu, Y kartos darbuotojų motyvacija būtų didesnė. Padidinus Y kartos pasitenkinimą naudojamais nepiniginio atlygio būdais, susijusiais su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, vidutiniškai 0,122 padidėtų Y kartos darbuotojų motyvacija. Padidinus Y kartos pasitenkinimą naudojamais nepiniginio atlygio būdais, susijusiais su darbuotojų įvertinimu, vidutiniškai 0,550 padidėtų Y kartos darbuotojų motyvacija.

Išanalizavus visas atliktas analizes, galime matyti išryškėjusias tendencijas, jog X kartą stipriau motyvuoja piniginis atlygis, o Y kartą – nepiniginis atlygis. Pateiktose analizėse galima išskirti, jog šeši nepiniginio atlygio būdai (vietoj pagyrimo – socialiniai ryšiai) stipriau motyvuoja Y kartos darbuotojus nei X kartos, tačiau išvardinti nepiniginio atlygio būdai taip pat motyvuoja ir X kartos darbuotojus. Atlikus faktoriinę analizę, matome, jog pagal literatūrą išskirti šeši nepiniginio atlygio būdai ir socialiniai ryšiai sukrenta į vieną bendrą faktorių, kuris buvo pavadintas - nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, šis faktorius motyvuoja stipriau. X kartos darbuotojus stipriausiai motyvuoja pagarba, dalyvavimas mokymuose, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, socialiniai ryšiai, pagyrimas. Y kartą stipriausiai motyvuoja sąžiningas vertinimas, pripažinimas, dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmime,

pagarba, socialiniai ryšiai, pagyrimas. Determinacijos koeficientas rodo, jog išskirti nepiniginio atlygio faktoriai paaiškina Y kartos darbuotojų motyvacijos pokytį 31% daugiau, palyginus su X karta.

Pagyrimas nepatenka į stipriausiai motyvuojančius nepiniginio atlygio būdus. Pagyrimą galima įvardinti kaip trumpalaikį nepiniginio atlygio būdą, tačiau jį pakeitę socialiniai ryšiai, derinami kartu su pagarba, sąžiningu vertinimu, gali atnešti organizacijai ilgalaikio motyvavimo poveikį. Vadovui pagyrus darbuotoją už vieną gerai atliktą darbą, pagyrimas gali pasirodyti per daug perdėtai ar nenuoširdžiai, kas gali sukelti demotyvacijos efektą, ypač, jei vadovas tai daro labai retai. Su darbuotojais nuolat palaikant šiltą, draugišką bendravimą, kuris virsta socialiniais ryšiais, su darbuotoju bendraujant pagarbiai bei visus darbuotojus vertinant sąžiningai pagal sukurtus aiškius konkrečius kriterijus, paaiškinant, už ką darbuotojas yra skatinamas ir kodėl nėra skatinamas, toks elgesys atneš daug didesnę naudą nei tiesiog priėjimas ir pagyrimas už atliktą darbą, kas kartais tik dar labiau išryškina atotrūkį, hierarchijos lygį ir gali demotyvuoti. Taigi, norint efektyviai motyvuoti X ir Y kartos darbuotojus, nepiniginio atlygio būdus reikia derinti tarpusavyje, siekiant sinergijos efekto.

## **8. NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIO X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI PRAKTINIS MODELIS**

Norint išsiaiškinti piniginio ir nepiniginio atlygio būdų poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, buvo atliktos analizės SPSS programa. Pagal atliktų analizių rezultatus buvo išsiaiškinta, jog X kartos darbuotojams piniginis atlygis yra svarbesnis, stipriau tenkinantis bei turi didesnę poveikį nei Y kartos darbuotojų motyvacijai. Ne-

piniginio atlygio atveju buvo išsiaiškinta, jog nepiniginio atlygio būdai yra svarbesni, labiau tenkina bei stipriau motyvuoja Y kartos darbuotojus.

Nagrinėjant nepiniginio atlygio būdus, pravartu sudaryti praktinį modelį, kuris gali turėti praktinę naudą organizacijoms. Praktinis modelis buvo sudarytas (žr. 1 priedą), parodant, kaip buvo gauti rezultatai ir kaip reikia motyvuoti, tai pateikta tam, jog esant norui ir galimybėms, būtų galima, atsižvelgiant į procesą, pritaikyti praktinį modelį ir kitose ekonominės veiklos srityse organizacijose. Tokiu būdu, norima, jog straipsnis turėtų kuo didesnę praktinę naudą. Sudarytas modelis, jame išvardinti nepiniginio atlygio būdai pagal gautus analizės rezultatus tinka Lietuvos mažoms įmonėms, kurių ekonominės veiklos sritis yra didmeninė ir mažmeninė prekyba, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas.

Taigi, norint panaudoti praktinį modelį organizacijoje, reikia atlikti X ir Y kartos darbuotojų motyvacijos tyrimą. Tyrimą galima atlikti anketavimo bei interviu (pokalbio) metu. Produktiviausias būdas būtų paimti interviu iš kiekvieno darbuotojo atskirai ir po to darbuotojams išsiųsti anonimes anketas (būtina, jog darbuotojas anketoje pažymėtų savo amžiaus intervalą). Tokiu būdu, bus atskleisti visi piniginio ir nepiniginio atlygio būdai, kuriais darbuotojas būtų efektyviausiai motyvuojamas. Anonimiškumas reikalingas, nes ne visi darbuotojai nori ar drįsta visus poreikius atskleisti vadovui, todėl anonimiškumui esant, būtų gaunama daugiau naudingos informacijos.

Gauti rezultatai analizuojami su SPSS programa arba kita programa, kuria galima atlikti aprašomąją analizę, reikšmingumo testą, determinacijos koeficientą, ANOVA, faktorinę analizę bei regresinę analizę.

Tinkamai išanalizavus gautus rezultatus, paimtus iš anketų, galima išsiaiškinti efektyviausius piniginio ir nepiniginio atlygio būdus, kurie stipriausiai motyvuoja darbuotojus. Gavus ir išanalizavus rezultatus, jie yra sugrupuojami. Jei randami reikšmingi skirtumai tarp kartų, tuomet darbuotojai sugrupuojami į X ir Y kartas. Neradus statistiškai reikšmingo ryšio tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos, tuomet darbuotojai grupuojami, atsižvelgiant pagal kitą kriterijų, pavyzdžiui, piniginis ir nepiniginis atlygis. Esant galimybei, efektyviausia būtų motyvuoti atskirus individus pagal jų išskirtus poreikius, tačiau esant statistiškai reikšmingiems skirtumams tarp pasirenkamo kriterijaus, taip pat bus efektyvu, tiesiog mažiau. Atsižvelgiant į šio darbo gautus rezultatus, sekantis žingsnis yra sugrupuoti į X kartos darbuotojus ir Y kartos darbuotojus, nes ryšys tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos yra statistiškai reikšmingas.

Buvo nustatyta, jog X kartos darbuotojų motyvacijai didesnę poveikį daro piniginis atlygis, o Y kartos darbuotojų motyvacijai – nepiniginis atlygis. X kartos darbuotojų motyvacijai didžiausią poveikį daro piniginio atlygio būdai, susiję su darbo rezultatais 0,405, mažesnę poveikį daro piniginio atlygio būdai, susiję su sveikata 0,191 ir piniginio atlygio būdai, susiję su piniginėmis premijomis 0,199. Nepiniginio atlygio būdai taip pat daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai - 0,195, kuris stipriau motyvuoja nei piniginio atlygio būdai, susiję su sveikata 0,191. Todėl galima pabrėžti, jog X kartos darbuotojų motyvacijai yra svarbūs ir motyvuojantys nepiniginio atlygio būdai, susiję su įvertinimu (dalyvavimas sprendimų priėmime, pripažinimas, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas mokymuose, pagarba, socialiniai ryšiai, pagyrimas). Taigi X kartos darbuotojus pirmiausiai reikėtų motyvuoti piniginio atlygio būdais, susijusiais su darbo

rezultatais, tuomet motyvuoti mažesnėmis proporcijomis: piniginio atlygio būdais, susijusiais su piniginėmis premijomis, nepiniginio atlygio būdais, susijusiais su įvertinimu ir piniginio atlygio būdais, susijusiais su sveikata.

Buvo nustatyta, jog Y kartai svarbiausi ir stipriausiai motyvuojantys yra nepiniginio atlygio būdai. Atlikus regresinę analizę šešiams nepiniginio atlygio būdams, kurie buvo išskirti iš aprašomosios statistikos lentelės, nustatyta, jog socialiniai ryšiai vieninteliai daro statistiškai reikšmingą poveikį Y kartos darbuotojų motyvacijai 0,670. Todėl svarbu sukurti palankią aplinką socialiniams ryšiams kurtis ir vystytis, kaip ir nurodyta praktiniame modelyje (žr. 1 priedą).

Likusieji nepiniginio atlygio būdai, naudojami pavieniui, nedaro statistiškai reikšmingo poveikio Y kartos darbuotojų motyvacijai. Norint nustatyti ar likusieji nepiniginio atlygio būdai iš tikrųjų nedaro poveikio, atlikta faktorinė analizė, kurios metu buvo išskirti du faktoriai, darantys statistiškai reikšmingą poveikį Y kartos darbuotojų motyvacijai. Išsiaiškinta, jog stipriausiai motyvuojantis faktorius - nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu - yra sudarytas iš septynių nepiniginio atlygio būdų, kurie apart socialinių ryšių, nedaro jokio poveikio Y kartos darbuotojų motyvacijai. Šeši nepiniginio atlygio būdai yra iš tyrimo modelio (žr. 1 pav.). Y kartai piniginis atlygis nedaro statistiškai reikšmingo poveikio, tačiau tai nereiškia, jog nereikia motyvuoti piniginiu atlygiu, tai daugiau parodo, jog Y kartai nepiniginis atlygis yra daug svarbesnis ir gali atstoti piniginį atlygį. Pavyzdžiui, nesant socialiniams ryšiams, pagarbai, pripažinimui, sąžiningam vertinimui, mokymams, dalyvavimui sprendimų priėmime, Y kartos darbuotojas būtų demotyvuotas

ir galų gale išeitų iš darbo. Organizacijoje nesant nepiniginio atlygio būdams, Y kartos darbuotojas gali pasiryžti išeiti iš darbo ir, pavyzdžiui, 50 Eur premija ar tokio pačio dydžio darbo užmokesčio pakėlimas nesustabdys Y kartos darbuotojo.

Keletas variantų kaip galima sujungti septynis nepiniginio atlygio būdus, jog būtų pasiektas sinerginis efektas X ir Y kartos darbuotojų motyvacijos atžvilgiu. Pavyzdžiui, pagyrimas pats savaime nemotyvuoja, ypač, jei pagiria asmuo, kuriam jaučiami neigiami jausmai. Norint, jog pagyrimas būtų efektyvus, reikia derinti pagarbą, socialinius ryšius ir kartas nuo karto pagirti, kai tam yra tinkama priežastis. Pagarbą turėtų rodyti kiekvienas darbuotojas savo kolegoms, įskaitant ir vadovus, bet pagarba neturi sudaryti atstumo jausmo. Pagarba – turėtų būti ne aukštesnes pareigas turintiems, o visiems vienoda, žemiškesnė, kaip asmenybei, ne pagal turimą statusą. Palankiau žiūrima į tuos vadovus, kurie sugeba su darbuotojais kalbėti kaip su lygiais. Socialiniai ryšiai – organizacija turėtų kurti aplinką, palankią socialiniams ryšiams kurtis, bei sudaryti sąlygas, jog darbuotojai jaustųsi galintys laisvai bendrauti su vadovais, kolegomis, klientais, suinteresuotomis šalimis. Norint, jog lengviau kurtųsi draugiška aplinka, vadovas koridoriuje turėtų sveikintis su darbuotojais, net jei ir jų nepažįsta, paklausti, kaip laikosi ir t.t. Pirmiems kartams užtenka lakoniško bendravimo stiliaus, nes tik pradėjus megzti socialinius ryšius, ilgas pokalbis darbuotojams gali sukelti stresą.

Dalyvavimas mokymuose – darbuotojus reikia leisti kartas nuo karto į mokymus, kurie nesusiję su kvalifikacijos kėlimu. Mokymai, kurie lavina darbuotojų asmenines savybes, kompetencijas, motyvuoja stipriau. Darbuotojai nenori išeiti iš organizacijos, nes prisiriša prie aplinkos ir

bendradarbių. Taigi, kartu su dalyvavimu mokymuose galime prijungti socialinius ryšius – leisti darbuotojus į mokymus ne po vieną, bet grupelėmis, informuoti kiekvieną, kas dalyvauja, pamaišyti darbuotojus iš atskirų skyrių, jog susipažintų. Dalyvavimas sprendimų priėmimo, pavyzdžiui, kartą į mėnesį leisti darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo strateginiu lygiu. Rodyti pagarbą iškeltoms idėjoms, jei darbuotojo idėja nepriimama ar nėra tinkama, paaiškinti kodėl. Nurodyti kriterijus – kartu įjungiami ir sąžiningas vertinimas. Priėmus darbuotojo idėją įgyvendinimui - jis pasijus pripažintas. Taigi, šiuo atveju sujungiami pagarba, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo.

Tinkamai naudojamas praktinis modelis (žr. I priedą) motyvuos tiek X, tiek Y kartos darbuotojus. Modelyje svarbiausia atkreipti dėmesį į tai, jog X kartos darbuotojų motyvacijai stipresnį poveikį daro piniginio atlygio būdai, o Y kartos darbuotojų motyvacijai – nepiniginio atlygio būdai. Taip pat reikia pabrėžti, jog tiek X, tiek Y kartos darbuotojų motyvacijai stipriausią poveikį daro nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, tačiau skirtingomis proporcijomis.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, pastebėta, jog autoriai neprieina vieningos nuomonės dėl nepiniginio atlygio būdų poveikio X kartos darbuotojų motyvacijai. Vienu autorių atlikti tyrimai teigia, jog nepiniginis atlygis nedaro poveikio X kartos darbuotojų motyvacijai, tačiau piniginis atlygis daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai. Kiti autoriai teigia, jog nepiniginio ir piniginio atlygio būdai gali daryti poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai, bet gali ir nedaryti. Taip pat autoriai teigia, jog nepini-

ginis atlygis yra labiau sietinas su vidine motyvacija bei ilgalaikiu motyvavimu;

2. Analizuojant literatūros šaltinius, taip pat buvo pastebėta, jog analizuojamų autorių tyrimų rezultatai Y kartos darbuotojų motyvacijai skiriasi. Viena autorių grupė teigia, jog nepiniginis atlygis daro statistiškai reikšmingą poveikį Y kartos darbuotojų motyvacijai, kita autorių grupė teigia, jog Y kartos darbuotojų motyvacijai nepiniginis atlygis nedaro poveikio;
3. Siekiant išsiaiškinti nepiniginio atlygio būdų poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, apklausos metodu buvo apklausti 406 respondentai. Atsižvelgiant į atliktą tyrimą, nepiniginio atlygio būdų poveikis X kartos darbuotojų motyvacijai yra 0,148, kai nepiniginio atlygio būdų vidurkis, naudojamas organizacijoje, kuris tenkina X kartos darbuotojus, padidės vienetu, tuomet X kartos darbuotojų motyvacija padidės 0,110. Nepiniginio atlygio būdų poveikis Y kartos darbuotojų motyvacijai yra 0,357, kai nepiniginio atlygio būdų vidurkis, naudojamas organizacijoje, kuris tenkina Y kartos darbuotojus, padidės vienetu, tuomet Y kartos darbuotojų motyvacija padidės 0,419;
4. Piniginio atlygio būdų poveikis X kartos darbuotojų motyvacijai yra 0,478, kai piniginio atlygio būdų vidurkis, naudojamas organizacijoje, kuris tenkina X kartos darbuotojus, padidės vienetu, tuomet X kartos darbuotojų motyvacija padidės 0,596. Piniginio atlygio būdų poveikis Y kartos darbuotojų motyvacijai yra -0,100, kai piniginio atlygio būdų vidurkis, naudojamas organizacijoje, kuris tenkina Y kartos darbuotojus, padidės vienetu, tuomet Y kartos darbuotojų motyvacija padidės -0,144;
5. Pagal atlikto tyrimo gautus rezultatus

- svarbiausi ir stipriausiai tenkinantys bei didžiausią poveikį darbuotojų motyvacijai turintys nepiniginio atlygio būdai: pagarba, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, socialiniai ryšiai, dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmime. X kartos darbuotojų aprašomosios statistikos reikšmės išsidėstė nuo 3,4352 iki 3,5602, o Y kartos darbuotojų aprašomosios statistikos reikšmės išsidėstė nuo 4,0105 iki 4,2000;
6. Atlikus faktorinę analizę, nepiniginio atlygio būdai susiskirsto į du faktorius: nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, ir nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu. Pirmasis faktorius X kartos nemotyvuoja, o Y kartą motyvuoja 0,127. Antrasis faktorius stipriau motyvuoja tiek X kartos, tiek Y kartos darbuotojus. Pagal regre-
  - sinę analizę antrasis faktorius X kartą motyvuoja 0,195, o Y kartą 0,574;
  7. Faktoriuje nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, sukrenta visi šeši nepiniginio atlygio būdai (stipriausiai motyvuojantys darbuotojus) ir socialiniai ryšiai. X kartos atveju būdai išsidėstė intervalu: 0,859 – 0,968, o Y kartos atveju 0,708 – 0,978. Tai parodo, jog septyni nepiniginio atlygio būdai stipriau motyvuoja darbuotojus, kai yra derinami tarpusavyje, naudojami kaip grupė faktorių, kurie susiję su darbuotojų įvertinimu;
  8. Atsižvelgiant į visas padarytas išvadas piniginio ir nepiniginio atlygio būdų poveikiui X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, buvo sukurtas praktinis modelis. Tinkamai naudojamas praktinis modelis gali padėti stipriau motyvuoti X ir Y kartų darbuotojus.

#### LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andersen, E. (2016). Managing Yourself Learning to Learn. *Harvard Business Review*, Vol. 94, p. 98-102. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a469c021-fd45-44c2-ba6a-b02da42e805c%40sessionmgr4008&vid=4&hid=4101> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 08 d.).
2. Bakanauskienė, I., Brazaitytė, G. (2014). Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 7–17. doi: 10.7220/mOSR.1392.1142.2014.69.1 .
3. Bandiera, O., Barankay, I., Rasul, I. (2011). Field Experiments with Firms. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 25, p. 63-82. doi:10.1257/jep.25.3.63.
4. Bussin, M., van Rooy, D. J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, p. 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v12i1.606.
5. Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, p. 219-239. doi: 10.1007/s11747-009-0151-3.
6. Chang, I. Y., Chang, W. Y. (2012). The Effect of Student Learning Motivation on Learning Satisfaction. *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 4, p. 281-305. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5660da17-48d1-45cc-98e9-ca9c94147914%40sessionmgr107&vid=4&hid=125> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 11 d.).
7. Chen, M.-C., Sheng, C.-W. (2013). Workplace Spirituality and Earnings Management Motivations. *International Journal of Business and Information*, Vol. 8, p. 267-298. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7e9ad17b-1ace-4e0f-bb2e-979422bcdec3%40sessionmgr106&vid=0&hid=123> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 20 d.).
8. Coetzer, G., Biberman, J., Tischler, L. (2008). Transcending Belief – A Non-theistic Model for Operationalizing Spiritual Values, Practices and States and Their Relationship to Workplace Behavior. *Interbeing*, Vol. 2, p. 19-31.

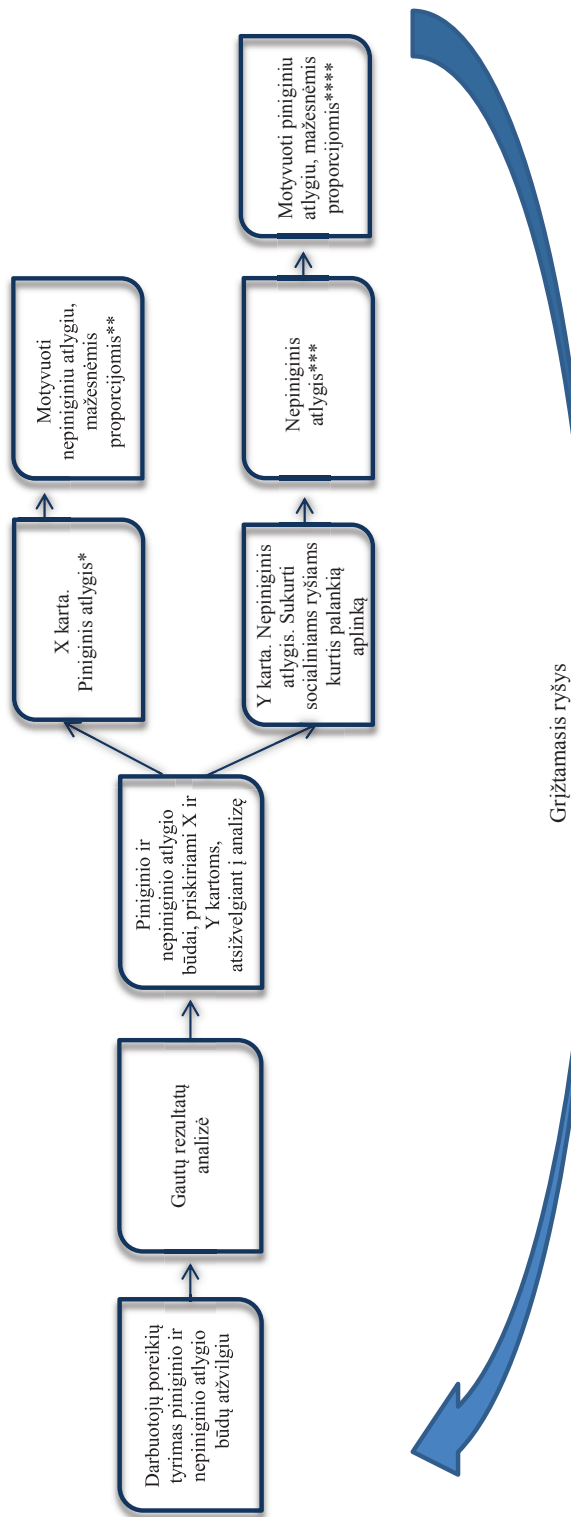


9. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2009). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
10. Dahl, D. W., Smimou, K. (2011). Does motivation matter? On the relationship between perceived quality of teaching and students' motivational orientations. *Managerial Finance*, Vol. 37, p. 582-609. Doi: 10.1108/03074351111140243.
11. Ertas, N. (2016). Millennials and Volunteering: Sector Differences and Implications for Public Service Motivation Theory. *Public Administration Quarterly*, Vol. 40, p. 517-558.
12. Fremeaux, S., Michelson, G. (2011). 'No Strings Attached': Welcoming the Existential Gift in Business. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, p. 63-75. doi 10.1007/s10551-011-0749-5.
13. Garaus, C., Furtmüller, G., Güttel, W. H. (2016). The Hidden Power of Small Rewards: The Effects of Insufficient External Rewards on Autonomous Motivation to Learn. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 15, p. 45-59. doi: 10.5465/amle.2012.0284.
14. Gergely, E., Pierog A. (2016). Motivation, Values, and Career Research Among University Students. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 25, p. 933-943.
15. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol. 3, p. 142-151.
16. Guillen, M., Ferrero, I., Hoffman, W. M. (2015). The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, p. 803-816. doi: 10.1007/s10551-013-1985-7.
17. Hammermann, A., Mohnen, A. (2014). The price of hard work. Different incentive effects of non-monetary and monetary prizes. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 43, p. 1-15. doi: 10.1016/j.joep.2014.04.003.
18. Hitka, M., Balázová, Ž. (2015). The Impact of Age, Education and Seniority on Motivation of Employees. *Business: Theory & Practice*, Vol. 16, p. 113-120. doi:10.3846/btp.2015.433.
19. Inčiūraitė, L., Žilinskas, V. J. (2010). Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyvosios terapijos skyriuose. *Economics And Management*, p. 530-540. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d3dd8270-c91c-4c16-824e-e49fab9a195%40sessionmgr4008&vid=4&hid=4107> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 06 d.).
20. Jaškova, I. (2015). Organizational Justice, Employee Motivation and Performance. *Kidmore End: Academic Conferences International Limited*, p. 560-568.
21. Jyothi J. (2016). Non-Monetary Benefits & Its Effectiveness in Motivating Employees. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 7, p. 45-48. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dfbf16e7-512f-458d-9f64-914a71061845%40sessionmgr4008&vid=4&hid=4204> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 06 d.).
22. Khor, P., Mapunda, G. (2014). A phenomenological Study of the Lived Experiences of the Generation X and Y Entrepreneurs. *4th Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy 2014)*, p. 6-15. doi: 10.5176/2251-1970\_IE14.04.
23. Kian, T., S., Yusoff, W., F., W. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, p. 396-407. Prieiga per internetą: <http://eprints.uthm.edu.my/3431/1/MGT071.pdf> (žiūrėta 2017 m. liepos 23 d.).
24. Kopaničova, J., Klepochova, D. (2016). Consumers in New Millennium: Attitudes towards Adoption of New Technologies in Purchasing Process. *Studia commercialia Bratislavensia*, Vol. 9, p. 65-74. doi: 10.1515/stcb-2016-0007.
25. Lander, C. (2006). Generations X & Y. *Canadian Consulting Engineer*, Vol. 47, p. 79-80.
26. LePla, F. J. (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Motivation and Competitive Advantage. *Employment Relations Today (Wiley)*, Vol. 40, p. 19-24. doi: 10.1002/ert.21395.
27. Martin, K. J. (2010). Cash Motivation Limited, Try Alternate Forms. *Pennsylvania CPA Journal*, Vol. 81, p. 1-3. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bb3b31bd-8b5e-4c95-858e-4dc8e091d3c%40sessionmgr4006&vid=20&hid=4104> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 05 d.).
28. Masibigiri, V., Nienaber, H. (2011). Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, p. 44-54. doi: 10.4102/sajhrm.v9i1.318.
29. Moore, A., Bussin, M. (2012). Reward preferences for generations in selected Information and Communication Technology companies. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.

- 10, p. 325-333. doi: 10.4102/sajhrm.v10i1.325.
30. Morrell, D. L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 42, p. 318-323. doi: 10.1177/0886368711407998.
  31. Neckermann, S., Frey, B. S. (2013). And the winner is...? The motivating power of employee awards. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 46, 66-77. Prieiga per internetą: [http://ac.els-cdn.com/S1053535713001005/1-s2.0-S1053535713001005-main.pdf?\\_tid=69e31056-c139-11e6-93d8-00000aab0f6c&acdnat=1481636481\\_17f5af5f8a3e78c7df10280706358d0e](http://ac.els-cdn.com/S1053535713001005/1-s2.0-S1053535713001005-main.pdf?_tid=69e31056-c139-11e6-93d8-00000aab0f6c&acdnat=1481636481_17f5af5f8a3e78c7df10280706358d0e) (žiūrėta 2016 m. lapkričio 10 d.).
  32. Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, p. 1-30. doi: 10.1177/0149206310363732.
  33. Pološki – Vokić, N., Klindžić, M., Đaković, M. (2008). Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees – What Should Managers and HR Experts Know? *South East European Journal of Economics & Business (1840118X)*, Vol. 3, p. 89-96.
  34. Rukuižienė, R., Bocharov, V. J. (2016). Monitoring Indicators to Measure the Level of Work Motivation in Industrial and Non-Industrial Organizations. *Regional Formation and Development Studies*, Vol. 2, 117-126. doi:10.15181/rfds.v19i2.1288 .
  35. Sankey, K. S., Machin, M. A. (2014). Employee participation in non-mandatory professional development – the role of core proactive motivation processes. *International Journal of Training and Development*, p. 241-255. doi: 10.1111/ijtd.12036.
  36. Schlechter, A., Thompson, N. C., Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers An experimental investigation. *Employee Relations*, Vol. 37, p. 274-295. doi: 10.1108/ER-06-2014-0077.
  37. Schwarze, J. (1993). *Grundlagen der Statistik 2. 5<sup>th</sup> edition*. Herne/Berlin: Neue Wirtschaftsbriefe.
  38. Shaffer, V. A., Arkes, H. R. (2009). Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 30, p. 859-872. doi: 10.1016/j.joep.2009.08.001.
  39. Taghipour, A., Dejban, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation, *Procedia - Social and Behaviour Sciences*, Vol. 84, p. 1601-1605. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.796.
  40. Taylor, J. (2012). Public Service Motivation and work preferences of the Millennials in Australia. In E. S. Ng, S., Lyons, T. & Schweitzer, L. (Eds.), *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*, p. 20-41. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
  41. Trstenjak, A., Stilin, A., Tomljenović, L. (2015). Investigation of Motivation of Employees in the Charter Enterprises of Nautical Tourism. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, p. 39-48. doi: 10.7251/ZREFIS1511039T.

## PRIEDAI

### I priedas. Piniginio ir nepiniginio atlygio naudojimas, siekiant motyvuoti X ir Y kartų darbuotojus. Praktinis modelis



(Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktais tyrimais)

\* Piniginio atlygio būdai, susiję su sveikata 0,191; Piniginio atlygio būdai, susiję su pinigėmis premijomis 0,199; Piniginio atlygio būdai, susiję su darbo rezultatais 0,405;

\*\* Nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu 0,195;

\*\*\* Nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojo asmeninių, darbinį savybių tobulinimu 0,127; Nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu 0,574;

\*\*\*\* Piniginio atlygio būdai, susiję su darbo rezultatais.

Modelis nubraižytas, parodydamas, kaip buvo gauti rezultatai ir kaip reikia motyvuoti, esant norui ir galimybės, atsižvelgiant į procesą, praktinį modelį galima pritaikyti ir kitose ekonomines veiklos sritys organizacijose.