



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VERSLO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJŲ PROGRAMA
Logistikos valdymo specializacija

GRETA VAIČIKĖ

Bakalauro darbas

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA UAB „GAMYBA“

Darbo vadovas (-ė): lekt. Ineta Beniušienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Greta Vaičikė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Studijų programos pavadinimas lietuvių kalba Studijų programos pavadinimas anglų kalba
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Darbuotojų motyvacija UAB „Gamyba“ Employee Motivation in JSC “Gamyba”
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Greta Vaičikė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Greta Vaičikė, by submitting this paper confirm (check)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe analizuojamas darbuotojų motyvavimas UAB „Gamyba“. Temos aktualumą lėmė tai, kad organizacijos norinčios padidinti įmonės veiklos efektyvumą bei pasiekti užbrėžtų tikslų, pirmiausia, stengiasi paskatinti darbuotojus tam tikromis motyvacinėmis priemonėmis. Kadangi motyvacija tiesiogiai susijusi su įmonės veiklos efektyvumu, rezultatais ir pelnu. Tikėtina, kad UAB „Gamyba“ motyvacinės priemonės yra taikomos, tačiau nėra aišku, kaip įmonės darbuotojai vertina jas, bei kokios motyvacinės priemonės skatina juos veikti.

Tyrimui atlikti pasirinktas objektas, UAB „Gamyba“ darbuotojų motyvacija. Tikslas – išanalizavus motyvacines priemones, įvertinti šių priemonių vertinimą UAB „Gamyba“ darbuotojų atžvilgiu. Tyrimo uždaviniai: 1) remiantis literatūros šaltiniais, išanalizuoti motyvacijos teorinę sampratą ir pateikti pagrindines motyvacijos priemones; 2) remiantis anketinės apklausos duomenimis nustatyti kokios motyvacinės priemonės yra taikomos ir kaip jas vertina UAB „Gamyba“ darbuotojai; 3) identifikuoti motyvacines priemones, kurios įtakoja darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų.

Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė ir empirinė dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmojoje darbo dalyje išanalizuotos pagrindinės sąvokos, t. y. motyvacija, poreikiai, motyvas, atlygis, lūkesčiai, taip pat susipažinta su motyvacinėmis teorijomis bei motyvacinių priemonių rūšimis, t. y. materialinės (išorinės) ir nematerialinės (vidinės) priemonės.

Antrojoje darbo dalyje pateikiama įmonėje atliktos anketinės apklausos analizė. Šiuo tyrimu buvo siekiama ištirti darbuotojų motyvavimą, kaip vertina taikomas priemones bei kokios priemonės skatina individu veiklą. Apklausoje dalyvavo 163 respondentai, dirbantys UAB „Gamyba“. Tyrimo rezultatai parodė, kad tirtoje įmonėje motyvacinės priemonės yra tikslingai taikomos ir darbuotojai yra patenkinti įmonės motyvacine sistema. Pastebėta, kad respondentams svarbiausia materialinis skatinimas, t. y. darbo užmokestis, premijos bei priedai prie atlyginimo.

Bakalauro darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos, kurios leidžia spręsti apie UAB „Gamyba“ darbuotojų motyvavimą. Taip pat pateikiami siūlymai, kaip geriau motyvuoti įmonės darbuotojus.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų motyvavimas, motyvacija, motyvavimo priemonės.

SUMMARY

Bachelor`s thesis analyzes the motivation of the employees in JSC “Gamyba”. The relevance of the topic is since organizations who want to increase the efficiency of the company and achieve the objectives set, first of all, try to encourage employees by certain motivational measures. Since the motivation is related to the efficiency, results, and profits of the company. It is likely that the motivational measures of JSC “Gamyba” are applied, but it is not clear how the employees of the company assess them, and what motivational measures encourage them to act.

Object selected for the study, motivation of employees of JSC “Gamyba”. The aim is to assess the assessment of these measures in relation to employees of JSC “Gamyba” after analyzing the motivational measures. Research tasks: 1) based on literature sources, analyze the theoretical concept of motivation, and provide the main motivational means; 2) determine based on the data of the questionnaire survey what motivational measures are applied and how they are assessed by employees of JSC “Gamyba”; 3) identify motivational measures that influence workers to achieve better performance.

The bachelor's final work consists of introductions, theoretical and empirical parts, conclusions, recommendations, literature list and annexes. The first part of the work analyzed the main concepts, i.e., motivation, needs, motive, reward, expectations, as well as the motivational theories and types of motivational measures, i.e., material (external) and non-material (internal) instruments.

The second part of the work provides an analysis of the questionnaire carried out by the company. The purpose of this study was to examine the motivation of employees, how they assess the measures taken and what measures encourage the activities of the individual. The survey was attended by 163 respondents working for JSC “Gamyba”. The results of the investigation showed that the motivational measures of the company investigated are targeted and that the employees are satisfied with the motivational system of the undertaking. It has been noted that material promotion, i.e., wages, bonuses, and bonuses to remuneration, is the most important thing for respondents.

At the end of the bachelor's work, conclusions and recommendations are presented, which make it possible to decide on the motivation of employees of JSC “Gamyba”. There are also suggestions on how to better motivate employees in the company.

Keywords: employee motivation, motivation, motivational tools.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. TEORINIAI MOTYVACIJOS ASPEKTAI	10
1.1. Motyvacijos teorinė samprata	10
1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga	12
1.3. Motyvavimą skatinančios priemonės	15
1.3.1. Materialinės (išorinės) motyvavimo priemonės	17
1.3.2. Nematerialinės (vidinės) motyvavimo priemonės	19
2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS UAB „GAMYBA“ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	22
2.1. Tyrimo metodologija	22
2.3. Respondentų demografiniai duomenys	24
2.4. Esamos situacijos vertinimas – požiūris į atlyginimą, karjeros galimybes, taikomas motyvavimo priemonės	25
2.5. Požiūris į motyvavimo priemones: materialines ir nematerialines	29
IŠVADOS	33
REKOMENDACIJOS	35
LITERATŪROS SĄRAŠAS	36
PRIEDAI	38
1 priedas	38
2 priedas	41
3 priedas	43

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.3.1 lentelė.....	15
1.3.2 lentelė.....	16
2.4.1 lentelė.....	25
2.4.2 lentelė.....	26
2.5.1 lentelė.....	29
2.5.2 lentelė.....	31

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1.2.1 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė.....	12
1.3.1.1 pav. Materialinių priemonių formos.....	17
1.3.2.1 pav. Nematerialinės priemonės.....	19
2.1.2 pav. Anketos struktūra.....	22
2.3.1 pav. Respondentų paskirstymas pagal amžių.....	24
2.4.1 pav. Respondentų įmonės motyvacijos vertinimas.....	28

ĮVADAS

Temos aktualumas. Beveik kiekvienos įmonės ir organizacijos tikslas padidinti veiklos efektyvumą, taip pat pasitelkdamis tam tikras priemones stengiasi didinti savo darbuotojų produktyvumą ir lojalumą. Įmonės išlikimas, jos plėtra reikalauja, kad nuo valdymo struktūros iki užduočių atlikimo, darbuotojai būtų motyvuoti. Todėl vadovai yra priversti ieškoti naujų ir veiksmingų būdų kaip užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą. G. Gavric, M. Cukanovic Karavadic ir D. Pesic (2020) pabrėžia, kad tie vadovai, kuriems pavyks atrasti, kas motyvuoja jų darbuotojus, taip pat ras raktą į sėkmę, nes vadovo sėkmė priklauso nuo kiekvieno darbuotojo individualios sėkmės jo komandoje. Pasirinkus tinkamą motyvacijos sistemos būdą, galima paskatinti darbuotoją siekti geresnių rezultatų savo darbe. Todėl personalo motyvavimas tampa itin svarbiu veiksmu, kurio dėka darbdavys įgyvendins įmonės išskeltus tikslus, o darbuotojas - gaus motyvacinį paskatinimą. C. C. Araujo, E. E. Giri ir A. D. C. Soares (2020) teigia, kad už organizacijos veiklą iš esmės yra atsakingas kiekvienas asmuo, kuris dirba organizacijoje. Jei įmonėje kiekvienas žmogus dirba gerai, siekia tikslų ir atiduoda visas pastangas, to pasekoje pagerėja bendras organizacijos darbas. Norint pasiekti pageidaujamų rezultatų, reikia atkreipti dėmesį į veiksmus, įtakojančius šiuos rezultatus, t. y. lyderystė organizacijoje, organizacijos kultūra, kompensacija, darbuotojų motyvacija, darbo aplinka ir pan. Šiame baigiamajame darbe bus aptarta darbuotojų motyvacija, kuri daro įtaką verslo sėkmei ir organizacijos veiklai. B. L. R. Budirianti, Agusdin ir Surati (2020) akcentuoja, kad kiekviena įmonė nori turėti kokybiškų žmogiškųjų išteklių įmonės sėkmei užtikrinti. Darbuotojai, kaip žmogiškieji ištekliai, yra svarbus organizacijos turtas. Todėl jis turi būti valdomas efektyviai ir kiekviena įmonė turi stengtis pagerinti darbuotojų rezultatus tikėdamasi pasiekti įmonės tikslus. To pasekoje kiekviena įmonė turi sugebėti suteikti motyvaciją visiems savo darbuotojams. Motyvacija yra varomoji jėga, dėl kurios darbuotojai nori savo gebėjimus, energija ir laiką panaudoti veiklai/darbui, už kurį jie yra atsakingi. To pasekoje padidėja darbuotojo našumas. Norint sužinoti kokios motyvacinės priemonės yra taikomos UAB „Gamyba“ ir kaip jas vertina įmonės darbuotojai, reikia atlikti kiekybinį tyrimą.

Temos naujumas. Mokslinių straipsnių ir temų, kuriuose nagrinėjama motyvacijos tema yra daug, ši tema tyrinėta ir praeityje ir dabartyje. Taip pat šią problemą nagrinėjo vadybos ir motyvacijos teoretikai kaip A. Maslow, F. Herzberg, F. Taylor, D. McClelland, V. Vroom, D. McGregor ir kt. Jų motyvavimo teorijos sulaukė daug dėmesio.

Lietuvoje pirmieji šios problemos tyrimai buvo pradėti 1927 metais, juos atliko - J. Vabalas - Gudaitis ir A. Gučas. Darbuotojų motyvavimo problemas palietė A. Navicko, R. Razausko, R. Grigo, A. Seiliaus ir kt. moksliniuose darbuose. Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau nagrinėjo I. Bučiūnienė, V. Šilingienė, A. Sakalas, E. Bagdonas, L. Bagdonienė, J. Kasiulis, D. Šavareikienė ir kt. Šiame baigiamajame darbe nagrinėjamas vienos iš Lietuvos įmonės, t. y. UAB „Gamyba“, taikomos darbuotojų motyvacinės sistemos privalumai ir trūkumai, neatsižvelgiant į skirtingų individų asmenybes, poreikius ir t. t. Šis tyrimas padės identifikuoti patraukliausias motyvacines priemones, kurios padės didinti darbuotojų motyvaciją ir jų produktyvumą.

Tyrimo problema. Baigiamajame darbe sprendžiama problema formuluojama šiuo klausimu: kokios motyvacinės priemonės įgalina veikti Šiaulių UAB „Gamyba“ darbuotojus?

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvavimas UAB „Gamyba“ (įmonė nesutinka, kad jos pavadinimas būtų naudojamas baigiamajame darbe).

Darbo tikslas. Išsiaiškinti pagrindines motyvacinės priemonės, kurios daro įtaką darbuotojų motyvavimui UAB „Gamyba“.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis literatūros šaltiniais, išanalizuoti motyvacijos teorinę sampratą ir pateikti pagrindines motyvavimo priemones.
2. Remiantis anketinės apklausos duomenimis nustatyti kokios motyvacinės priemonės yra taikomos ir kaip jas vertina UAB „Gamyba“ darbuotojai.
3. Identifikuoti motyvacinės priemonės, kurios įtakoja darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų.

Tyrimo metodai. Baigiamajame bakalauro darbe naudojami mokslinės literatūros šaltinių analizė, kurioje buvo naudoti užsienio ir Lietuvos autorių mokslinė literatūra, straipsniai. Apžvelgtos motyvacijos teorijos, išanalizuotos motyvacinės priemonės (materialinės ir nematerialinės priemonės). Tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas, naudotas renkant tyrimui reikalingus duomenis. Taip pat šis metodas padeda išsaugoti apklausiamojo anonimiškumą, o tai dažnai yra svarbu apklausiamajam. Matematinės statistikos metodas naudotas kiekybiniame tyrime surinktų duomenų apdorojimui. Išvadų formulavimui taikytas apibendrinimo metodas.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Baigiamasis darbas yra svarbus ir reikšmingas tuo, kad atliktų tyrimų rezultatai padėjo atskleisti taikomų motyvacinių priemonių vertinimą, taip pat identifikuoti trūkumus. Problemų sprendimui baigiamajame darbe pateiktos rekomendacijos.

Bakalauro baigiamojo darbo struktūra. Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, teorinė ir empirinė dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmojoje dalyje apžvelgiamos motyvacijos teorijos, kuriose nagrinėjama veiksniai, darantys įtaką darbuotojų motyvacijai. Taip pat apžvelgiami pagrindiniai motyvacijos teorijų bruožai. Analizuojamos motyvacinės priemonės, kurios skatina darbuotojus produktyvesniam darbui. Antrojoje dalyje atlikta anketinė apklausa, remiantis motyvacinių priemonių (materialinių ir nematerialinių priemonių) pagrindu, išanalizuoti ir aprašyti gauti duomenys. Darbo pabaigoje pateikta išvados ir rekomendacijos.

1. TEORINIAI MOTYVACIJOS ASPEKTAI

1.1. Motyvacijos teorinė samprata

Pačioje vadybos mokslo pradžioje pastebėta, kad valdymo efektyvumą lemia, kaip vadovai geba sudominti įmonės darbuotojus, kaip juos skatina rezultatyviai veikti ir siekti įmonės tikslų. Todėl motyvacija tampa neatsiejama darbo dalimi, kurios dėka įmonėje mažinama darbuotojų kaita, išsaugomi geri specialistai ir padidinamas darbo našumas. Organizacijos tikslai pasiekiami tik ilgalaikio organizacijos darbuotojų pasiaukojimu, įsitraukimu. Vadovų tikslas, motyvuoti darbuotoją tinkamomis priemonėmis, kad šis sąmoningai siektų organizacijos tikslų, tačiau kartu patenkintu savo poreikius. A. Pawlak (2019) pažymi, kad motyvacija kaip koncepcija buvo nustatyta 20-ojo amžiaus pradžioje kartu su psichologija, taip pat valdymo ir organizavimo kaip mokslo apibrėžimo pradžia. Tai yra procesas, skirtas sukelti, nukreipti ir palaikyti norimą žmonių elgesį prisidėti siekiant konkrečių tikslų.

Įvairių teoretikų moksliniuose darbuose pateikti skirtingi motyvacijos apibrėžimai. Pasak K. Madhumitha ir S. Dhanabakkiyam (2019), motyvacija yra procesas, kuris motyvuoja žmogų veikti ir skatina jį tęsti. Tai yra nuolatinis procesas, nes žmogaus poreikiai/tikslai niekada nėra visiškai patenkinti. A. S. Săseanu ir S. Toma (2019) teigia, kad motyvacija yra priemonė, naudojama paskatinti žmones dirbti, kad pasiektų iškeltų tikslų. Panašiai motyvaciją apibūdina C. C. Araujo et al. (2020), motyvacija – tai sąmoningos pastangos paveikti asmens elgesį, kad tai paskatintų siekti iš anksto nustatytų organizacijos tikslų. Motyvacija daro įtaką asmeniui, kad šis noriai įsitrauktų į veiklą ir darbą, už kuriuos gautų atlyginimą, to pasekoje toliau dirbtų savanoriškai dėl tinkamos motyvacijos.

Svarbu paminėti, jog motyvacijos sąvoka yra dažnai gretinama su motyvavimu. Motyvacija – tai vidinė paskata, o motyvavimas yra poveikio elgsenai darymas (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014, p. 141). K. Madhumitha ir S. Dhanabakkiyam (2019) pateikia panašų sąvokos apibrėžimą, motyvavimas – procesas, kurio metu elgsens yra inicijuojamas, nukreipiamas ir orientuotas į tikslą.

B. L. R. Budirianti at al. (2020) pateikia tokią sąvokos apibrėžtį, motyvacija yra impulsas, kurį nustato tikslas. Autoriai akcentuoja motyvacijos svarbą darbuotojui, jei darbuotojas yra motyvuotas, tai jis dirbs daugiau ir entuziastingiau, kad jie galėtų prisidėti prie įmonės. F. Ma'ruf, I. R. Hadari ir D. Amalia (2019) pažymi, kad motyvacija yra psichologinė galia, lemianti kryptį žmogaus pastangų, taip pat pagrindinis dalykas vadovybei, kad paaiškintų, kaip žmonės elgiasi ir kaip jie atlieka darbą organizacijoje. Autoriai M. Hitka, Z. Balazova, V. Gražulis ir P. Lejskova (2018) pateikia panašų apibrėžimą, motyvacija yra psichologinis procesas, turintis įtakos kontroliuoti žmogaus elgesį, kuris nulemia veiklą, kuria siekiama tikslų. Autorė A. Kadzevičiūtė (2017, p. 11) teigia, kad motyvaciją galima laikyti esminiu veiksniu, norint išlaikyti lojalius darbuotojus.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra svarbus veiksnys, įtakojantis asmens veiklos rezultatus. Kiekvienas asmuo yra savitas, todėl skirsis vertybių sistemos, požiūris į jį supančią aplinką, poreikiai, lūkesčiai, interesai ir siekiai. Visa tai atskleidžia motyvacijos proceso struktūrą. Norint suvokti motyvacijos esmę, visų pirma reikia išsiaiškinti pagrindines teorijos sąvokas, t. y. poreikiai, motyvai, lūkesčiai ir atlygis.

Poreikiai. Pasak N. Mullaikodi (2019) žmonių poreikiai yra varomoji jėga, kuri įtakoja žmogaus elgesį. Šių poreikių pagalba vadovai bando valdyti darbuotojų elgesį tenkinant jų poreikius, t. y. naudojant paskatinimus. Motyvacijos teorijose poreikiai yra klasifikuojami pagal tam tikrus kriterijus. Tačiau, dauguma teoretikų sutaria, kad visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes:

- Pirminius poreikius - pagrindinius fizinius poreikius (troškulys, miegas, valgymas).
- Antrinius poreikius - psichologinius ir socialinius poreikius (valdžios poreikis, garbė pripažinimas ir t.t.).

Kiekvienas individas yra skirtingas, todėl šių grupių svarbumo nustatymas priklauso nuo pačio žmogaus. Kai darbuotojas jaučia poreikį, tai jį skatina veikti. Tikslas tampa priemone savo poreikiams patenkinti, to pasekoje žmogus gali patenkinti, patenkinti iš dalies arba nepatenkinti savo poreikių. Šis vertinimas turės įtaką individo elgesiui pasikartojančiose situacijose, jeigu tai asocijuosis su poreikių patenkinimu. J. Kostecka ir V. Davidavičienė (2015, p. 263) pabrėžia, kad tiriant darbuotojų poreikius, svarbu atkreipti dėmesį į poreikių skirtumus tarp skirtingų amžiaus kategorijų, gaunamų pajamų, lyties ir žaidėjo tipo.

Motyvai. K. Madhumitha ir S. Dhanabakkiyam (2019) teigia, kad motyvai gali būti apibrėžiami kaip vidinė mūsų proto būseną, kuri nukreipia asmens elgesį į tam tikrus tikslus. Motyvai yra asmens tikslų ir poreikių išraiška. Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai. Pasak Motyvai dar skirstomi į vidinius ir išorinius. *Išoriniai motyvai* sužadina žmogui siekti įsigyti dar neturimą objektą arba, atvirkščiai, išvengti jo. *Vidiniai motyvai* yra susiję su teikiamu pasitenkinimu jau turimu objektu, kurį norima išsaugoti, arba nepatogumais, kurių norima atsikratyti (Šavareikienė, 2008, p. 20). Motyvai turi tendencija kisti, tam įtakos dažniausiai turi asmenybės nuostatos, įsitikinimai, gyvenimo tikslai, interesai ir vertybės.

Lūkesčiai. Lūkesčiai - tai sąvoka, kuria apibūdinami pageidaujami būsimąjo įvykio rezultatai (pasekmė). Žmonės daug dėmesio skiria ateities apmąstymams ir tai nulemia jų elgesio pasirinkimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 127).

Atlygis apima ne tik materialinius atlyginimus, bet ir tuos, kurie išreikšti įvairiomis nematerialiomis formomis. Kitaip tariant, atlygių sistemą sudaro atlyginimų sistema, susidedanti iš piniginio ir materialaus nepiniginio apdovanojimo, kartu su nematerialiu apdovanojimu (Lipinskienė, 2012, p. 14). Atlygis skirstomas į dvi grupes: moraliniai/vidiniai ir materialiniai/išoriniai (ši grupė dar išskirstoma į finansinius ir nefinansinius).

A. Pawlak (2019) nurodo keturias taisykles, kurių dėka atlyginimas gali tapti motyvatoriumi:

- Darbuotojo gaunamas atlyginimas turėtų būti proporcingas tiek jam keliamiems reikalavimams, tiek jo darbo poveikiui.
- Įmonės naudojami motyvatoriai turėtų būti įvairūs, taip, kad atitiktų tiek darbuotojo, tiek pačios organizacijos lūkesčius.
- Organizacijoje naudojamos priemonės turi sukurti nuoseklią sistemą, kad kiekvienas darbuotojas turėtų galimybę su jais susipažinti.
- Visos skatinimo sistemos turi būti suprantamos ir priimtinos.

S. S. Campo ir R. Fedirko (2018) teigia, kad atlygis turi patenkinti svarbų poreikį, kad noras patenkinti jį būtų pakankamai stiprus ir vertas pastangų. Kiekvieno individo vertės suvokimas yra skirtingas, to pasekoje skiriasi atlygio vertinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad visos paminėtos sąvokos (poreikiai, motyvai, lūkesčiai, atlygis) yra glaudžiai susijusios ir apibūdina motyvaciją. Paminėti autoriai pateikia skirtingus motyvacijos aprašymus, tačiau jie visi yra teisingi, tik skirtingai suformuluoti. Taip pat, motyvavimo procesas reikalauja nuolatinės kaitos, kadangi skirtingi individai turi skirtingus poreikius, kurie yra kintantys.

1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Darbuotojų motyvacijai paaiškinti suformuota daug įvairių motyvacijos teorijų.

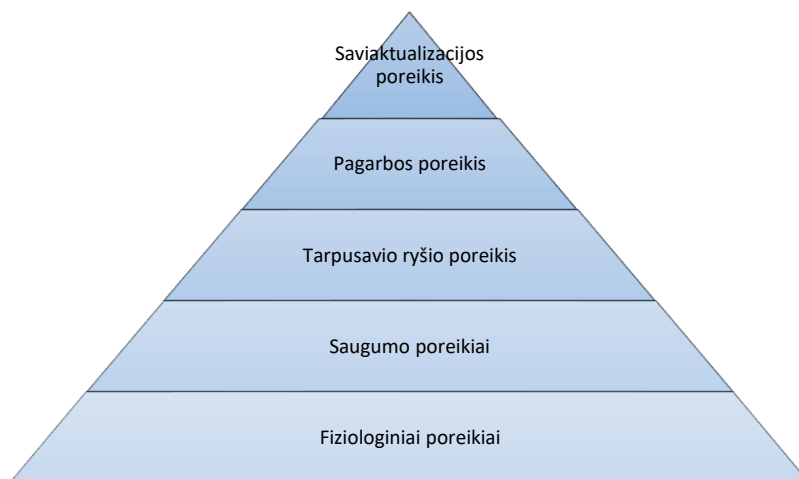
Įvertinant tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios vidinės tokio elgesio priežastys, D. Bakotić, S. Goić ir I. Tadić (2019) motyvacijos teorijas suskirsto į dvi grupes:

- motyvacijos turinio teorijos;
- motyvacijos proceso teorijos.

Poreikių (turinio) teorijos. Šiose teorijose pabrėžiama žmonių poreikiai, kurie juos motyvuoja ir tuo pačių skatina veiklą. Šiam tipui atstovauja: A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, D. J. McClelland poreikių teorija ir F. Herzberg veiksmų teorija.

Maslow poreikių hierarchijos teorija. Tai viena iš labiausiai žinomų motyvacijos teorijų, kurią suformulavo A. Maslow ir pristatė 1943 metais. Žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius, kurie sudaro piramidę. Einant nuo žemiausio piramidės lygio, poreikiai išsidėsto tokia tvarka: fiziologiniai poreikiai (alkis, miegas, troškulys); saugumo poreikiai (saugumas nuo skausmo, baimės, ateities garantijos ir kt.); socialiniai poreikiai (poreikis priklausyti grupei, meilės poreikis); pagarbos ir savigarbos poreikiai (pripažinimas, sėkmė); saviraiškos poreikiai (asmeninis tobulėjimas, kūrybingumas) (žr. 1.2.1 pav.).

Pagarba reiškia, kad yra vertinami, gerbiami ir vertinami kitų. Žmonės turi jaustis vertinami, pavyzdžiui, būti naudingi ir reikalingi pasaulyje. Žmonėms, turintiems žemą savigarbą, dažnai reikia pagarbos iš kitų. Didžiausi skirtumai tarp individų - savi aktualizacijos lygmenyje. Nepatenkinus poreikio jis tampa motyvacijos šaltiniu, kai yra patenkinamas žemesnio lygio poreikis, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis ir t.t.



1.2.1 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė

Šaltinis: sudaryta remiantis A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė (Maslow, 2006)

Taigi A. Maslowo teorija paaiškina, kad poreikiai skatina žmogų veikti. Todėl būtina motyvuoti darbuotojus, nes, tenkindami savo poreikius darbe, jie dalyvauja įgyvendinant ir organizacijos tikslus, tačiau svarbu akcentuoti, kad laikui bėgant asmens poreikiai gali kisti, to pasekoje vadovas turi sugebėti pritaikyti įvairesnes motyvacinės priemonės.

C. Alderfer ERG teorija. Pasak A. S. Săseanu et al. (2019), ERG teorija penkis Maslow poreikius suskirstė tik į tris kategorijas: gyvenimo poreikiai (fiziologiniai ir saugumo poreikiai), santykių poreikius (bendravimas su kitais ir kt.), vystymosi poreikiai (naujų gebėjimų/įgūdžių kūrimas, savirealizacija). Ši teorija teigia, kad nebūtina patenkinti pagrindinių poreikių, kad būtų patenkinti aukštesni. Taip pat atskleidžia, kad darbuotojas turi įvairių poreikių, kurie pasireiškia ir turi būti patenkinti tuo pačių metu. Tokiu atveju, jei vadovas akcentuojasi tik į vieną poreikį, jis negalės efektyviai motyvuoti.

D. McClelland poreikių teorija. Poreikių teorija tvirtina, kad individo poreikiai atskleidžia asmenines savybes. A. S. Săseanu ir S. Toma (2019) pabrėžia, kad teorijoje pabrėžiami trys poreikiai: sėkmė, priklausomybė ir galia.

Valdžios poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Tokie žmonės siekia įtakoti savo organizacijas ir netgi linkę į riziką. Žmonės su ryškiu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri, energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas.

Sėkmės poreikis - tai noras spręsti sudėtingus uždavinius, sulaukti didelio pasisekimo. Priklausomumo poreikis remiasi pastangomis vienyti žmones socialiniu pagrindu, noru išsaugoti gerus tarpusavio santykius, siekiant išvengti konfliktų. Ši teorija turėjo didelės įtakos tų laikų tyrinėtojams, nes nepasitenkinimas darbu buvo svarbi tema.

F. Herzberg dviejų veiksmų teorija. Ji pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Herzberg teoriją sudaro du veiksniai: higieniniai ir vystymosi (Săseanu et al., 2019). Higieninius veiksmius sudaro darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, darbo santykiai, darbo aplinka ir kt.; vystymosi veiksmius - atsakomybė, pripažinimas, paaukštinimas, galimybė tobulėti.

Tačiau darbo užmokestis nėra motyvatorius, tam tikrais atvejais jis gali būti jeigu kiekvieną kartą darbuotojas gauna vis didesnę atlyginimą. A. Pawlak (2019) pažymi, kad higieninius veiksmius turėtų užtikrinti vadovai, kad darbuotojai nesijaustų nepatenkinti darbo sąlygomis. Tačiau tik antrasis veiksnys verčia darbuotojus jausti visišką pasitenkinimą.

F. Herzberg dviejų veiksmų teorija praplėtė motyvacijos sampratą, taip pat atkreiptas dėmesys į darbo veiksmius, kurie sąlygoja motyvaciją.

Proceso motyvacijos teorijos padeda suvokti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus dinamiką. Šiam tipui atstovauja šios teorijos: V. Vroom lūkesčių teorija, L.W. Porter ir E. E. Lawler motyvacijos modelis, E. A. Locke tikslų iškelimo teorija, J. S. Adams teisingumo teorija ir B. F. Skinner pastiprinimo/paramos teorija. Šios teorijos atskleidžia kaip veikia motyvacija ir kokią įtaką daro darbuotojo elgesiui. Taip pat tvirtina, kad individui įtaką daro ne tik poreikiai.

V. Vroom lūkesčių teorija. Ši teorija padeda suprasti, kad žmogaus elgesį įtakoja dauguma veiksmų, į kuriuos organizacijos vadovui labai svarbu deramai sureaguoti. A. S. Săseanu ir S. Toma (2019) teigia, kad šioje teorijoje yra trys pagrindiniai kintamieji – valentingumas, instrumentiškumas ir lūkestis. C. A. Panait (2019), teigia kad valentingumas yra asmens pageidavimas (norą, potraukį) tam tikriems rezultatams, taip pat, kad instrumentalumas – rezultato asociacija ir išreiškia darbuotojo

tikėjamą gauti atlygį, atitinkantį jo veiklos rezultatus ar indėlį į darbą. Lūkesčiai – tai suvokimas, kad pastangos turi įtakos darbo procesui. Valentingumas ir instrumentalumas gali būti teigiamas (+1) arba neigiamas (-1). Kadangi žmogaus elgesys gali kisti paveiktas daugelio veiksnių, ryšys su atliekamu darbu gali turėti skirtingą intensyvumą, t. y. turėti teigiamą arba neigiamą valentingumą.

Lūkesčių motyvacijos modelį išplėtojo L.W. Porter ir E. E. Lawler. E. Lawler - L. Porter modelis nustato atlyginimo ir rezultato ryšius, t. y. žmogus patenkina savo poreikius, kai jis už pasiektus rezultatus apdovanojamas (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 44).

L.W. Porter ir E. Lawler atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

- išorinio, t. y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas ar darbo grupė;
- vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiudamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje (Leonienė, 2001, p. 146).

E. A. Locke tikslų iškėlimo teorija. Ši teorija teigia, kad asmuo yra motyvuotas tuomet, kai žino, kad tikslai yra įgyvendinami. Taip pat akcentuojama, kad motyvacija nustatytiems siekiams yra stipriausia, kai darbuotojai patys dalyvauja priimant sprendimus, tačiau dažnai pasiteisina ir vadovų suformuoti tikslai. D. Bakotić, S. Goić ir I. Tadić (2019) teigia, kad pagrindinė prielaida yra, kad užduoties tikslai gali būti motyvatoriumi, jei jie yra tinkamai nustatyti bei tinkamai valdomi. Šioje teorijoje teigiama, kad konkretūs ir sudėtingi tikslai prisideda prie geresnių užduočių įvykdymo. Kuo sudėtingesnis tikslas, tuo didesnis troškimas jį pasiekti. Taip pat darbuotojo dalyvavimas nustatant tikslą, daro jį priimtinesnį ir lemia aktyvesnį dalyvavimą.

J. S. Adams teisingumo teorija, kuri atskleidžia žmogaus norą būti įvertintiems teisingai. Darbuotojas pradeda savo rezultatus lyginti su gautu atlyginimu, taip pat su kito darbuotojo gautu atlyginimu. Šią teoriją sudėtinga taikyti, nes kiekvieno individo atlygio suvokimas skirtingas. Pasak A. S. Săseanu ir S. Toma (2019), jei žmogus suvokia nelygybę, tai gali sukelti nusivylimą, demotyvaciją ir tai įtakos darbo kokybę.

B. F. Skinner pastiprinimo/paramos teorija, kuri teigia, kad žmogus linkęs kartoti tą patį elgesį, jeigu jis teikia teigiamus rezultatus, kai tuo tarpu stengiasi vengti elgesio, kuris suteikia neigiamus padarinius. A. Pawlak (2019) pabrėžia, kad vadovai turėtų skirti ypatingą dėmesį darbuotojų veiksams ir elgesiui, mainais siūlydami materialų ar nematerialų atlygį.

Apibendrinant galima teigti, kad poreikių (turinio) teorijos pabrėžia poreikių svarbą žmogui ir nagrinėja tikslus, kurių jis siekia, norėdamas patenkinti atsiradusius poreikius. Taip pat turinio teorijos atskleidžia kas žmogų skatina veikti. Šios teorijos padeda vadovams suvokti pagrindinius motyvus, kurie skatina darbuotojus veikti. Kai tuo tarpu proceso teorijos, pabrėžiamas individo elgesys. Šios teorijos padeda suvokti kaip skatinamas asmens elgesys, tačiau ne vidiniai impulsai.

1.3. Motyvavimą skatinančios priemonės

Motyvuoti darbuotojus privalu, nes motyvuoti darbuotojai padeda organizacijoms išlikti, taip pat tokie darbuotojai yra produktyvesni. F. Ma’ruf et al. (2019) teigia kad globalizacijos ir intensyvios konkurencijos eroje, pastaruoju metu verslo pasaulis turi sukurti aukštą darbuotojų našumą. Įmonės turi sugebėti kurti ir gerinti veiklos rezultatus savo aplinkoje. Kadangi įmonės sėkmei įtakos turi darbuotojai, būtent žmogiškieji ištekliai, tai pagrindinis veiksnys. Todėl reikia dėti daugiau pastangų gerinant žmogiškųjų išteklių kokybę, stengiantis pagerinti darbuotojų darbo rezultatus bei įmonės veiklos rezultatus. A. S. Săseanu ir S. Toma (2019) pažymi, kad motyvacija yra esminis veiksnys siekiant įmonės tikslų. J. A. Shellhouse, H. S. Carter ir M. P. Benge (2019) pabrėžia, kad tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas gali sustiprinti organizaciją, užtikrinant darbuotojų motyvaciją ir organizacijos galimybių išnaudojimą. To pasekoje vadovai turi įsigilinti, kas motyvuoja darbuotojus.

1.3.1 lentelėje pavaizduotas motyvavimo priemonių pokytis.

1.3.1 lentelė

Laiko-tarpis	Darbuotojų poreikiai	Vadybos koncepcijų autoriai	Motyvavimo priemonės tiems poreikiams patenkinti
1970	Potencialių savo galimybių realizavimas	W. Ouchi R. Wotermen T. Peters	klando ideologija; darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija; bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kliento kultas, kokybės filosofija; karjera; profesijų sugretinimas; kvalifikacijos kėlimas; įpareigojimų ir atsakomybės delegavimas;
	Saviraiškos Socialiniai: pagarbos pripažinimo	F. Skinner E. Locke P. Drucker L. Porter E. Lawler V. Vroom S. Adams	savalaikis norimo elgesio pastiprinimas; susipažindinimas su organizacijos tikslais, individualių tikslų nustatymas; darbo rezultatų tinkamas ir teisingas įvertinimas;
1960	bendravimo	K. Levin F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Bernard E. Mayo	bendri susirinkimai; šventės, pokalbiai; tinkamas valdymo stilius; teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas; asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose; individualių pasiekimų įvertinimas; kontrolės sumažinimas; dėmesys darbuotojui;
	priklausymo		
1930	Saugumo Materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W. Taylor	darbo sąlygos; darbo užmokestis; griežta kontrolė ir nuobaudos; gera darbo organizacija; griežta reglamentacija

Šaltinis: I. Bučiūnienė, 1996, p. 43.

Peržvelgus lentelę, matome, kad pagal tam tikrą laikotarpį ir tuo metu esamus darbuotojų poreikius, buvo pritaikomos atitinkamos motyvavimo priemonės. Lentelės duomenys rodo, kad nuo 1930 iki 1960, pagrindiniai darbuotojų poreikiai buvo bendravimas ir priklausymas tai pačiai grupei. Pastebima, kad skiriamas didesnis dėmesys darbuotojui, kontrolės sumažinimas.

Nuo 1960 m. iki 1970 m., atsiranda pagarbos ir pripažinimo poreikis, kuriuos bandoma patenkinti supažindinant su organizacijos tikslais, individualių tikslų nustatymas bei darbo rezultatų teigiamu įvertinimu.

Nuo 1970 darbuotojo poreikiai drastiškai pasikeičia ir asmuo didesnę dėmesį skiria savęs realizavimui, to pasekoje motyvavimo priemonės orientuojasi į asmeninę karjerą, asmeninius tikslus ir jų susiejimą su organizacijos tikslais.

Modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, tenka spręsti tokius strategiškai svarbius klausimus kaip darbuotojo motyvacija dirbti, vadovo gebėjimai tinkamai vadovauti, nes, kaip teigia M. Blašková ir V. Gražulis (2009), vadovo valdymo stilius dideliu mastu lemia darbuotojų savijautą ir elgseną darbe, jų motyvaciją dirbti efektyviai, poreikį nuolat tobulėti ir būti lojaliems (Gražulis, Markuckienė, 2013, p. 146). Todėl vadovams svarbu suvokti darbuotojų elgseną ir parinkti tinkamus motyvacijos būdus, norint išlaikyti organizacijos darbuotojus

Motyvacijos priemonės skirstomos į dvi grupes: materialinės (išorinės) ir nematerialinės (vidinės arba moralinės) priemonės. Materialinės priemonės toliau išskaidomos į dvi grupes: finansinės ir nefinansinės (žr. 1.3.2 lent.).

1.3.2 lentelė

Materialinės priemonės		Nematerialinės priemonės
Finansinės	Nefinansinės	
Darbo užmokestis; telefono, kuro ir kitų išlaidų kompensavimas; dalyvavimas pelno padalijime; premijos.	Vertingos dovanos; renginiai; nuolaidos; stažuotės; įmonės automobilis; sporto klubų abonementai.	Darbo įvertinimas; darbo sąlygos; darbo turinys; padėkos; kvalifikacijos kėlimas; pasitenkinimas darbu; atsakomybė; pasitikėjimas; saviraiškos galimybė.

Šaltinis: sudaryta remiantis A. Kadzevičiūtės, 2017.

R. Gelžinytės (2015) atliktame tyrime atskleidžia, kad vidinė motyvacija yra reikšminga norint darbuotoją įtraukti į organizacijos veiklos tobulinimą, tokiu būdu asmuo kuria naujas idėjas ir stengiasi jas įgyvendinti praktikoje. M. Blašková ir kt. (2018) pabrėžia, kad vidinė motyvacija yra stipresnė už išorinę, nes ji priklauso nuo žmogaus prigimties, ir ji yra reiklesnė.

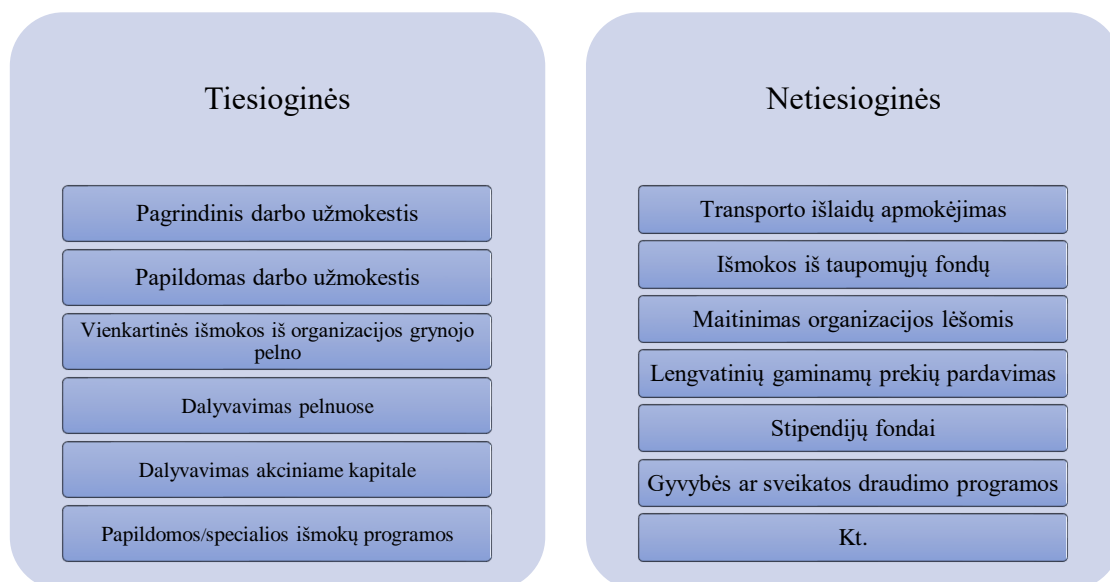
1.3.1. Materialinės (išorinės) motyvavimo priemonės

Norint efektyviai motyvuoti organizacijų darbuotojus, visų svarbiausia suvokti priemones, turinčias įtakos jų elgesiui. Motyvuoti darbuotojai padeda organizacijoms išlikti, siekti užsibrėžtų tikslų - tokie darbuotojai yra produktyvesni. Todėl vadovai privalo suvokti, kas motyvuoja jų darbuotojus, t. y. ką organizacijos darbuotojai labiausiai vertina, nes žmogus tikėdamas, kad jis tai gaus, stengsis įvykdyti paskirtas užduotis gerai.

Kiekvienas individas skirtingus dalykus vertina skirtingai, be to vertinimą įtakoja ir skirtingi gyvenimo laikotarpiai, kurių metu tą patį dalyką gali vertinti nevienodai. To pasekoje vadovas turi sukurti individualius motyvavimo priemones, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo prioritetus.

J. Kostecka ir V. Davidavičienė (2015) teigia, kad materialinės priemonės yra labai svarbios ir efektyvios esant ekonominiam sunkmečiui, nes tokiu metu žmogus bijo prarasti pragyvenimo šaltinį.

Materialinės priemonės dar išskirstomos į tiesiogines ir netiesiogines (žr. 1.3.1.1 pav.). Tiesioginės materialinės priemonės apima darbo užmokesčio dalis, pelno dalijimą, dalyvavimą akciniame kapitale ir papildomas išmokas. Kai tuo tarpu netiesioginės apima transporto ir maitinimo išlaidų apmokėjimą, gyvybės ar sveikatos draudimą ir kt.



1.3.1.1 pav. Materialinių priemonių formos.

Šaltinis: sudaryta remiantis V. Gražulis, 2012, p. 128, 1 priedas.

Darbo užmokestis - tai pinigais išreikšta kompensacija už darbuotojo “išėikvotą” energiją (Lapinskienė, 2012, p. 14). Darbuotojui svarbus faktinis darbo užmokesčio dydis ir tai, kad jaustųsi gavęs teisingą atlygį už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogaus saugumo ir tikrumo jausmą. Jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri reiškiasi kaip nenoras stengtis darbe ir siekis keisti darbą (Viningienė, p. 162).

Individo motyvacijai dirbti, labai svarbus yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos. Jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir visai vengia darbo (Paužuolienė, Vaitekienė, 2013, p. 115).

Pasak P. Zakarevičių (2003, p. 134) darbo užmokesčio skatinamasis poveikis gali būti aktualizuotas tik ieškant efektyvių darbo apmokėjimo organizavimo formų. Geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet darbo užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė) dalis, kintamoji dalis ir premijos.

Pagal B. Leonienę (2001, p. 153) pastoviąją darbo užmokesčio dalies dydį turėtų lemti:

- darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija konkrečioms pareigoms atlikti;
- nervinės įtampos lygis darbe;
- konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis.

L. Žiogelytės ir G. Kšivickaitės (2014) tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai, gaunantys didesnę darbo užmokestį, mažiau mąsto apie galimybes keisti darbą, tačiau, akcentuotina tai, kad jie nelinkę nurodyti (išreikšti aiškios pozicijos), jog neplanuoja artimiausiu metu keisti esamos darbovietės.

Priedai - tai papildoma atlygio dalis, kuri skiriama už individualius veiklos rezultatus. Pagrindinė kintamosios dalies forma - įvairios priemokos (už kvalifikacinį lygį, už darbo stažą ir kt.) (Zakarevičius, 2003, p. 134).

Kintamojo darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma atsižvelgiant į:

- darbuotojo darbo kokybę;
- darbų atlikimo punktualumą;
- užsienio kalbos mokėjimą;
- mokėjimą dirbti kompiuteriu;
- iniciatyvumą;
- universalumą (Leonienė, 2001, p. 153).

Ši darbo užmokesčio dalis skatina stengtis dirbti geriau už savo kolegas ir aktyvina sveikos konkurencijos, varžymosi elementus organizacijos narių veikloje (Zakarevičius, 2003, p. 136).

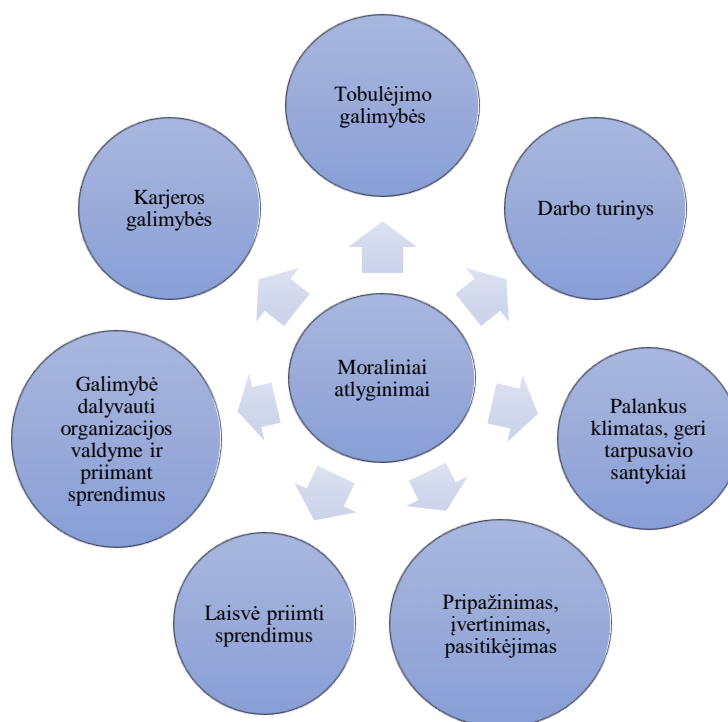
Premijos. B. Leonienė (2001, p. 153) teigia, kad vienkartinės išmokos, kurios skiriamos už itin reikšmingus rezultatus, turėjusios aiškios įtakos organizacijos pelnui arba jos veiklos kokybei, neturi būti įprastinės, o ypatingos.

Pagrindinė priežastis dėl kurios organizacijoje didėja darbuotoju kaita, tai nepasitenkinimas darbo užmokesčiu ar ne laiku išmokamas atlyginimas, to pasekoje mažėja darbo rezultatyvumas. Ši priežastis gali įtakoti darbuotojus ieškoti naujos darbo vietos, todėl pinigai yra priemonė, kuri padeda pasiekti įvairius tikslus. Taip pat pinigai tiesiogiai arba netiesiogiai padeda patenkinti iškilusius poreikius, todėl jie tampa motyvacija iki kol šie poreikiai yra patenkinti.

1.3.2. Nematerialinės (vidinės) motyvavimo priemonės

Motyvuoti galima ne tik materialinėmis priemonėmis, yra atlygio formų, kurių dėka darbuotojas patiria psichologinį poveikį, kuris suteikia asmeninio augimo jausmą. V. Gražulis (2012, p. 130) teigia, kad nematerialus darbuotojų skatinimas pasireiškia reguliuojant užimtumo laiką, didinant darbo proceso kūrybinius elementus, plėtojant pripažinimo programas ir kt. M. Hitka ir kt. (2018) taip pat pabrėžia, kad įmonės turi sukurti pripažinimą, prasmingą darbą, karjeros pažangą ir augimą užtikrinančią aplinką, kad darbuotojai būtų motyvuoti dirbti efektyviau. Pasak C. A. Panait ir N. G. Panait (2018), dauguma organizacijų pripažįsta, kad reikia naudoti nefinansinius motyvavimo metodus. Nefinansinės priemonės yra tos atlygio ir paskatos formos, kurios nėra susijusios su tiesioginiu pinigų mokėjimu darbuotojui.

Nematerialinės motyvavimo priemonės orientuojasi į asmens tobulėjimo poreikius, tinkamas darbo sąlygas, psichologinį klimatą. 1.3.2.1 pav. pavaizduotas nematerialinių motyvavimo priemonių išskirstymas.



1.3.2.1 pav. Nematerialinės priemonės

Šaltinis: sudaryta remiantis D. Lipinskienė, 2012, p. 20

Karjeros galimybės. Darbuotojo skyrimas į aukštesnes pareigas pastarąjį įpareigotų siekti geriausio asmeninio rezultato ir kokybės (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014, p. 144). Šis metodas yra svarbus asmenims, kuriems yra svarbus tobulėjimas ir savęs realizavimas organizacijoje. D. Jensen, T. McMullen ir M. Stark (2008, p. 179) teigia, jog pigiau ir veiksmingiau "ugdyti saviškių" talentą, o ne brangiai jį medžioti išorėje. Vadovai privalo suprasti tipines karjerų galimybes ir stengtis, kad karjeros pažanga atitiktų ir materialaus užmokesčio pažangą. Jie turi skatinti didelių galimybių programas su tokiomis atlygio struktūromis ir rekomendacijomis, kurios remtųsi ne vien aiškiai

apibrėžtais laipsniais, ir paaiškinti žmonių sparčiai daromą pažangą. Kad žmonės vertintų karjerą, jie turi suprasti, kuo jiems naudingas perkėlimas, kuris iš pradžių neatrodo patrauklus (Jensen, McMullen, Stark, 2008, p. 193).

Tobulėjimo galimybės/kvalifikacijos kėlimas. Teigiamą įtaką darbuotojo savijautai turi: kvalifikacijos kėlimas, galimybės tobulėti. Pasak D. Lipinskienės (2012, p. 39) nauji sugebėjimai, tinkamai pritaikyti darbe, sukelia darbuotojo pasitenkinimą, sustiprina pasitikėjimą savimi, todėl sudaro galimybę profesiskai augti ir gali būti suprantama kaip viena iš moralinio atlygio formų.

Anot T. Misiukonio (2012) patys vadovai skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir didesnėms saviraiškoms galimybėms, dažnai dar ir baiminasi, kad ugdydami savo darbuotojus išmokys juos spręsti problemas, priimti sprendimus ir jie taps labiau autonomiški, taigi vadovas praras savo ekspertinę galią. <...> Galima pritarti T. Misiukonio (2012) nuomonei, kad klaidinga manyti, jog darbuotojo tobulėjimas mažina vadovo autoritetą ir įtaką, priešingai – darbuotojas, įgijęs daugiau kompetencijų, savarankiškumo ir autonomijos, gali geriau atlikti užduotis, kūrybiškiau ir greičiau spręsti problemas, o tai organizaciją darys dar pranašesnę. Taigi kompetencijų plėtra turėtų apimti visą organizaciją nuo vadovų iki specialistų lygmens, visas darbuotojų amžiaus grupes, taip pat asmens raidos etapus (Gražulis, Markuckienė, 2013, p. 145).

Darbo turinys. L. Žiogelytė ir G. Kšivickaitė (2014) pabrėžia darbo turinio svarbą, nes įdomus ir įvairus darbas išryškina darbo vietos naujumą, prasmingumą ir patrauklumą aspektus. Taigi darbo turinio praturtinimas suteikia galimybę darbuotojui imtis atsakomybės už savo darbą ir atlikti naujas užduotis, kurios skatina asmens kūrybiškumą ir savarankiškumą.

Palankus klimatas. Darbuotojo veiklos rezultatai yra geri, jei jis organizacijoje ir darbo vietoje jaučiasi gerai, saugiai, patogiai. Todėl palankus klimatas, grindžiamas gerais tarpusavio santykiais bei tinkama vadovo elgsena, gali tapti atlygiu, kurį darbuotojai vertina labiau nei materialų (išorinį) atlygį (Lipinskienė, 2012, p. 45).

Pripažinimas, įvertinimas, pasitikėjimas. Kiekvienas individas nori suvokti, kad jo pastangos darbe yra pastebėtos, nori pajusti bendradarbių ir vadovų pripažinimą. Jei įmonės sugeba pripažinti darbuotojų pastangas, lėmusias organizacijos sėkmę, ir gali jomis pasinaudoti pripažindamos darbuotojus, nesunku suprasti, kad puikūs rezultatai džiugins ir toliau - ir beveik už dyką. Svarbu nepamiršti, kad pripažinimo programos nėra skatinimo planai. Pripažinimo atlygis turėtų būti teikiamas už konkrečius įvykius, o ne už nuolatinius asmeninius rezultatus (Jensen, 2008, p. 211). Anot L. Žiogelytės ir G. Kšivickaitės (2014, p. 144) pripažinimas ir pagyrimas – tai antroji pagal svarbumą motyvavimo priemonė Lietuvos įmonėse. Naujų užduočių ir iššūkių pateikimas gali motyvuoti darbuotojus, tačiau labai svarbu aiškiai apibrėžti darbuotojams iškeltų tikslų ir užduočių reikalavimus, kitu atveju, tai sukels stresinę demotyvuojančią reakciją.

Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme ir priimant sprendimus. Anot F. Ma'ruf et al. (2019), darbuotojai, kurie yra įsitraukę į organizacijos valdymą, deda pastangas į savo darbą, aktyviai dalyvaus veikloje ir dirbs komandoje, kad pagerintų rezultatus. Autoriai M. Blašková ir kt. (2018) pažymi, kad sprendimų priėmimas yra svarbi žmogiškojo potencialo raidos dalis. Pasak L. Vaitkuvienės, R. Balvočiūtės ir S. Stoškaus (2010, p. 101), tam tikras darbas yra žinomas geriausiai atsakingo tarnautojo, todėl, labai svarbu, kad jis ar ji dalyvautų procesuose, kurie kelia svarstomas problemas ir apibrėžia tikslus ir nebūtų abejingi tiems tikslams.

Apibendrinant galima teigti, kad norėdami sukurti efektyvią motyvacijos sistemą šiuolaikinėje organizacijoje, nepakanka naudoti atskiras motyvacijos priemones darbuotojų stimuliavimui ar remtis viena motyvacijos teorija. Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais, darytina išvada, kad apgalvotai sukurta darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistema ir kokybiškai atliekama darbuotojų samda tiesiogiai lemia mažesnę darbuotojų kaitą.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS UAB „GAMYBA“ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodologija

Metodologinis tyrimo pagrindas. Atlikus mokslinės literatūros ir straipsnių analizę apie darbuotojų motyvaciją, bus atliktas empirinis tyrimas pasirinktoje įmonėje.

Atlikti tyrimai šia tema, atskleidžia, kad pirmoje vietoje turėtų būti darbuotojas, kuris yra motyvuotas siekti geresnių rezultatų veikloje. Motyvacija naudinga įmonei, nes jos dėka darbuotojai jau pasitenkinimą darbu, bus labiau atsidavę darbui ir lojalūs organizacijai. Šis procesas yra sudėtingas ir nuolat kintantis. Darbuotojo motyvaciją labiausiai lemia amžius, lytis, požiūris į aplinką, charakteris ir kiti dalykai, todėl yra sudėtinga sukurti motyvacinę sistemą, kuri tiktų kiekvienam individui. Šio tyrimo tikslas atskleisti kokios motyvacinės priemonės, materialinės ar nematerialinės, skatina tiriamos įmonės darbuotojus ir kokios yra naudojamos iš darbuotojų perspektyvos.

Kiekybinio tyrimo objektas – UAB „Gamyba“ darbuotojų motyvacija.

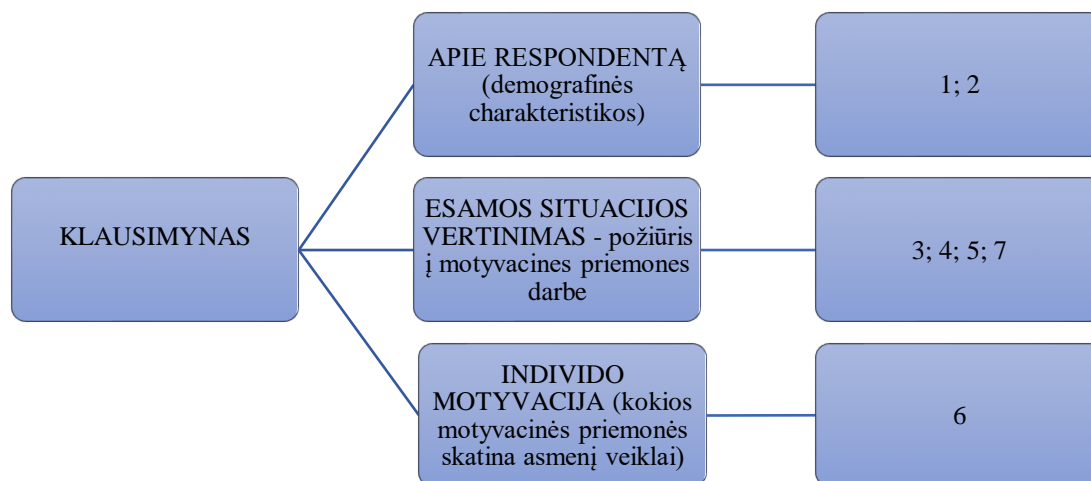
Kiekybinio tyrimo tikslas – išanalizuoti, kokias motyvavimo priemones įmonė taiko ir kokios priemonės skatina veikti darbuotoją.

Kiekybinio tyrimo uždaviniai:

- Atlikti darbuotojų motyvaciją skatinančių priemonių tyrimą.
- Identifikuoti darbuotojus skatinančias priemones.

Tyrimo instrumento struktūra. Anketa sudaryta remiantis mokslinės teorijos analize. Klausimyno pagrindas suformuotas remiantis – V. Gražulio (2012) materialinių priemonių skaidymu į tiesiogines ir netiesiogines (žr. p. 16); D. Lipinskienės (2012) nematerialiu priemonių išskirstymu (žr. p. 18); A. Kadzevičiūtės (2017) motyvavimo priemonių klasifikacija (žr. p. 15).

Empirinio tyrimo metodika. Sudarytas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Šis būdas yra tinkamiausias, nes taip išsaugoma respondento konfidencialumą., tai dažnai svarbu apklausiamajam, ir suteikiama galimybė apklausti didesnę respondentų grupę. Anketa buvo parengta remiantis mokslinės literatūros analize.



2.1.2 pav. Anketos struktūra

Tyrimo anketą sudaro 7 klausimai, kuriuos galima sugrupuoti taip (žr. 2.1.2 pav.):

- **Respondentų demografinė charakteristika**, kuri susideda iš klausimų, kurių tikslas išsiaiškinti respondentų lytį bei amžių.
- **Esamos situacijos vertinimas**, tai klausimai, kuriais siekiama identifikuoti taikomas motyvacinės priemonės įmonėje, kuriomis skatinamas darbas. Respondentas galėjo rinktis tokius atsakymų variantus: „Visiškai sutinku“, „Sutinku“, „Nesutinku“, „Visiškai nesutinku“ arba „Neturiu nuomonės“. Atsakymui „Visiškai sutinku“ suteikta reikšmė 4; „Sutinku“ – 3; „Nesutinku“ – 2, „Visiškai nesutinku“ – 1; „Neturiu nuomonės“ – 0.
- **Individo motyvacija**. Šiais klausimais bandoma išsiaiškinti kokios motyvacinės priemonės jiems yra svarbios. Respondentai galėjo rinktis tokius atsakymus: „Visiškai sutinku“, „Sutinku“, „Nesutinku“, „Visiškai nesutinku“ arba „Neturiu nuomonės“.

Visi klausimai yra uždaro tipo, respondentas turi pasirinkti atsakymą iš jam pateiktų atsakymų variantų. Pateiktas vienas klausimas, kur respondentas turi įvertinti penkiabalėje vertinimo skalėje nuo 5 iki 1 (5 – labai gerai; 4 – gerai; 3 – vidutiniškai; 2 – blogai; 1 – labai blogai), remiantis Likerto skale.

Tyrimo imtis Tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos savybių, tačiau norint gauti tikslesnius duomenis, būtina įvertinti tyrimo duomenų patikimumą ir tikslumą (remtis matematinės statistikos metodais), privalu tinkamai atlikti atranką (Valackienė, 2007, p. 110). Šiaulių miesto UAB „Gamyba“ dirba 531 darbuotojas. Imties dydis apskaičiuotas pagal viešą www.apklausa.lt skaičiuoklę. Darbuotojų skaičius (t. y. 531) pasirinktas kaip populiacija, pasirinkta 95 proc. tikimybė esant 5 proc. paklaidai. Šia skaičiuokle nustatyta, kad reikalinga apklausti 223 darbuotojus.

Tyrimo laikas. Anoniminė apklausa atlikta gruodžio mėn.

Anketų platinimo procedūra. Anketa buvo patalpinta į internetinę apklausų platformą www.apklausa.lt. Nuoroda į anketą buvo įsiusta įmonės vadovui į el. paštą, kuris šia anketa pasidalino su įmonės darbuotojais. Iš viso surinkta 163 respondentų atsakymai.

Duomenų analizė –surinkti anketų duomenys buvo apdoroti naudojant statistinės analizės paketą SPSS Statistics, sudarant lenteles ir paveikslėlius naudota Microsoft Excel programa, rezultatai išanalizuoti ir pateikiami tyrimo ataskaitoje.

2.2. UAB „Gamyba“ charakteristika

UAB „Gamyba“ savo veiklą pradėjo 2005 m., Šiaulių mieste ir nuo tada įmonė vis plečiasi. Šiuo metu įmonėje dirba 531 darbuotojas. Įmonės veikla apima metalo gaminių gaminimą, jų apdirbimą, eksportą, taip pat pagal sutartį gamina komponentus, dalis arba pristato gatavus produktus, pagamintus pagal kliento specifikaciją. Taip pat įrangą parduotuvių tinklams, restoranams, kavinėms. Įmonės tikslas viršyti klientų lūkesčius perkant, gaminant, platinant produktus patraukliausiu kainos/kokybės santykiu. To pasekoje įmonė nuolat investuoja į įrangos gerinimą, automatizavimą, efektyvumo didinimą. Beveik 95% įmonės produkcijos eksportuoja į ES ir Šiaurės Amerikos įmones.

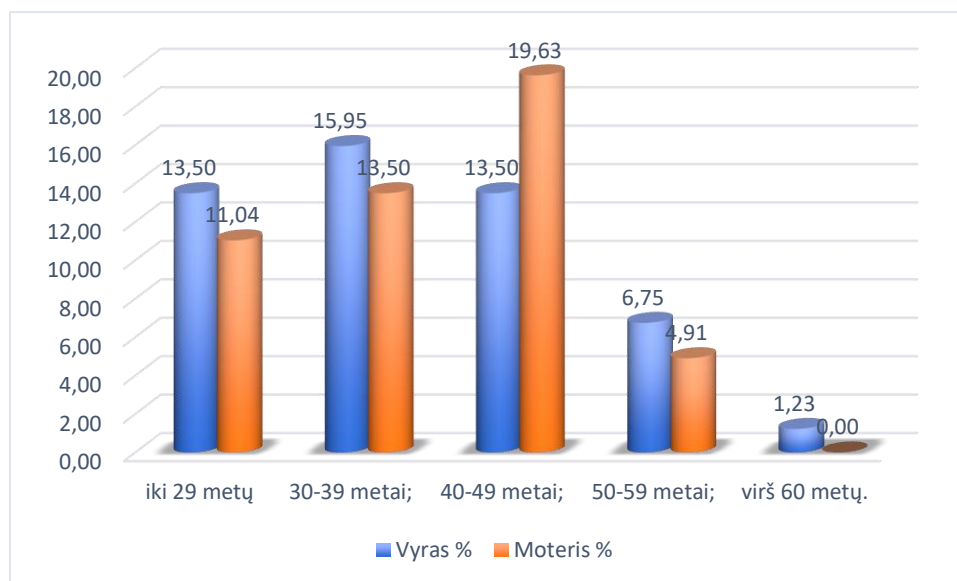
UAB „Gamyba“ plėtros variklis – inovacijos. Uždirbtus pinigus organizacija investuoja į našesnius gamybos procesus, siekiant suspėti su augančia paklausa. Automatizacija suteikė įmonei galimybes vykdyti didesnius užsakymus, to pasekoje atsirado naujų didelių klientų užsakymų.

Įmonė investuoja ne tik į įrangą, tačiau ir į žmonių žinias, įgūdžius ir darbo sąlygų gerinimą. UAB „Gamyba“ siekia išlaikyti gausią ir gerai paruoštą darbuotojų komandą, nes kai kurie gamybos procesai nebus automatizuoti, to pasekoje įmonė turi investuoti ir į žmones.

2.3. Respondentų demografiniai duomenys

Apibendrinus demografinius duomenys matyti, kad apklausoje dalyvavo 163 respondentai. Apklausoje bendrai dalyvavo 50,92 proc. (N = 83) vyrų ir 49,08 proc. (N = 80) moterų (žr. 3 priedą). Iš šių rezultatų galime teigti, kad apklausos metu gauti duomenys pavaizduoja abiejų lyčių nuomonę.

Siekiant nustatyti apklaustųjų pasiskirstymą pagal amžių, buvo pateiktos šios grupės: iki 29 metų, 30-39 metai, 40-49 metai, 50-59 metai ir virš 60 metų. Amžiaus grupė yra svarbus rodiklis, vykdant motyvacinę veiklą. R. Alonderienė ir L. Juknevičienė (2017) pažymi, kad egzistuoja akivaizdūs skirtumai tarp kartų atstovų požiūrio ir lūkesčių darbo užmokesčio, skatinimo, mokymo bei asmeninio tobulėjimo, darbo saugumo, karjeros plėtros klausimais. Atlikus amžiaus analizę (žr. 2.3.1 pav.) matyti, kad virš 60 metų amžiaus dalyvavo tik 1,23 proc. respondentų, daugiausiai buvo nuo 40 iki 49 metų amžiaus – 33,13 proc. ir nuo 30 iki 39 metų amžiaus - 29,45 proc. apklaustųjų. Iki 29 metų amžiaus dalyvavo 13,54 proc. respondentų, bei nuo 50 iki 59 metų amžiaus dalyvavo 11,66 proc. apklaustųjų.



2.3.1 pav. Respondentų paskirstymas pagal amžių, proc. (N = 163)

Atsižvelgiant į apklaustųjų amžių, akivaizdu, kad skirtingų kartų asmenys turi skirtingas vertybes. Galima teigti, kad 40 – 49 metų asmenims svarbiau patenkinti žemesnius poreikius (fiziologinius; saugumo), todėl jiems svarbesnis darbo užmokestis ir darbo vietos užtikrintumas. Vyresnės kartos

atstovai labiau nei jaunesni vertina savo vykdomą darbą, nes vėliau dėl amžiaus sunkiai galės susirasti kitą.

Apibendrinant duomenis, gautus iš demografinio klausimų bloko, galima teigti, kad UAB „Gamyba“ imties dalys yra beveik vienodai pasiskirsčiusios. Todėl rezultatuose atsiskleis abiejų lyčių atstovų nuomonės ir vertinimai. Įmonėje dirba įvairaus amžiaus darbuotojų, galima daryti prielaidą, kad įmonė yra pakankamai patraukli.

Sekančiame poskyriuose atliekama detalesnė analizė, kurios metu siekiama identifikuoti taikomas motyvacinės priemonės įmonėje, kuriomis skatinamas respondentų darbas.

2.4. Esamos situacijos vertinimas – požiūris į atlyginimą, karjeros galimybes, taikomas motyvavimo priemonės

Apskaičiuojant duomenis apie darbuotojų motyvavimo priemones, atsakymui „Visiškai sutinku“ suteikta reikšmė 4, „Sutinku“ – 3, „Nesutinku“ – 2, „Visiškai nesutinku“ – 1 ir atsakymui „Neturiu nuomonės“ – 0. Nagrinėjant UAB „Gamyba“ darbuotojų motyvavimo tyrimo teiginius, tyrimo rezultatuose pateikti apskaičiuoti vertinimo vidurkiai. Pateiktuose rezultatuose vertinimo vidurkiui artėjant prie 1 – darbuotojai visiškai nesutinka su teiginiu, artėjant prie 2 – nesutinka, artėjant prie 3 ir 4 darbuotojai sutinka.

Tikslus personalo darbo įvertinimas sukuria galimybes teisingai atlyginti darbuotojams už jų darbą, tokiu būdu gali būti nukreiptas efektyviam bei produktyviam darbui.

Teisingas darbo užmokestis yra svarbu kiekvienam individui, todėl darbuotojas turi jaustis gavęs teisingą atlygį už jo atliktą darbą, įdėtas pastangas. Jeigu asmuo jaučia nepasitenkinimą gautu atlygiu, tai gali paveikti jo produktyvumą ir veiklos efektyvumą. Respondentų nuomone, 4 balų skalėje jų darbo atlyginimas vidutiniškai prilyginamas 3 balams. Galima teigti, kad darbuotojai sutinka, jog už darbą gauna teisingą atlyginimą. Tuo tarpu virš 60 metų amžiaus grupės darbuotojai nesutinka, kad jie gauna teisingą atlyginimą už atliktą darbą ir nėra pagiriamas, kai gerai atlieka darbą. Šiuos teiginius įvertino žemiausiais balais – 1,50 (žr. 2.4.1 lentelę). Ši darbuotojų amžiaus grupė yra įsitikinusi, kad jiems neteisingai atlyginama už atliktą darbą.

2.4.1 lentelė

Respondentų nuomonė apie atliekamo darbo įvertinimą

	Bendras vidurkis	IKI 29 M.;		30-39 M.;		40-49 M.;		50-59 M.;		VIRŠ 60 M.	
		Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
UŽ ATLIKTĄ DARBĄ GAUNU TEISINGĄ ATLYGINIMĄ	2,74	3,14	2,94	2,92	2,77	2,73	3,16	2,73	2,63	1,50	0
DAŽNAI ESU PAGIRIAMAS, KAI GERAI ATLIEKU DARBĄ	2,66	2,45	3,06	2,77	2,95	2,86	2,81	3	2,38	1,5	0

Teiginius „Už atliktą darbą gaunu teisingą atlyginimą“ (N = 163) aukščiausiai įvertino vyrų grupė iki 29 metų amžiaus – 3,14; moterų grupė nuo 40 iki 49 metų amžiaus – 3,16. Jų nuomone jie gauna teisingą atlyginimą už darbą. J. S. Adams teisingumo teorija (žr. p. 14) teigia, kad individai nori būti įvertinti teisingai, nes darbuotojas gautą atlyginimą pradeda lyginti su kolegos gautu uždarbiu. Šiuo atveju vyrai virš 60 metų amžiaus yra nepatenkinti ir tai gali sukelti demotyvaciją. Galima teigti, kad ši grupė už įdedamas pastangas ir gautus rezultatus tikisi didesnio atlyginimo arba lygina savo atlyginimą su kitais bendradarbiais, to pasekoje jų nepasitenkinimas atsispindi gautuose rezultatuose.

Tuo tarpu teiginį „Dažnai esu pagiriamas, kai gerai atlieku darbą“ (N=162) aukščiausiai įvertino vyrų grupė nuo 50 iki 59 metų amžiaus – 3; moterų grupė iki 29 metų – 3,06 (žr. 2.4.1 lentelę). Rezultatai atskleidžia, kad darbuotojams malonu būti įvertintiems pagyrimu, to pasekoje respondentai patenkina pagarbos poreikį. Anot A. Maslow teorijos žmonės jaučiasi vertinami, naudingi, kai yra patenkintas pagarbos poreikis. 2.4.1 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad respondentai sutinka, kad gauna teisingą atlyginimą ir kad yra pagiriami, kai gerai atlieka darbą, kadangi vertinimo vidurkis yra 2,74 ir 2,66.

Peržvelgus duomenis ir 1.3.1 lentelę (žr. p. 15) matome, kad nuo 1960 m. iki 1970 m. svarbiausi poreikiai buvo pagarbos bei pripažinimo, jie buvo patenkinami darbo rezultatų tinkamais ir teisingais įvertinimais. Galima teigti, kad šie poreikiai yra svarbūs respondentams ir šiuo laikotarpiu. Tačiau 39,02 proc. vyrų ir 23,75 proc. moterų nesutinka su teiginiu „Dažnai esu pagiriamas, kai gerai atlieku darbą“. Šie rezultatai atskleidžia, kad šis poreikis jiems yra svarbus, tačiau daliai respondentų yra nepatenkintas.

Teisingumo teorija aiškina, kad kiekvienas asmuo individualiai suvokia atlyginimo ir pastangų santykį. Taigi, darbuotojai, kurie jaučiasi, kad jiems yra mažiau mokama, gali sumažinti veiklos intensyvumą arba siekti didesnio atlyginimo. Taip pat sumažėja pasitenkinimas darbu ir pastangos skirtos darbui, to pasekoje gali atsirasti mintys apie darbo keitimą ir sumažėti asmens motyvacija.

Respondentams buvo pateiktos motyvavimo priemonių sąrašas ir paprašyta įvertinti, ar respondentai sutinka, kad jos yra taikomos jų įmonėje. Pateiktas motyvacinės priemonės respondentai turėjo įvertinti iš pateiktų variantų (visiškai sutinku, sutinku ir t. t.). Atliekant tyrimo duomenų analizę, buvo skaičiuojami vidurkiai. Didelės vidurkių reikšmės (t. y. 2,50 < ir daugiau) rodo, kad respondentai sutinka, kad pateikta motyvacinė priemonė yra taikoma darbovietėje (žr. 2.4.2 lentelę).

2.4.2 lentelė

Respondentų atsakymai apie priemones, kuriomis skatinamas darbas

	Bendras vidurkis	IKI 29 M.		30-39 M.		40-49 M.		50-59 M.		VIRŠ 60 M.	
		Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
DARBO UŽMOKESČIU	2,96	2,64	3,24	3,04	3,32	3,14	3,03	2,73	3,25	2,00	0,00
PREMIJOMIS, PRIEDAIS PRIE ATLYGINIMO	2,83	2,64	3,00	3,00	3,05	2,76	3,00	2,80	2,63	2,50	0,00
GEROMIS DARBO SĄLYGOMIS	2,93	2,95	3,11	2,85	3,09	2,81	3,00	3,27	2,75	2,50	0,00
PAPILDOMOMIS ATOSTOGOMIS	2,33	2,00	2,53	2,12	2,50	2,29	2,45	2,80	2,63	1,50	0,00
DOVANOMIS	2,33	2,05	2,39	2,48	2,68	2,48	2,31	2,80	2,25	1,50	0,00

Lentelės tęsinys 27 psl.

2.4.2 lentelės tęsinys

	Bendras vidurkis	IKI 29 M.		30-39 M.		40-49 M.		50-59 M.		VIRŠ 60 M.	
		Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
SOCIALINĖMIS GARANTIJOMIS	2,76	2,95	2,67	2,92	2,81	3,05	2,41	3,20	2,50	2,50	0,00
TARNYBINIU TRANSPORTU AR TRANSPORTŲ IŠLAIDŲ APMOKĖJIMU	2,44	2,18	2,33	2,35	2,82	2,38	2,22	2,20	2,50	3,00	0,00
GYVYBĖS DRAUDIMU, MEDICINOS IŠLAIDŲ APMOKĖJIMU (VISIŠKU AR DALINIU)	2,79	2,95	2,44	2,69	2,45	2,86	2,72	3,27	2,86	3,00	0,00
GERU PSICHOLOGINIU MIKROKLIMATU	2,67	2,73	2,65	2,31	2,86	2,71	2,94	2,64	2,63	2,50	0,00
KARJEROS GALIMYBĖMIS	2,81	2,91	2,83	2,36	2,82	3,14	2,63	2,90	2,75	3,00	0,00
PASITIKĖJIMU IR ATSAKOMYBE	2,55	2,59	2,56	2,31	2,95	2,86	2,53	3,18	2,38	1,50	0,00
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO AR MOKYMO SI GALIMYBĖMIS	2,66	2,68	2,72	2,60	3,09	3,09	2,56	3,45	2,25	1,50	0,00
SAVIRAIŠKOS GALIMYBĖMIS	2,49	2,81	2,11	2,69	3,18	2,77	2,34	3,09	2,00	1,50	0,00
DARBO PRIPAŽINIMU IR ĮVERTINIMU	2,52	2,55	2,61	2,77	2,86	2,81	2,42	3,18	2,00	1,50	0,00
GALIMYBE DALYVAUTI ORGANIZACIJOS VALDYME	2,41	2,68	2,50	2,46	2,68	2,52	2,19	3,36	1,88	1,50	0,00
DARBOVIETĖS PRESTIŽU	2,30	2,64	2,28	2,42	2,59	2,19	2,00	2,64	2,38	1,50	0,00

Analizė atskleidė, kad įmonės darbuotojai palankiausiai vertino jiems taikoma darbo užmokestį – 2,96 (N = 162), geras darbo sąlygas – 2,93 (N = 162), premijas, priedus prie atlyginimo – 2,83 (N = 161) ir socialines garantijas – 2,76 (N = 161) bei gyvybės draudimą, medicinos išlaidų apmokėjimą (visišku ar daliniu) – 2,79 (N = 161). Analizuojant premijas, priedus prie atlyginimo, galima teigti, kad šia priemone įmonė motyvuoja dirbti geriau ir sukuria konkurencijos elementus, tokiu būdu sukuriant darbuotojų įsitraukimą į veiklą ir tuo pačiu motyvuoja patenkindami fiziologinius poreikius bei užtikrindami finansinio saugumo poreikį. Tačiau pažvelgus į gautus rezultatus procentais,

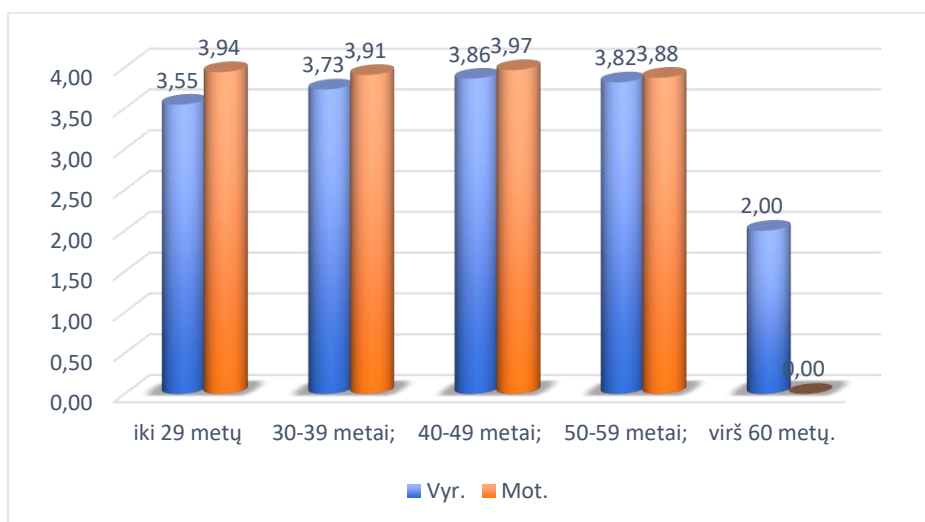
išryškėja, kad net 26,51 proc. vyrų ir 17,72 proc. moterų nesutinka, kad jų darbas skatinamas per darbo užmokestį (žr. 3 priedą). Taip pat pažvelgus į skatinimą premijomis, priedais prie atlyginimo, pastebime, kad su šiuo teiginiu daugiau sutinka moterys – 2,92 balo, kai tuo tarpu vyrai – 2,74 balo (žr. 2 priedą), net 29,63 proc. vyrų teigia, kad šia priemone jų darbas nėra motyvuojamas (žr. 3 priedą).

Taip pat darbuotojai gerai įvertino psichologinį mikroklimatą – 2,67 (N = 161), karjeros galimybes – 2,81 (N = 161), pasitikėjimą bei atsakomybę – 2,55 (N = 160), kvalifikacijos kėlimą – 2,66 (N = 162) ir darbo pripažinimas, įvertinimas – 2,52 balo (N = 161). Remdamasi C. Alderfer ERG teorija (žr. p. 13), galima teigti, kad įmonė daugumai darbuotojų patenkina gyvenimo poreikius bei vystymosi poreikius. Kadangi asmuo turi įvairių poreikių, vadovas negali akcentuoti tik vieno. Pagal gautus duomenis galima teigti, kad UAB „Gamyba“ skiria daug dėmesio įvairių poreikių patenkinimui, to pasekoje didinant darbuotojų motyvaciją.

Identifikavus įmonėje dažnai taikomas motyvacinės priemonės, tikslinga išskirti tas, kurios taikomos retai arba iš viso netaikomos. Šiuo atveju jas parodo mažos vidurkių reikšmės (t. y. < 2,5 balo). Iš 2.4.2 lentelės matyti, kad papildomos atostogos – 2,33 (N = 159), dovanos – 2,33 (N = 160), taip pat tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas – 2,44 (N = 161), saviraiškos galybės – 2,49 (N = 162), galimybė dalyvauti organizacijos valdyme – 2,41 (N = 162) ir darbovietės prestižas – 2,30 (N = 162) įvertintas žemiausiai.

Peržvelgus papildomų atostogų duomenų rezultatus, pastebima, kad 47 proc. apklaustųjų sutinka, kad ši priemonė yra taikoma, ir 45 proc. – nesutinka. Tuo tarpu dovanų duomenų rezultatai taip pat pasiskirsto tolygiai, 40,63 proc. – nesutinka ir 50,63 proc. – sutinka (žr. 3 priedą). To pasekoje galima daryti prielaidą, kad taip yra todėl, jog daliai darbuotojų taikomos, o kitai – netaikomos, toks pasiskirstymas lemia didelę atsakymų išsiskirstymą.

Išnagrinėjus priemones, kokiomis skatinamas įmonės darbuotojų darbas, buvo paprašyta respondentų įvertinti motyvavimą darbovietėje penkiabalėje sistemoje, kai 5 – labai gerai ir 1 – blogai. Atliekant tyrimo duomenų analizę, buvo skaičiuojami vidurkiai. Didelės vidurkių reikšmės (t. y. 3,50 < ir daugiau) rodo, kad respondentai motyvavimą vertina gerai, o žema vidurkių reikšmė (t. y. > 2,50) – rodo blogą vertinimą (žr. 2.4.1 pav.). Analizė atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (t. y. 65,64 proc.) motyvavimą įvertino gerai arba labai gerai (žr. 3 priedą).



2.4.1 pav. Respondentų įmonės motyvacijos vertinimas (N = 163)

2.4.1 paveikslėlyje pastebima, kad didesnę pasitenkinimą įmonės motyvavimu jaučia moterys, jų bendras vidurkis siekia – 3,92 balo, kai tuo tarpu vyrų – 3,39 balo (žr. 2 priedą). Tačiau atskleidžiama, kad darbuotojai virš 60 metų amžiaus įmonės motyvavimą vertina blogai. Tokį vertinimą galėjo lemti nepasitenkinimas gaunamu atlyginimu ir netinkamo įvertinimo jausmas.

Išanalizavus respondentų atsakymus galima teigti, kad dauguma tyrime dalyvavusiųjų, palankiai vertina darbovietės motyvavimo priemones ir yra patenkinti įmonės motyvacijos sistema.

Sekančiame poskyryje analizuojamos respondentų požiūris į motyvavimo priemones.

2.5. Požiūris į motyvavimo priemones: materialines ir nematerialines

Norint, kad motyvacija būtų efektyvi, svarbu, kad darbuotojui taikoma motyvavimo priemonė būtų svarbi. Pavyzdžiui, jeigu darbuotoją motyvuoja darbo pripažinimas ir įvertinimas, tai net premijos, dovanos ar tarnybinis transportas nesuteiks jam tokio pasitenkinimo darbu, kokį suteiktų darbo pripažinimas ir įvertinimas.

Respondentams buvo pateiktas tas pats motyvavimo priemonių sąrašas kaip 4 klausime, kur jie turėjo nurodyti, kurios iš išvardintų priemonių skatina jų veiklą. Atliekant tyrimo duomenų analizę, buvo skaičiuojami vidurkiai. Didelės vidurkių reikšmės (t. y. 2,50 < ir daugiau) rodo, kad įvertinta priemonė skatina respondentų veiklą (žr. 2.5.1 lentelę).

2.5.1 lentelė

Respondentų atsakymai apie priemones, kurios skatina jų veiklą

	Bendras vidurkis	IKI 29 M.		30-39 M.		40-49 M.		50-59 M.		VIRŠ 60 M.	
		Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
DARBO UŽMOKESTIS	3,67	3,73	3,83	3,58	3,55	3,50	3,47	3,64	3,75	4,00	0,00
PREMIJOS, PRIEDAI PRIE ATLYGINIMO	3,58	3,73	3,67	3,54	3,50	3,27	3,45	3,45	3,63	4,00	0,00
GEROS DARBO SĄLYGOS	3,47	3,50	3,50	3,35	3,52	3,36	3,41	3,27	3,38	4,00	0,00
PAPILDOMOS ATOSTOGOS	3,25	3,27	3,28	3,19	3,10	2,86	3,10	3,18	3,33	4,00	0,00
DOVANOS	3,15	3,41	3,28	3,27	3,05	3,00	3,10	3,00	3,25	3,00	0,00
SOCIALINĖS GARANTIJOS	3,33	3,53	3,39	3,19	3,23	3,41	3,03	3,09	3,25	4,00	0,00

Lentelės tęsinys 30 psl.

	IKI 29 M.		30-39 M.		40-49 M.		50-59 M.		VIRŠ 60 M.		
	Bendras vidurkis	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
TARNYBINIS TRANSPORTAS AR TRANSPORTO IŠLAIDŲ APMOKĖJIMAS	3,30	3,36	3,22	3,27	2,95	3,18	3,03	3,18	3,63	4,00	0,00
GYVYBĖS DRAUDIMAS, MEDICINOS IŠLAIDŲ APMOKĖJIMAS (VISIŠKAS AR DALINIS)	3,34	3,36	3,17	3,12	3,05	3,32	2,88	3,64	3,63	4,00	0,00
GERAS PSICHOLOGINIS KLIMATAS	3,30	3,64	3,28	3,27	2,95	3,55	2,94	3,18	3,50	3,50	0,00
KARJEROS GALIMYBĖS	3,41	3,50	3,56	3,27	3,41	3,36	3,16	3,64	3,75	3,00	0,00
PASITIKĖJIMAS IR ATSAKOMYBĖ	3,30	3,23	3,50	3,15	3,32	3,45	3,00	3,36	3,25	3,50	0,00
KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS AR MOKYMOSI GALIMYBĖS	3,35	3,59	3,44	3,31	3,27	3,41	3,38	3,64	3,13	3,00	0,00
SAVIRAIŠKOS GALIMYBĖS	3,14	3,18	2,72	3,38	2,82	3,41	2,97	3,27	3,63	3,00	0,00
DARBO PRIPAŽINIMAS IR ĮVERTINIMAS	3,21	3,18	3,06	3,42	2,68	3,45	2,91	3,55	3,38	3,50	0,00
GALIMYBĖ DALYVAUTI ORGANIZACIJOS VALDYME	2,89	3,23	2,39	3,31	2,41	3,18	2,66	3,27	2,88	3,00	0,00
DARBOVIETĖS PRESTIŽAS	2,84	3,18	2,44	3,15	2,00	3,00	2,48	3,18	3,38	3,00	0,00

Duomenų analizė parodė, kad darbo užmokestis (3,67 balo) (N = 163) ir premijos bei priedai (3,58 balo) (N = 162) – priemonės orientuotos į materialųjį skatinimą, kurios yra labai svarbios visų amžiaus grupių atstovams. Anot lūkesčių motyvacijos modelio (žr. p. 14), darbuotojas už pasiektus rezultatus tikisi susilaukti atlyginimo, t. y. išorinio arba vidinio, šiuo atveju, darbuotojas tikisi išorinio atlyginimo – premijos bei priedų prie atlyginimo. Finansinės priemonės padeda patenkinti iškilusius poreikius. Taip pat šios priemonės vienodai svarbios tiek moterims, tiek vyrams. Respondentams svarbu ir investicijos į jų ateitį, t. y. socialinės garantijos (3,33 balo) (N = 158) ir kvalifikacijos kėlimas bei mokymosi galimybės (3,35 balo) (N = 163).

Išryškėja ir kitų motyvavimo priemonių svarba, tai geros darbo sąlygos (3,47 balo) (N = 162); karjeros galimybės (3,41 balo) (N = 162); gyvybės draudimas, medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškas arba dalinis) (3,34 balo) (N = 163) ir tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas (3,30 balo)

(N = 163). Išanalizavus svarbiausias motyvavimo priemones, galima teigti, kad pagal 1.3.1 lentelę (žr. p. 15), šios išvardintos motyvavimo priemonės patenkina saugumo ir materialinius poreikius, taip pat savo galimybių realizavimo poreikį. Saugumo ir materialinius poreikiai patenkinami – geromis darbo sąlygomis ir darbo užmokesčiu. Šis poreikis buvo svarbiausias 1930 metai, bet pastebima, kad materialinių poreikių užtikrinimas yra svarbiausias. Kadangi tai patenkina asmens fiziologinius poreikius ir tuo pačiu užtikrina finansinio saugumo jausmą. Tuo tarpu galimybių realizavimo poreikis patenkinamas per karjerą, kvalifikacijos kėlimą bei mokymosi galimybes, kadangi darbuotojas orientuojasi į asmeninę karjerą. Šis poreikis išryškėjo nuo 1970 metų, tačiau pagal gautus rezultatus galima teigti, kad tai vis dar vienas iš svarbiausių poreikių šiais laikais.

Identifikavus respondentų veiklą skatinančias motyvavimo priemones, tikslinga aptarti ir tas kurios yra mažiau svarbios. 2.5.1 lentelė parodo, kad mažiau svarbios yra galimybė dalyvauti organizacijos valdyme – 2,89 balo (N = 163) ir darbovietės prestižas – 2,84 balo (N = 162). Tačiau pastebima, kad organizacijos valdyme norėtų dalyvauti daugiau vyrų (3,20 balo) nei moterų (2,58 balo) (žr. 2 priedą). Net 86,74 proc. vyrų sutinka, kad ši motyvavimo priemonė skatina jų veiklą, kai tuo tarpu tik 60 proc. moterų sutinka su šia priemone (žr. 3 priedą). Pagal D. McClelland poreikių teoriją, šie respondentai turi ryškų valdžios poreikį, kuris pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėtų įtakos kitiems darbuotojams. Juos motyvuoja galimybė įtakoti organizacijos tikslus bei kitų asmenų valdymo galimybės. Darbovietės prestižas dažnai nėra susijęs su darbu, todėl jis neturi tiesioginės įtakos darbo pobūdžiui, pareigoms ir pan.

Išanalizavus teorinėje dalyje materialines ir nematerialines motyvavimo priemones, buvo išsiaiškinta, kad motyvavimo priemonių taikymas įmonėje yra labai svarbus, nes nuo to priklauso darbuotojo motyvacija gerai dirbti ir asmens poreikių patenkinimas. Apžvelgus gautus apklausos duomenis, galima teigti, kad darbuotojams svarbu ir materialinės, ir nematerialinės skatinimo priemonės. Tačiau pirmiausia respondentai tikisi užsitikrinti finansinį saugumą ir tik patenkinus šį poreikį atsiranda pagarbos, savigarbos (pripažinimas, pasitikėjimas) bei saviraiškos poreikiai (kvalifikacijos kėlimas bei mokymosi galimybės, saviraiška). Norint, kad motyvacija būtų efektyvi, pirmiausia taikoma motyvavimo priemonė turi būti svarbi pačiam darbuotojui.

Norint motyvuoti darbuotojus, reikia skirti daug dėmesio karjeros galimybėms. Norint išsiaiškinti, kokios darbuotojų karjeros perspektyvos įmonėje ir kokios sąlygos sudaromos darbuotojams, norintiems kilti karjeros laiptais, darbuotojams buvo pateikta keletas teiginių, kuriuos jie turėjo įvertinti (žr. 2.5.2 lentelę).

2.5.2 lentelė

Respondentų nuomonė apie karjeros perspektyvas

	Bendras vidurkis	IKI 29 M.		30-39 M.		40-49 M.		50-59 M.		VIRŠ 60 M.	
		Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
YRA GALIMYBĖ SIEKTI KARJEROS	3,06	3,00	2,78	3,08	3,27	2,68	3,09	3,36	3,25	3,00	0,00
DARBUOTOJAI TURI GALIMYBES BŪTI PAAUKŠTINTI	3,07	3,05	2,78	3,04	3,27	2,59	3,09	3,50	3,25	3,00	0,00

Lentelės tęsinys 32 psl.

	IKI 29 M.		30-39 M.		40-49 M.		50-59 M.		VIRŠ 60 M.		
	Bendras vidurkis	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
DARBUOTOJAMS SUDAROMOS GALIMYBĖS TOBULINTI SAVO DARBINES ŽINIAS IR ĮGŪDŽIUS	2,97	3,00	2,82	3,08	3,14	2,86	2,97	3,36	3,38	2,00	0,00

Respondentai, visus pateiktus teiginius, įvertino vienodai – 3 balais. Tai atskleidžia, kad jie sutinka, kad jų įmonėje yra galimybių kelti kvalifikaciją bei tobulinti savo darbines žinias (N = 162). Teiginiai „Yra galimybės siekti karjeros“ ir „Darbuotojai turi galimybes būti paaukštinti“ įvertinti atitinkamai 3,06 ir 3,07 balai. Galima teigti, kad įmonėje yra sudarytos geros sąlygos siekti karjeros, tokiu būdu suteikiama darbuotojui galimybę siekti karjeros, taip pat patenkinami profesinio augimo poreikiai.

Dauguma šiuolaikinių įmonių siekdamas geresnės darbo kokybės, skatina savo darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti. Kvalifikacijos kėlimas tampa svarbus tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Respondentai teiginį „Galimybės tobulinti savo darbines žinias ir įgūdžius“ įvertino – 2,97 balo. Taigi, galima teigti, kad darbuotojams yra suteikiamos galimybės dalyvauti mokymuose, seminaruose ar kursuose, tokiu būdu užtikrinant darbuotojo žinių plėtimą, didinant pasitikėjimą savimi ir veiklos produktyvumo didinimą.

Apibendrinant respondentų požiūrį į jiems svarbias motyvacinės priemonės, galima teigti, kad pagrindinė skatinanti priemonė materialinė – darbo užmokestis, premijos ir priedai prie atlyginimo. Pirmiausia individas siekia užsitikrinti finansinį stabilumą, užtikrinus šį poreikį atsiranda kiti lūkesčiai, kuriuos padeda patenkinti nematerialios priemonės. Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad motyvacinės priemonės turi būti pritaikytos kiekvienam individualiai. Kas skatina veiklai vieną darbuotoją, gali neskatinti kito.

IŠVADOS

Remiantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra ir atliktu tyrimu galima daryti tokias išvadas:

1. Motyvacija – tai individų skatinimas veiklai, kad organizacija pasiektų savo užsibrėžtų tikslų, o darbuotojas patenkintų savo poreikius. Norint to pasiekti, vadovai turi pasirinkti tinkamas motyvavimo priemones, o kad tai būtų pasiekta, būtina žinoti darbuotojų lūkesčius ir motyvus, skatinančius jų elgesį. Kadangi kiekvieną individą motyvuoja skirtingi dalykai, to pasekoje kiekvieno darbuotojo motyvuojančios priemonės bus skirtingos. Dauguma autorių motyvavimo priemones skirsto į materialines (išorines) ir nematerialines (vidines). Teisingai parinktos motyvacinės priemonės daro teigiamą įtaką darbuotojo motyvacijai ir tuo pačiu jo elgesiui. To pasekoje organizacija turi galimybę išsaugoti gerus specialistus, taip sumažindamos reikalingas investicijas į naujų darbuotojų apmokymus.
2. Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti individų teigiamą arba neigiamą elgesį darbe, taip pat išsiaiškinti poreikius. Pagal tai motyvacijos teorijos skirstomos į turinio teorijas ir proceso teorijas. Motyvacijos teorijos leidžia kiekvienoje situacijoje rasti tinkamiausią motyvacinę išeitį.
3. Atlikus UAB „Gamybos“ darbuotojų taikomų motyvavimo priemonių vertinimą, galima pateikti tokias išvadas:
 - 1) Vertinant darbuotojų atlikto darbo įvertinimą, žemiausiai darbuotojų įvertinimo sulaukė teiginys „Dažnai esu pagiriamas, kai gerai atliekų darbą“ – 2,66 balo. Vertinant šio teiginio darbuotojų nuomonių gautus rezultatus, galima teigti, kad geriau vertina moterys – 2,80 balo, net 71,25 proc. apklausoje dalyvavusių moterų sutinka arba visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Kito teiginio „Už atliktą darbą gaunu teisingą atlyginimą“ apskaičiuotas darbuotojų nuomonės vidurkis – 2,74 balo, tai atskleidžia, kad atlygio mokėjimo sistema turi trūkumų. Dalis moterų (17,50 proc.) ir vyrų (28,92) yra nepatenkinti gaunamu atlygiu, dėl šios priežasties atsiranda nepasitenkinimas darbu, to pasekoje darbuotojas jaučiasi mažiau motyvuotas siekti užbrėžtų rezultatų. Atlygis yra motyvacijos pagrindas. Darbuotojai siekia įmonės užsibrėžtų tikslų, tikėdamiesi, kad gaunamas užmokestis atitiks jų atliekamą darbą. Atlyginimas už darbą dažniausiai yra vienas iš nepasitenkinimo veiksnių, tačiau motyvavimas finansiniu atlygiu dažniausiai sukelia tik trumpalaikį teigiamą efektą. Kadangi norint jį išlaikyti motyvatoriumi, jis turi būti didinamas kiekvieną kartą
 - 2) Vertinant respondentų vertinimus apie priemones, kuriomis skatinamas jų darbas, rezultatai atskleidžia, kad palankiausiai vertinamas darbo užmokestis - 2,96 balo (darbuotojai vyrai įvertino 2,71, o moterys – 3,21 balo), geros darbo sąlygos - 2,83 balo (vyrų įvertino – 2,88, moterys – 2,99 balo) ir premijos bei priedai prie atlyginimo - 2,93 balo (vyrų – 2,74, o moterys – 2,92 balo). Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad moterys (81,01 proc.) yra labiau patenkintos darbo užmokesčiu nei vyrai (69,88 proc.). Bendri vertinimai atskleidžia, kad motyvavimo priemonės daliai darbuotojų taikomos, o kitai – netaikomos. Tačiau pažvelgus į darbuotojų vertinimą apie motyvavimą priemonių taikymą organizacijoje (vyrų įvertino – 3,39, o moterys – 3,92 balo) rezultatus, galima teigti, kad įmonė skiria pakankamai dėmesio darbuotojų motyvavimui.

- 3) Vertinant respondentų vertinimus apie išvardintas motyvavimo priemones, kurios skatina jų veiklą, pastebėta, kad visos pateiktos priemonės (materialinės ir nematerialinės) susilaukė gana aukštų respondentų vertinimo vidurkių. Rezultatai atskleidžia, kad darbuotojams svarbiausia materialinis skatinimas, t. y. darbo užmokestis (3,67 balo); premijos bei priedai prie atlyginimo (3,58 balo). Galima daryti išvadą, kad pirmiausia respondentai orientuojasi į finansinio pagrindo užtikrinimą. Pagal A. Maslow poreikių hierarchiją – didžiausią svarbą skiria fiziologiniams poreikiams. Tačiau ir nemažiau svarbios yra karjeros galimybės (3,41 balo), geros darbo sąlygos (3,47 balo), kvalifikacijos kėlimas bei galimybė mokytis (3,35 balo) ir kt.
- 4) Vertinant respondentų nuomonę apie karjeros perspektyvas, bendras vidurkis siekė 3 balus, tai atskleidžia, kad darbuotojai sutinka su pateiktais teiginiais. Galima teigti, kad įmonė yra sudarius sąlygas darbuotojams siekti karjeros ir tobulinti savo darbinės žinias.

REKOMENDACIJOS

Atskleidus atlikto empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos tiriamos UAB „Gamyba“ vadovams: visos pasirinktos motyvacinės priemonės gali būti veiksmingos, tačiau reikia nuolat stebėti. Kadangi motyvacija yra nuolat kintanti, reikia pastoviai tikrinti, ar pasirinktos priemonės užtikrina darbuotojų pasitenkinimą. Tam reikalingi pokalbiai, apklausos ir pan.

Iš esamos situacijos klausimyno prasčiausiai įvertintų teiginių sudaryti pasiūlymai, kaip būtų galima tobulinti darbuotojų motyvaciją.

Pasiūlymai:

1. Reiktų atkreipti dėmesį, kad darbuotojams svarbus darbo užmokestis, tad siūloma peržiūrėti atlyginimo sistemą. Kadangi įmonėje yra darbuotojų, kurie yra nepatenkinti gaunamu atlygiu. Siūloma sukurti teisingą, konkurencingą darbo užmokesčio sistemą, kuri būtų aiški ir užtikrintų darbuotojams teisingą darbo užmokestį. Tačiau motyvuojant darbuotojus vien tik finansinėmis priemonėmis, t. y. darbo užmokesčiu ir priedais prie atlyginimo, reikia pabrėžti, kad tai vargu ar bus veiksminga ilgesnį laiką. Todėl patartina identifikuoti nematerialines priemones, kurios taptu ilgalaikio motyvavimo priemone, pvz.: darbo pripažinimas ir įvertinimas, saviraiškos galimybės ir kt.
2. Investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei galimybę mokytis ir įgyti naujų žinių, tokiu būdu sumažinant įmonės išlaidas naujų darbuotojų apmokymams ir parengimams. Taip pat darbuotojų mokymą derinti su karjeros perspektyva organizacijoje. Tokiu būdu neprarandant gerų specialistų.
3. Reguliariai atlikti įmonės darbuotojų motyvacinių priemonių vertinimą, kad vadovas galėtų atrasti nepasitenkinimą sukeliančias veiksnias ir identifikuoti nematerialines priemones. Taip sutaupant organizacijos lėšas ir laiką ieškant naujų darbuotojų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alonderienė, R., Juknevičienė, L. (2017). Psichologinės sutarties veiksmų poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional formation and development studies*, 6–20.
2. Araujo, C. C., Giri, E. E., Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Leadership and Employee Motivation on Business Success and Organizational Performance (Study at Aeroporto Presidente Nicolau Lobato, Dili and Timor Leste). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(7), 706–714.
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
4. Bakotić, D., Goić, S., & Tadić, I. (2019). Motivation of Employees 50+. *European Scientific Journal, ESJ*.
5. Blašková, M., Figurska, I., Adomiene, R., Poláčková, K., Blaško, R. (2018). Responsible Decision making for Sustainable Motivation. *Sustainability*.
6. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
7. Budirianti, B. L. R., Agusdin, & Surati. (2020). The Influence of Work Discipline, Motivation, Job Satisfaction and the Work Environment on the Performance of Contract Employees. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11).
8. Campo, S. S., Fedirko, R. (2018). Leadership in IT, employees' motivation and retention. *Blekinge Institute of Technology, Department of Industrial Economics, Master Thesis*, p. 14-15.
9. Gavric, G., Cukanovic Karavidic, M., Pesic, D. (2020) Employee Motivation and Cultural Influence. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship; International Review No. 1-2; 82-87.
10. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). *Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 142–151.
11. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Leidėjas: Mykolo Romerio universitetas.
12. Hitka, M., Balazova, Z., Gražulis, V., Lejskoca, P. (2018). Differences in Employee Motivation in Selected Countries of CEE (Slovakia, Lithuania and the Czech Republic). *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 29(5), 536–547
13. Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2008) *Vadovams apie atlygį: Viskas ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai*. Vilnius: Logotipas.
14. Kadzevičiūtė, A. (2017). *Darbuotojų lojalumas ir motyvacija*. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų įžvalgos (p. 5-11). Lietuvos verslo kolegija.
15. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
16. Kostecka, J., Davidavičienė, V. (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. *Mokslas Lietuvos ateitis*, 7(2); p. 262-274.
17. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
18. Lipinskienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
19. Ma'ruf, F., Hadari, I. R., Amalia, D. (2019). Employee Motivation and Performance Models. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 80-86.
20. Madhumitha, K., Dhanabakkiam, S. (2019) Managing Work Place Motivation. *Shanlax International Journal of Commerce*, vol. 7, no. S2, pp. 57–60.
21. Maslow, H. A. (2006) *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
22. Mullaikodi, N. (2019). Managing Work Place Motivation. *Shanlax International Journal of Commerce*, vol. 7, no. S2, pp. 77–81.

23. Panait, C. A., (2019). Motivation And Performance In Organization. *Global Economic Observer*, vol. 7, p. 93-99.
24. Panait, C. A., Panait, N. G. (2018). Trends in non-financial motivation policies of employees. *Challenges of the Knowledge Society*, Vol.12, p.889 – 894.
25. Paužuolienė, J., Vaitekienė, J. (2013). *UAB “Klaipėdos keliai” darbuotojų motyvacijos ir įmonės finansinių rezultatų sąsajos*. PROFESINĖS STUDIJOS: teorija ir praktika.
26. Pawlak, A. (2019), Psychological aspects of motivation. *Journal of Education, Health and Sport*. 9(8):79-90.
27. Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). *How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland’s need theory*. *Review of Managerial Science*, 13, 443-482.
28. Săseanu, A. S., Toma, S. (2019) *Leadership and Employees’ Motivation*. “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series. Volume XIX; 518-523.
29. Shellhouse, J. A., Carter, H. S., Benge, M.P. (2019). Enhancing Motivation through Work Meaningfulness. University of Florida.
30. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: ŠU leidykla.
31. Vaitkuvienė, L., Balvočiūtė, R., Stoškus, S. (2010). *The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies*. Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai.
32. Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija.
33. Viningienė, D. *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. Klaipėdos universitetas.
34. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas.
35. Žiogelytė, L., Kšivickaitė, G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.

PRIEDAI

1 priedas

Pavadinimas:	Darbuotojų motyvacijos tyrimas
Aprašymas:	Šią anketą sudarė Šiaulių universiteto, verslo administravimo studentė. Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus analizuojami ir panaudoti rašant bakalauro darbą. Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką.
Data:	2020-12-11

1. Jūsų amžius?

- iki 29 metų;
- 30-39 metai;
- 40-49 metai;
- 50-59 metai;
- virš 60 metų.

2. Jūsų lytis?

- vyras;
- moteris.

3. Jūsų darbo įvertinimas ir užmokestis:	Neturiu nuomonės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Už atliktą darbą gaunu teisingą atlyginimą					
2. Dažnai esu pagiriamas, kai gerai atlieku darbą					

4. Pažymėkite kokiomis priemonėmis skatinamas Jūsų darbas:	Neturiu nuomonės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Darbo užmokesčiu					
2. Premijomis, priedais prie atlyginimo					
3. Geromis darbo sąlygomis					
4. Papildomomis atostogomis					
5. Dovanomis					
6. Socialinėmis garantijomis					
7. Tarnybiniu transportu ar transportų išlaidų apmokėjimu					
8. Gyvybės draudimu, medicinos išlaidų apmokėjimu (visišku ar daliniu)					

9. Geru psichologiniu mikroklimatu					
10. Karjeros galimybės					
11. Pasitikėjimu ir atsakomybe					
12. Kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi galimybės					
13. Saviraiškos galimybės					
14. Darbo pripažinimu ir įvertinimu					
15. Galimybe dalyvauti organizacijos valdyme					
16. Darbovietės prestižu					

5. Kaip įvertintumėte motyvavimo priemones taikomas Jūsų organizacijoje nuo 5 balų iki 1 balo? (Ivertinkite penkiabalėje sistemoje, apibraudami pasirinktą vertinimo balą)

5	4	3	2	1
Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai

6. Priemonės skatinančios Jus veikti:	Neturiu nuomonės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Darbo užmokestis					
2. Premijos, priedai prie atlyginimo					
3. Geros darbo sąlygos					
4. Papildomos atostogos					
5. Dovanos					
6. Socialinės garantijos					
7. Tarnybinis transportas ar transportų išlaidų apmokėjimas					
8. Gyvybės draudimas, medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškas ar dalinis)					
9. Geras psichologinis mikroklimatas					
10. Karjeros galimybės					
11. Pasitikėjimas ir atsakomybė					
12. Kvalifikacijos kėlimas ar mokymosi galimybės					
13. Saviraiškos galimybės					

14. Darbo pripažinimas ir įvertinimas					
15. Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme					
16. Darbovietės prestižas					

7. Jūsų karjeros perspektyvos:	Neturiu nuomonės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Yra galimybė siekti karjeros					
2. Darbuotojai turi galimybes būti paaukštinti					
3. Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius					

Respondentų bendri vertinimo vidurkiai**Respondentų nuomonė apie atliekamo darbo įvertinimą**

	VYR.	MOT.
UŽ ATLIKTA DARBĄ GAUNU TEISINGA ATLYGINIMĄ	2,60	2,87
DAŽNAI ESU PAGIRIAMAS, KAI GERAI ATLIEKU DARBĄ	2,52	2,80

Respondentų atsakymai apie priemones, kuriomis skatinamas darbas

	VYR.	MOT.
DARBO UŽMOKESČIU	2,71	3,21
PREMIJOMIS, PRIEDAIS PRIE ATLYGINIMO	2,74	2,92
GEROMIS DARBO SĄLYGOMIS	2,88	2,99
PAPILDOMOMIS ATOSTOGOMIS	2,14	2,53
DOVANOMIS	2,26	2,41
SOCIALINĖMIS GARANTIJOMIS	2,92	2,60
TARNYBINIU TRANSPORTU AR TRANSPORTŲ IŠLAIDŲ APMOKĖJIMU	2,42	2,47
GYVYBĖS DRAUDIMU, MEDICINOS IŠLAIDŲ APMOKĖJIMU (VISIŠKU AR DALINIU)	2,96	2,62
GERU PSICHOLOGINIŲ MIKROKLIMATŲ	2,58	2,77
KARJEROS GALIMYBĖMIS	2,86	2,76
PASITIKĖJIMU IR ATSAKOMYBE	2,49	2,60
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO AR MOKYMOSI GALIMYBĖMIS	2,67	2,66
SAVIRAIŠKOS GALIMYBĖMIS	2,57	2,41
DARBO PRIPAŽINIMU IR ĮVERTINIMU	2,56	2,47
GALIMYBE DALYVAUTI ORGANIZACIJOS VALDYME	2,51	2,31
DARBOVIETĖS PRESTIŽU	2,28	2,31

Respondentų motyvacijos vertinimas

	VYR.	MOT.
KAIP ĮVERTINTUMĖTE MOTYVAVIMO PRIEMONES TAIKOMAS JŪSŲ ORGANIZACIJOJE NUO 5 BALŲ IKI 1 BALO?	3,39	3,92

Respondentų atsakymai apie motyvavimo priemones, kurios skatina veiklą

	VYR.	MOT.
DARBO UŽMOKESTIS	3,69	3,65
PREMIJOS, PRIEDAI PRIE ATLYGINIMO	3,60	3,56
GEROS DARBO SĄLYGOS	3,50	3,45
PAPILDOMOMOS ATOSTOGOS	3,30	3,20
DOVANOS	3,14	3,17
SOCIALINĖS GARANTIJOS	3,44	3,22
TARNYBINIS TRANSPORTAS AR TRANSPORTO IŠLAIDŲ APMOKĖJIMAS	3,40	3,21
GYVYBĖS DRAUDIMAS, MEDICINOS IŠLAIDŲ APMOKĖJIMAS (VISIŠKAS AR DALINIS)	3,49	3,18
GERAS PSICHOLOGINIS MIKROKLIMATAS	3,43	3,17
KARJEROS GALIMYBĖS	3,35	3,47
PASITIKĖJIMAS IR ATSAKOMYBĖ	3,34	3,27
KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS AR MOKYMOSI GALIMYBĖS	3,39	3,30
SAVIRAIŠKOS GALIMYBĖS	3,25	3,03

DARBO PRIPAŽINIMAS IR ĮVERTINIMAS	3,42	3,00
GALIMYBĖ DALYVAUTI ORGANIZACIJOS VALDYME	3,20	2,58
DARBOVIETĖS PRESTIŽAS	3,10	2,58

Respondentų nuomonė apie karjeros perspektyvas

	VYR.	MOT.
YRA GALIMYBĖ SIEKTI KARJEROS	3,02	3,10
DARBUOTOJAI TURI GALIMYBES BŪTI PAAUKŠTINTI	3,03	3,10
DARBUOTOJAMS SUDAROMOS GALIMYBĖS TOBULINTI SAVO DARBINES ŽINIAS IR ĮGŪDŽIUS	2,86	3,08

Respondentų vertinimai procentais

Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis

	IKI 29 METŲ	30-39 METAİ;	40-49 METAİ;	50-59 METAİ;	VIRŠ 60 METŲ.	BENDRAS
VYRAS %	13,50	15,95	13,50	6,75	1,23	50,92
MOTERIS %	11,04	13,50	19,63	4,91	0,00	49,08

Respondentų nuomonė apie atliekamo darbo įvertinimą

	0		1		2		3		4	
	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
UŽ ATLIKTA DARBĄ GAUNU TEISINGA ATLYGINIMĄ (PROC.)	2,41	2,50	9,64	5,00	19,28	12,50	36,14	55,00	32,53	25,00
DAŽNAI ESU PAGIRIAMAS, KAI GERAI ATLIEKU DARBĄ (PROC.)	3,66	5,00	13,41	6,25	25,61	17,50	23,17	40,00	34,15	31,25

Respondentų atsakymai apie priemones, kuriomis skatinamas darbas

(PROC.)	0		1		2		3		4	
	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
DARBO UŽMOKESČIU PREMIJOMIS, PRIEDAIS PRIE ATLYGINIMO	3,61	1,27	8,43	0,00	18,07	17,72	34,94	41,77	34,94	39,24
GEROMIS DARBO SĄLYGOMIS	2,44	1,25	7,32	1,25	14,63	18,75	47,56	51,25	28,05	27,50
PAPILDOMOMIS ATOSTOGOMIS	4,94	6,41	28,40	12,82	23,46	28,21	28,40	29,49	14,81	23,08
DOVANOMIS	6,25	11,25	21,25	7,50	23,75	28,75	26,25	32,50	22,50	20,00
SOCIALINĖMIS GARANTIJOMIS	4,88	10,13	3,66	7,59	13,41	18,99	43,90	40,51	34,15	22,78
TARNYBINIU TRANSPORTU AR TRANSPORTŲ IŠLAIDŲ APMOKĖJIMU	3,70	3,75	27,16	12,50	22,22	37,50	28,40	28,75	18,52	17,50
GYVYBĖS DRAUDIMU, MEDICINOS IŠLAIDŲ APMOKĖJIMU (VISIŠKU AR DALINIU)	2,44	3,80	9,76	8,86	14,63	31,65	42,68	35,44	30,49	20,25
GERU PSICHOLOGINIŲ MIKROKLIMATU	6,10	6,33	15,85	1,27	18,29	18,99	34,15	50,63	25,61	22,78
KARJEROS GALIMYBĖMIS PASITIKĖJIMU IR ATSAKOMYBE	3,70	7,50	11,11	3,75	19,75	18,75	32,10	47,50	33,33	22,50
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO AR MOKYMOŠI GALIMYBĖMIS	8,54	8,97	12,20	5,13	19,51	21,79	28,05	41,03	31,71	23,08
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO AR MOKYMOŠI GALIMYBĖMIS	3,66	8,75	12,20	5,00	15,85	22,50	32,93	33,75	35,37	30,00

SAVIRAIŠKOS GALIMYBĖMS	4,88	13,75	12,20	7,50	15,85	20,00	35,37	33,75	31,71	25,00
DARBO PRIPAŽINIMU IR ĮVERTINIMU	6,10	8,86	13,41	10,13	15,85	20,25	29,27	39,24	35,37	21,52
GALIMYBE DALYVAUTI ORGANIZACIJOS VALDYME	8,54	8,75	14,63	12,50	17,07	32,50	24,39	26,25	35,37	20,00
DARBOVIETĖS PRESTIŽU	15,85	23,75	12,20	2,50	19,51	16,25	18,29	38,75	34,15	18,75

Respondentų motyvacijos vertinimas

	1	2	3	4	5
VYRAS	2,41%	8,43%	30,12%	36,14%	22,89%
MOTERIS	1,25%	3,75%	22,50%	45,00%	27,50%

Respondentų atsakymai apie motyvavimo priemones, kurios skatina veiklą

(PROC.)	0		1		2		3		4	
	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
DARBO UŽMOKESTIS	1,20	2,50	0,00	0,00	0,00	2,50	33,75	25,00	65,06	70,00
PREMIJOS, PRIEDAI PRIE ATLYGINIMO	2,41	2,53	1,20	0,00	1,20	3,80	32,53	29,11	62,65	64,56
GEROS DARBO SĄLYGOS	3,61	1,27	2,41	0,00	1,20	3,80	36,14	41,77	56,63	53,16
PAPILDOMOS ATOSTOGOS	6,02	7,59	4,82	0,00	4,82	7,59	37,35	37,97	46,99	46,84
DOVANOS	3,61	6,41	3,61	0,00	9,64	10,26	36,14	39,74	46,99	43,59
SOCIALINĖS GARANTIJOS	5,13	3,75	0,00	0,00	6,41	10,00	33,33	46,25	55,13	40,00
TARNYBINIS TRANSPORTAS AR TRANSPORTO IŠLAIDŲ APMOKĖJIMAS	2,41	5,00	4,82	1,25	7,23	15,00	33,73	35,00	51,81	43,75
GYVYBĖS DRAUDIMAS, MEDICINOS IŠLAIDŲ APMOKĖJIMAS (VISIŠKAS AR DALINIS)	3,61	10,00	2,41	0,00	3,61	10,00	38,55	33,75	51,81	46,25
GERAS PSICHOLOGINIS MIKROKLIMATAS	2,41	8,75	1,20	0,00	3,61	10,00	36,14	37,50	56,63	43,75
KARJEROS GALIMYBĖS	2,41	2,53	2,41	0,00	3,61	7,59	36,14	36,71	55,42	53,16
PASITIKĖJIMAS IR ATSAKOMYBĖ	3,61	3,75	1,20	1,25	7,23	11,25	38,55	36,25	49,40	47,50
KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS AR MOKYMO SI GALIMYBĖS	0,00	2,50	1,20	0,00	7,23	10,00	37,35	36,25	54,22	51,25
SAVIRAIŠKOS GALIMYBĖS	3,61	10,00	2,41	1,25	4,82	12,50	37,35	37,50	51,81	38,75
DARBO PRIPAŽINIMAS IR ĮVERTINIMAS	2,41	11,25	2,41	1,25	1,20	10,00	42,17	38,75	51,81	38,75
GALIMYBĖ DALYVAUTI ORGANIZACIJOS VALDYME	4,82	15,00	1,20	6,25	7,23	18,75	38,55	28,75	48,19	31,25
DARBOVIETĖS PRESTIŽAS	6,02	22,78	2,41	0,00	12,05	13,92	32,53	37,97	46,99	25,32

Respondentų nuomonė apie karjeros perspektyvas

(PROC.)	0		1		2		3		4	
	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
YRA GALIMYBĖ SIEKTI KARJEROS DARBUOTOJAI TURI GALIMYBES BŪTI PAAUKŠTINTI DARBUOTOJAMS SUDAROMOS GALIMYBĖS TOBULINTI SAVO DARBINES ŽINIAS IR ĮGŪDŽIUS	4,82	1,25	4,82	2,50	14,46	10,00	38,55	58,75	37,35	27,50
	4,82	1,25	6,02	2,50	13,25	10,00	38,55	58,75	37,35	27,50
	7,23	3,80	2,41	2,53	10,84	10,13	40,96	54,43	38,55	29,11