MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MINDAUGAS NARKUNAS

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ĮTAKA JŲ PASITENKINIMUI DARBU SIEKIANT VEIKLOS EFEKTYVUMO UAB „LITSPRINGAS”

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. *Vilma Čingienė*

VILNIUS, 2023

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ĮTAKA JŲ PASITENKINIMUI DARBU SIEKIANT VEIKLOS EFEKTYVUMO UAB „LITSPRINGAS”

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX072

Recenzentas

_____

2023

Vadovas
_____ Prof. dr. Vilma Čingienė
2023 – 04 - 05

Atliko
_____ Stud. Mindaugas Narkunas
2023 – 04 - 05

VILNIUS, 2023

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
ĮVADAS 6
I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS IR PASITENKINIMAS DARBU TEORINIU ASPEKTU 8
1.1 Darbuotojų motyvavimo esmė 8
1.2 Darbuotojų motyvavimo priemonės ir sistemos 11
1.3 Darbuotojų pasitenkinimas darbu 19
1.3.1 Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata 19
1.3.2 Darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinės koncepcijos 22
1.3.3 Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai 24
1.3.4 Pasitenkinimo darbu įtaka darbuotojų veiklos kokybei 29
II. UAB „LITSPRINGAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMAS 33
2.1 Tyrimo metodologinis pagrindimas 33
2.2 Įmonės pristatymas 37
2.3 UAB „LITSPRINGAS” taikoma darbuotojų motyvavimo sistema 40
2.4 UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvavimo tyrimo rezultatų analizė 42
2.4.1 UAB „LITSPRINGAS” darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai 44
2.4.2 UAB „LITSPRINGAS” darbuotojų motyvavimo priemonių įvertinimas 53
2.4.3 UAB „LITSPRINGAS” darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsaja 64
2.5 UAB „LITSPRINGAS” darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo priemonės 66
IŠVADOS 70
PASIŪLYMAI 71
LITERATŪRA 72
PRIEDAI 78
ANOTACIJA 88
ABSTRACT 89
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA 90
SUMMARY 91
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ 92

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvavimo loginis modelis.....17
2 pav. Motyvacinės pagalbos sistemos projektavimo modelis.....18
3 pav. Teisingumo teorijos principas.....22
4 pav. Darbuotojų amžiaus ir darbo stažo santykis.....39
5 pav. Pasitenkinimo darbu veiksnių pasiskirstymas (balais).....46
6 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas pagal demografines charakteristikas.....48
7 pav. Darbuotojų poreikių pasiskirstymas (proc.).....52
8 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie įmonėje taikomas motyvavimo priemones.....53
9 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių.....54
10 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl įmonėje taikomos motyvavimo sistemos poveikio.....55
11 pav. UAB „Litspringas“ Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl įmonėje taikomos motyvavimo sistemos trūkumų.....56
12 pav. Darbdavio domėjimasis darbuotojų nuomone dėl motyvavimo priemonių.....57
13 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl galimybės dirbti geriau, negu dabar.....60
14 pav. Veiksnių slopinančių darbo motyvaciją pasiskirstymas.....61
15 pav. Veiksnių slopinančių darbuotojų motyvaciją neutralizavimo pasiskirstymas.....62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Teorijų klasifikacija pagal pobūdį ir konstrukcinius elementus.....12
2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija.....16
3 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu įvertinimo aspektai.....34
4 lentelė. UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų kaitos lygis 2020 – 2022 m. 38
5 lentelė. 2020 -2022 m. UAB „ Litspringas“ darbuotojams naudojamų motyvavimo priemonių klasifikacija.....40
6 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos.....43
7 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksnių įvertinimas.....44
8 lentelė. Koreliacijos ryšys tarp darbuotojų demografinių charakteristikų ir pasitenkinimo darbu veiksnių.....50
9 lentelė. Įmonėje taikomų motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu.....64
10 lentelė. Įmonėje taikomų motyvavimo priemonių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu regresinė analizė..64

ĮVADAS

Temos aktualumas. Greitai keičiantis darbo rinkai ir atsiradus darbuotojų trūkumui, vis daugiau dėmesio organizacijų vadovai skiria pavaldinių motyvacijai ir metodiniam darbui darant įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Darbo rinkai tapus globaline ir jos esmei patenkinti visuomenės poreikius, sparčiai kinta ir žmonių poreikiai darbo aplinkoje. Sveikata ir emocinio saugumo užtikrinimas šiuo metu yra itin svarbūs, kadangi motyvai, asmens bruožai ir savęs suvokimas apibrėžia konkrečią asmens elgseną, kuri nulemia būsimus veiklos rezultatus. Pasitenkinimas darbu padeda užtikrinti aukštą darbuotojo produktyvumą bei nulemti jo atsidavimą organizacijos veiklai ir neapsiriboti tik mechaniniu užduočių vykdymu. Darbuotojas, kuris nemotyvuotas siekti organizacijos tikslų, nepasitiki savo kolegomis ir darbdaviu, daro ne tik moralinę, bet ir ekonominę žalą įmonei. Darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra diagnostiniai veiksniai, bene giliausiai ištyrinėti organizacijų psichologijoje ir žmogiškųjų išteklių vadyboje. Žmogaus poreikiai yra svarbi prigimties dalis, labai svarbus faktas įsisąmoninant pasitenkinimo darbu diversiškumą tas, kad pasitenkinimas darbu ženkliai skiriasi tarp darbuotojų demografinių charakteristikų: lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbinės patirties, užimamų pareigų. Plėsti supratimą apie motyvaciją ir norą dirbti, nagrinėti sąsają tarp jų, suteikia papildomų galimybių veiksmingai taikyti skirtingus motyvavimo metodus praktikoje.

Problema. Darbuotojų pasitenkinimo darbu užtikrinimas tapo vienu iš pagrindinių organizacijos prioritetų susitelkiantis į saugios fizinės ir palankios emocinės darbo aplinkos kūrimą. Atsiradus darbo ritmo ir režimo kaitai, viena iš organizacijos užduočių tapo savo darbuotojų išsaugojimas išlaikant pozityvias nuostatas ir motyvacinę būseną. Tai reikalauja iš vadovų laiko ir aiškaus vaizdo, kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotoją ar darbuotojų grupę. Darbuotojai, kurie yra patenkinę pagrindinius poreikius, jų veikla yra žymiai produktyvesnė ir efektyvesnė, jie gali geriau susitelkti į organizacijos tikslų įvykdymą. Įvertinus dominuojančias darbuotojų vertybes ir nuostatas darbo atžvilgiu bei darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį galima tikslingiau ir efektyviau taikyti korekcines motyvavimo priemones atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tai pagrindinė priežastis, paskatinusi geriau susipažinti su praktikoje taikomais darbuotojų motyvavimo metodais pasitenkinimui darbu ir atlikti tyrimą UAB „LITSPRINGAS“.

Tyrimo objektas - UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų motyvavimo įtaka pasitenkinimui darbu.

Tyrimo tikslas - nustatyti įtakojančius veiksnius ir motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu siekiant pagerinti UAB „LITSPRINGAS“ darbo efektyvumą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu teorinius aspektus.

2. Nustatyti pasitenkinimo darbu veiksnius, įtakojančius UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų veiklos kokybę.
3. Įvertinti UAB „LITSPRINGAS“ taikomas motyvavimo priemones ir motyvavimo sistemą.
4. Išnagrinėti UAB „LITSPRINGAS“ motyvavimo priemonių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Mokslinio tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros sisteminės analizės metodas – analizuojant teoriją apie siūlomų priemonių efektyvumą, veiksnių įtaką ir aspektus motyvavimui ir pasitenkinimui darbu.
- Kiekybinio tyrimo metodas – apklausa anketos pagrindu atliekant empirinį UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu būklės įvertinimą.
- Aprašomosios statistikos, koreliacinės ir logistinės regresinės analizės metodas – analizuojant anketinės apklausos rezultatus.
- Dokumentų analizės metodas – įvertinant UAB „LITSPRINGAS“ naudojamų motyvavimo priemonių sistemą, analizuojant įmonės personalo valdymo dokumentus ir pan.
- Loginės analizės metodas – teikiant pasiūlymus UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimo darbu efektyvumo didinimui.

Darbo struktūra:

- Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros analizė, mokslinis tyrimas, išvados ir rekomendacijos.
- Pirmoje darbo dalyje analizuojamas darbuotojų motyvavimas ir pasitenkinimas darbu teoriniu aspektu. Pateikiama taikomų motyvavimo metodų klasifikacija ir pasitenkinimo darbu teorinės koncepcijos. Išskiriamos Lietuvos ir užsienio šalių autorių nuomonės.
- Antra dalis skirta tyrimo pristatymui – pateikti kiekybinis tyrimo metodas, aprašomosios statistikos, koreliacinės ir logistinės regresinės analizės metodas, dokumentų analizės metodas ir loginės analizės metodas.
- Trečioje dalyje remiantis empirinio metodo rezultatais, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS IR PASITENKINIMAS DARBU TEORINIU ASPEKTU

1.1 Darbuotojų motyvavimo esmė

Mokslininkai ir specialistai jau daugelį metų tyrinėja motyvaciją ir jos įtaką darbui. Už kiekvienos sėkmingos organizacijos slypi efektyvūs ir įsitraukę darbuotojai. Efektyvios motyvavimo sistemos ir žmogiškieji ištekliai gali suteikti konkurencinį pranašumą organizacijai, kas ir lemia didelį susidomėjimą vidiniais ištekliais - sutelkti, įtraukti ir motyvuoti. Poreikių teorijose nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, siekiai, darbuotojų tikslai, norint patenkinti savo poreikius. Motyvavimas yra vienas svarbiausių veiksnių, į kurį privalo atkreipti dėmesį organizacijų vadovai, kadangi sėkmingo motyvavimo rezultatas tiesiogiai įtakoja organizacijos veiksmingumą ir rezultatus. Gebant tinkamai pasirinkti ir veiksmingai taikyti skirtingas motyvavimo priemones, atsiranda galimybė kurti motyvavimo sistemas, modelius, užtikrinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tarp žodžių pasitenkinimas, motyvacija, įsitraukimas gali kilti neaiškumų, todėl verta juos patikslinti. „Pasitenkinimas“ – seniausia sąvoka, darbo psichologų naudojama jau nuo XX a. pradžios. Vienas populiariausių ir dažniausiai naudojamų yra E. A. Locke (1976) apibrėžimas, kuris teigia, kad pasitenkinimas darbu, tai maloni arba teigiama emocinė būsena, kylanti iš darbo įvertinimo ar darbinės patirties (Saari, Judge, 2004, p. 395). Džiaugsmas atlikus darbą atitinka emocinę būseną, atsirandančią įgyvendinus sąmoningus ar nesąmoningus lūkesčius darbui. Šie lūkesčiai gali būti labai įvairūs: noras, poreikis, ego idealas, noras prisitaikyti prie grupės. Poreikių ar norų tenkinimo faktas pats savaime nėra veiksnys, skatinantis imtis veiksmų, tačiau nepasitenkinimas ar netgi nusivylimas paprastai nėra palankus įsipareigojimui dirbti. Tai yra priežastinis ryšys. Pasitenkinimas yra motyvacijos rodiklis, tačiau tai nėra motyvacijos priežastis. R. Adamonienė (2015, p. 69) siūlo išskirti sampratos reikšmę tarp „motyvavimas“ ir „motyvacija“ dėl tarpusavio artimumo. Anot autorės motyvavimas suprantamas kaip stimulas, veiksmų skatinimo procesas ar įtakos skatinamasis veiksmas siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, tuo tarpu motyvacija įvardijama kaip veiksniai, įvykiai, kurie suteikia energijos, sustiprina ir nukreipia žmogaus elgesį (Adamonienė, 2015, p. 69). Motyvacijos terminas vartojamas darbuotojo laipsniui ir įsipareigojimui atlikti apibūdinant trečiosios šalies pasiūlytą veiksmą, čia ryšys su veiksmu yra tiesioginis ir betarpiškas. Motyvacija gali teigiamai priklausyti nuo didesnio ar mažesnio pasitenkinimo jausmo, kurį patiria darbuotojas, atlikdamas tam tikrą veiksmą. Taip pat gali priklausyti ir dažnai priklauso nuo narystės ar dalyvavimo organizacijoje, kurios dalis darbuotojas yra. Tačiau motyvacija nėra tapatinama su

pasitenkinimu ar įsitraukimu. Pasitenkinimo ir motyvacijos atžvilgiu būtent įsitraukimas turi aiškiausią sąsają su veiklos rezultatais. Motyvacija, pasitenkinimas ir įsitraukimas yra svarbūs tik tuo atveju, jei jie turi ryšį, nors ir netiesiogiai, su veiklos rezultatais.

Motyvacija įvardijama kaip viena iš ankstyviausių sąvokų, dėl kurios vieningos nuomonės nėra. Motyvacija yra hipotetinė sąvoka. M. Hitka ir kt. (2021) motyvaciją apibrėžia kaip psichologinį procesą, skatinantį ir palaikantį individo veiksmus, susijusius su jo darbu ir užduotimi. Autorių nuomone motyvacija integruoja ir organizuoja bendrą psichologinę ir fizinę veiklą siekiant užsibrėžto tikslo panaudoti savo įgūdžius ir žinias darbo naudai. Asmuo atskleidžia save kaip tam tikros elgesio formos ir taikinio aktyvavimą iš galimų elgesio formų ir tikslų. Tuo tarpu D. Lipinskienė motyvaciją pateikia kaip veiklos skatinimo procesą, kurį sukelia įvairūs motyvai kada žmogų veikiančios išorinės ir vidinės jėgos skatina tam tikrą jo elgesį siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų (Veršinskienė 2016, p. 2). Panašiai teigia ir A. Urbonienė (2015, p. 2), pagal autorę motyvacija - tai reiškinys, kai žmogų veikia jėgos, nukreipiančios elgesį tam tikra linkme į veiksmų visumą. M. A. Glišovic (2019, p. 121) motyvaciją įvardija kaip procesą, kuris vyksta asmens viduje ir veda tikslų link, darbuotojo pastangas ir entuziazmą siekiant darbo tikslų. Autorės nuomone žodį „motyvacija“ galima prilyginti veiksmui, kuris įtakoja žmonių kasdieninio gyvenimo veiklos aspektus konkrečiu elgesiu pagal situaciją. R. Zeffane, S. Lorincova, R. Kamfis ir kt., motyvacijos sąvoką bendrąja prasme įvardija kaip asmens psichologinę būseną arba vidinę paskatą, lemiančią jo įsipareigojimą veikti siekiant kokių nors tikslų (Hitka ir kt., 2018, p. 537). M. Diansyah motyvaciją įvardija kaip kažkieno norą, skatinant veikti, darant įtaką žmogaus elgesiui nukreipiant jį organizacijai palankia kryptimi (B. L. R. Budirianti ir kt., 2020, p. 175). Autorius motyvaciją prilygina impulsui, kuris skatina darbuotoją dirbti daugiau ir entuziastiškiau siekiamų tikslų linkme siejant motyvavimą su darbu. Tai veiksmo priežastis kylanti dėl asmenybės sąveikos su objektu, patenkinant poreikius, vertybes ir tikslus. Motyvacija yra neatsiejama nuo poreikio ir motyvo. Pasak M. Hitka ir kt. (2020) poreikis kyla iš žmogaus vidinės būsenos, kurį su vertybėmis ir interesais galima įvardinti kaip vidinės motyvacijos šaltinį. Autoriaus nuomone stiprius poreikius galima apibūdinti kaip žmogaus elgesio motyvus, nuo kurių priklauso individo veiksmai ir jo elgesys darbe. Tuo tarpu R. D. Spintzer sąvoką motyvas apibūdina kaip darbuotojo poreikį, kurį reikia įvykdyti, kad darbuotojai prisitaikytų prie aplinkos, o motyvaciją įvardija kaip sąlygą, kuri skatina darbuotojus siekti savo motyvų tikslų (D. N. Sukmayuda ir kt., 2019, p.119). Motyvai autoriaus nuomone asmenybės vidinė varomoji jėga, kuri motyvuoja žmogaus veiklą siekti konkrečių tikslų.

Taigi motyvacijos sampratos analizė leidžia teigti, kad požiūris į motyvaciją skirtingas, tačiau savo esme visi teiginiai panašūs ir siejami su psichologiniu procesu ir tam tikra jėga, kuri sukelia norą veikti savų

ar organizacijos tikslų linkme. Vidinės motyvacijos esminis skirtumas su išorine motyvacija yra tai, kad ji kyla iš paties veiksmo atlikimo, o ne gauto rezultato. Motyvacija yra neatsiejama nuo poreikio ir motyvo.

Motyvavimas – procesas kurį sudaro veiksmai, veikla, darbuotojų elgesys, skatinimas ir pan. Motyvavimą galima laikyti bendrosios strategijos dalimi ar vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, darant įtaką darbuotojų elgesiui taip kreipiant į bendrą organizacijos tikslą. Motyvavimo tikslas - ne tik stimuliuoti darbuotoją dirbti, tačiau ir skatinti darbuotoją atlikti savo darbą geriau. Motyvavimo uždavinys – priimti žmogų kaip unikalią asmenybę, išsiaiškinti darbuotojo pranašumus, suformuluoti uždavinius ir suteikti galimybę darbuotojui veikti ten, kur jis galėtų gauti geriausią galutinį veiklos rezultatą. M. A. Glišovic ir kt. (2019, p. 121) darbuotoją šiuolaikinėje organizacijoje įvardija kaip svarbiausią organizacijos dalį, kuri perteikia organizacijos vertę, o darbuotojų motyvavimą kaip vieną iš pagrindinių valdymo funkcijų organizacijoje. Darbo efektyvumą autorė grindžia darbo motyvacijos prielaida, įvardinanti kaip vidinį žmogaus procesą kuris daro poveikį pastangoms ir įsitraukimo į darbą laipsniui, trukmei ir krypčiai. Motyvacija pasireiškia per žmogaus elgesį, todėl vadovai turi ieškoti būdų kaip tokį elgesį inicijuoti, įkvėpti darbuotoją užtikrinant aukštą motyvaciją (Glišovic ir kt., 2019, p. 121). Pasak P. Zakarevičiaus motyvavimas yra „veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“ (Viningienė, 2014, p. 162). Tuo tarpu L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 80) motyvavimą apibūdina kaip darbuotojų elgesio ir veiklos kaitą darbdavių norima linkme. Kai kurie autoriai išskiria „darbuotojų motyvavimo“ sąvoką. L. Preikšienė (2017, p. 14) teigia, kad „darbuotojo motyvavimas – sąlygų sudarymas, darbuotojo skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus“.

Apibendrinant platų ir prieštaringą motyvacijos teorijų diskursą galima teigti, kad motyvacija yra sudėtingas dinaminis psichologinis darinys, turintis stebimą ir užslėptą savybes, apimantis ne tik motyvus ar juose esančius poreikius išreikštus norais, bet ir darbuotojų elgseną ir veiklą nukreiptą vadovams norima linkme. Su motyvavimu yra glaudžiai susiję žmonių poreikiai, pats motyvavimas nuolat kinta, o darbuotojų motyvavimas priklauso ne tik nuo pačio individo, bet ir nuo sąlygų ir laiko. Dėl tokio sudėtingumo sunku vienareikšmiškai teigti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Darbdavys ar vadovas neturėtų būti vertinamas tik kaip finansinio atlygio šaltinis, bet tuo pačiu atsižvelgtų ir suprastų darbo jėgos poreikius. Darbuotojų poreikių patenkinimas yra glaudžiai susijęs su motyvavimo priemonių taikymu organizacijoje, todėl galima teigti kad motyvavimas yra svarbi organizacijos valdymo proceso dalis. Darbuotojo motyvavimas darbui priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių, kurie lemia motyvacijos intensyvumą, kryptį ir išsilaikymą.

1.2 Darbuotojų motyvavimo priemonės ir sistemos

Darbuotojų motyvavimas yra svarbus šiuolaikinės įmonės aspektas. Siekiant veiklos efektyvumo, darbuotojų produktyvumo ir lojalumo, neišvengiamai verslo organizavimas apima ir darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimą. Kalbant apie darbuotojų motyvaciją reikia turėti sistemą, jungiančią socialinius, materialinius ir psichologinius veiksnius į bendrą visumą, skatinančią darbuotojus stipriau įsitraukti į organizacijos veiklą.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę motyvacijos teorijų (žr. 1 lent.). Vystantis visuomenei, atsirasdavo ir naujos teorijos orientuotos į visuomenės gyvenimo laikotarpį. Ankstyvosios teorijos, atsirado XX a. pradžioje, rėmėsi racionaliu darbo organizavimu ir universaliu požiūriu į darbuotoją neatsižvelgiant į jo individualumą, tuo tarpu vėlesnės, motyvacijos teorijos – šiuolaikinės, XX a. vidurys, vystėsi dvejomis pagrindinėmis kryptimis atsižvelgiant į žmogaus elgesį ir jo motyvus (Rybnicek ir kt., 2019, p. 446).

- Turinio teorijos – statiškos teorijos, pagrįstos vidinių paskatų identifikacija, leidžiančios nustatyti konkrečių poreikių prigimtį ir jų struktūros logiką. Turinio teorijos paremtos bendrosios motyvacijos priežastimi, žmogaus poreikių analize ir dažnai apibūdinamos kaip poreikių teorijos. Tikslas pats motyvacijos turinys, t.y. poreikių prigimtis, struktūra.
- Proceso teorijos – dinamiškos teorijos, pagrįstos žmogaus elgsena, kurią įtakoja lūkesčiai ir savo elgesio pasekmių suvokimas. Proceso teorijos orientuotos į patį motyvacijos procesą, jose dėmesys koncentruotas ne kas žmones motyvuoja veiklai, o kaip jie paskirsto pastangas tikslui pasiekti, kaip pasirenka veiksmus ir elgesį. Procesinės teorijos gilinasi kas lemia vienokį ar kitokį žmogaus elgesį, kaip žmogus suvokia, interpretuoja darbo aplinką ir kokia jo reakcija į esamas situacijas.

Itziar Ramírez García ir kt. (2019, p. 149 – 153) teigia, kad XIX amžiaus organizacijos susiduria su darbuotojų motyvacijos problema, kadangi tai įtakoja tiesioginį ir netiesioginį poveikį organizacijos rezultatams. Ši tema nėra banali, nes apima keletą disciplinų, tokių kaip psichologiją ir vadybą. Autorė motyvacijos teorijas pagal konstrukcinius elementus klasifikuoja pagal poreikius, bruožus, vertybes ir pažinimą, o poreikio patenkinimą įvardija kaip bendrą motyvacijos vardiklį.

- Poreikių teorijos, paaiškina, kodėl kažkas turi veikti, bet nepaaiškina, kodėl imamasi tam tikrų veiksmų;
- Bruožų teorijos, atskleidžia individo poreikį išreikšti savo bruožus, vyksta savireguliacija tarp veiksmo ir bruožų, apibrėžia asmens darbo našumą;

- Vertybių teorijos poreikius grindžia vertybėmis, patirtimi, pagrįstos tikslo siekimu, daro įtaką elgesiui ir pasirinkimui, vertes įtakoja individualus kontekstas ir kultūra;
- Pažinimo teorijų konstruktas tai žinios kurių reikia siekiant nustatyti asmeninius poreikius ir juos pasirinkti siekiant tikslo, žmones motyvuoja numatyti tikslai, o savo efektyvumo suvokimas svarbus sėkmei nustatyti.

1 lentelė. Teorijų klasifikacija pagal pobūdį ir konstrukcinius elementus

Motyvacijos teorijų klasifikacija	Turinio	Proceso
Poreikių	Maslow (1943) Poreikių hierarchijos teorija, Herzberg (1959) Dviejų veiksnių teorija, McClelland (1961) Trijų poreikių teorija.	Vroom (1964) Vilčių teorija, Porter, Lawler (1964) Motyvacijos teorija, Weiner (1985, 2000) Atribucijos teorija.
Bruožų		Judge (2009) Pagrindiniai savęs vertinimai ir darbo sėkmė, Dweck (1999) Saviteorijos, Digman (1990) Penkių faktorių modelis, Nicholson (2015) Žaidybinimo motyvacija.
Vertybių		Skinner (1953) Pastiprinimo teorija, Foreman ir Murphy (1996) Valentingumo lūkesčių sistema, Schwartz (1992) Apskritas vertybių modelis, Arciniega Ruiz de Esparza ir Gonzales (2000) EVAT skalė – darbo vertybių skalė, Szalma (2014) Motyvacijos ir žmogaus bei technologijų sąveikos teorija.
Pažinimo	Clayton (1969) ERG teorija, Alderfer (1972) Su egzistavimu susijusio augimo teorija.	Adams (1965) Teisingumo teorija, Deci (1975) Kognityvinio vertinimo teorija, Weis ir Cropanzano (1996) Efektyvių įvykių teorija, Wigfield ir Eccles (2000) Tikėtinos vertės teorijos.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis J. Žaptorius (2007), Itziar Ramírez García ir kt. (2019, p. 151), J. Dostert ir R. Müller (2021)

Turinio teorijos orientuotos į motyvacinį turinį, dėmesys nukreiptas į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą. Tuo tarpu procesų teorijos teigia, kad individo elgesį lemia ne tik poreikiai, bet ir žmogaus elgesys priklauso nuo jo suvokimo susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis. Skirtingos turinio teorijos papildė viena kitą ir sudarė atskirus poreikių hierarchijos rinkinius. Tiek ankstyvosios, tiek šiuolaikinės motyvacijos teorijos ieško atsakymų į klausimą, kaip įtakoti norimą darbuotojų elgesį ir išgauti efektyviausius jų darbo rezultatus. Išanalizavus motyvacijos teorijų pagrindus, galima tikslingiau ir efektyviau taikyti motyvavimo metodus ir priemones. Teorijas galima taikyti įvairiai, tai priklauso koks yra pasirinktas tikslas.

Egzistuoja platus spektras skatinimo priemonių, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijos būklei. E. Wietrak ir kt. (2021, p.10) išskiria aštuonias pagrindines, pagrįstas aukštos kokybės moksliniais tyrimais. Tikslingas motyvavimo priemonių pasirinkimas suteikia atspirties tašką žmogiškųjų išteklių valdyme, siekiant didinti darbuotojų darbo motyvaciją.

Tikslų nustatymas. Kasdieniniame gyvenime tikslas yra tiesiog kažkas, ką bandome padaryti ar pasiekti. Tuo tarpu vadovavimo srityje tikslas gali būti apibrėžtas kaip stebimasis arba išmatuojamas organizacinis rezultatas, kuris turi būti pasiektas per nurodytą laiką. Teigiamą poveikį darbo motyvacijai galima paaiškinti keliomis motyvacijos teorijomis. Taikant nuoseklią pavaros teoriją, tikslai atlieka energijos suteikiančią funkciją. Jie skatina darbuotojus sumažinti įtampą, kurią sukūrė pati tikslų egzistencija. Aukšti tikslai motyvuoja labiau nei žemi tikslai, tačiau tai nereiškia, kad koks nors sudėtingas tikslas motyvuos darbuotojus. Nustatyta, kad jei nėra įsipareigojimo siekti tikslo, tikslo siekimas neveikia. Tikslo pažangos stebėjimas yra svarbus procesas tarp nustatyto ir pasiekiamo tikslo. Tai reiškia, kad laikantis savireguliacijos teorijos judėjimas nustatyto tikslo link, o ne jo formavimas motyvuoja darbuotoją.

Grįžtamasis ryšys. Motyvacinis grįžtamojo ryšio poveikis daugiausia grindžiamas socialinio palyginimo teorija ir savireguliacijos teorija. Kai darbuotojai susiduria su neatitikimu savųjų darbo rezultatų ir lygiaverčio darbuotojo, darbuotojas yra stipriai motyvuotas siekti aukštesnio našumo lygio. Be to, remiantis apsisprendimo teorija, teigiamas grįžtamasis ryšys didina suvokiamą kompetenciją ir skatina vidinę motyvaciją.

Suvokiamas darbo prasmingumas. Darbo prasmingumą galima paaiškinti per apsisprendimo teoriją, o darbą charakteristikų teorija. Šios teorijos teigia, kad darbo sąlygos, tokios kaip įgūdžių įvairovė, užduotis, tapatumas, užduoties reikšmingumas ir savarankiškumas lemia prasmingo darbo suvokimą, kuris padidina darbo motyvaciją, našumą ir pasitenkinimą darbu. Visų pirma, darbuotojai patiria teigiamą poveikį, kai gerai atlieka prasmingą užduotį. Teigiamas poveikis iš esmės motyvuoja ir sukuria teigiamą grįžtamąjį ryšį tarp veiklos rezultatų, pasitenkinimo darbu ir teigiamų organizacijos rezultatų.

Pripažinimas. Apibrėžiamas kaip nepiniginio atlygio skyrimas už individualias pastangas, darbo pasiekimus siekiant sustiprinti pageidaujamą elgesį kurį demonstravo darbuotojas. Daugelis organizacijų pripažįsta darbuotojus remiantis pasiektais rezultatais. Pavyzdžiui, organizacijos gali tai išreikšti komplimentų forma, skirti padėkas, viešus apdovanojimus, paskelbti darbuotojo pasiekimus įmonės informacinėse prieigose. Šie pripažinimai yra simboliniai ir neatneša jokio finansinio atlygio. Tačiau pripažinimą paaiškina socialinio palyginimo teorija, kodėl darbuotojo pripažinimas padidina našumą. Gautas privatus ar viešas pripažinimas suteikia teigiamas emocijas, signalizuoja apie savo kompetenciją kitų atžvilgiu, o tai didina savigarbą ir

skatina teigiamą poveikį. Dėl to darbuotojai yra motyvuoti siekti aukšto našumo, kad padidintų galimybę sulaukti pripažinimo.

Piniginis atlygis. Galima įvardinti kaip finansines paskatas. Pastarųjų metų aukštos kokybės tyrimai parodė, kad piniginis atlygis yra stipriai ir teigiamai susijęs su individualia veikla. Teigiamą atlygio poveikį darbuotojų motyvacijai ir vėlesniam efektyvumui, paaiškina sustiprinimo, teisingumo ir apsisprendimo teorijos.

Suvokiamas palaikymas. Šis suvokimas grindžiamas tuo, kaip darbuotojai vertina vadovą, jo pagalbą prireikus, ar vadovas pagiria darbuotojus už gerai atliktas užduotis ir pripažįsta už papildomas pastangas. Suvokiamas palaikymas turi didelę įtaką darbuotojų motyvacinėms būsenoms ir tolesniems rezultatams. Šį poveikį galima paaiškinti socialinių mainų teorija. Kai vadovas padeda darbuotojams reikalui esant arba pripažįsta juos už papildomas pastangas, darbuotojai jausis pakiliau, linkę veikti taip, kad būtų vertinga vadovui ir tokiu būdu visai organizacijai.

Psichologinis saugumas. Aukštas psichologinio saugumo lygis motyvuoja darbuotojus aktyviai ieškoti ir dalytis informacija bei žiniomis, užduoti klausimus, pasikalbėkite su pasiūlymais dėl organizacijos tobulinimo ir imtis iniciatyvos kuriant naujus produktus ir paslaugas. Teigiamą psichologinės saugos poveikį darbuotojų motyvacijai galima paaiškinti apsisprendimo teorija. R. A. Scheepers ir kt., atlikti naujausi tyrimai atskleidė, kad darbuotojai kurių patenkinti psichologiniai poreikiai yra labiau motyvuoti priimti korekcinius sprendimus, jų geresni santykiai su bendraamžiais, aktyvesni įmonės veikloje (Wietrak ir kt., 2021, p. 12).

Suvokiamas sąžiningumas / teisingumas. Darbuotojai trokšta visuotinio sąžiningumo, tačiau suvokiamas sąžiningumas ar teisingumas nenurodo universalios ar absoliučios teisingumo formos.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos trys teisingumo formos:

- paskirstomasis teisingumas: suvokiamas teisingumas, kaip ištekliai, užduotys, valdžia ir atlygiai paskirstomi tarp organizacijos narių;
- procesinis teisingumas: suvokiamas sprendimų priėmimo procesų teisingumas kiek jie yra nuoseklūs, tikslūs ir atviri balsui;
- sąveikos teisingumas: bendravimo būdas, kuriuo vyksta sprendimų priėmimo procesai.

Suvokto teisingumo poveikį darbuotojų darbo motyvacijai galima paaiškinti teisingumo teorija, socialinių mainų teorija ir savireguliacijos teorija. Darbuotojams sąžiningumas ne tik neprieštarauja asmeniniams ar etniniams standartams, bet ir yra pagrįstas tuo, kaip jų įdėtas indėlis, gautas rezultatas lyginami su bendradarbių indėliu ir rezultatais. Per mažas atlygis, palygintas su bendradarbiais (pinigais, įtaka ar prestižu) gali sukelti nusivylimą ar net pyktį. Tokia neigiama įtampos būsena skatina darbuotojus investuoti

mažiau pastangų. Be to, sąžiningumą darbuotojai vertina dėl instrumentinių ir santykių priežasčių, todėl nenuostabu, kad suvokiamas teisingumas turi stiprų poveikį ir platų su darbu susijusių rezultatų spektrą.

D. Lipinskienė (2012, p. 83) teigia, kad motyvuojant galima skatinti darbuotojų elgesį, taip pasiekiant aukštus organizacijos rezultatus darbuotojų atliekamų vaidmenų kontekste. Siekiant išlaikyti išsilavinusius specialistus bei kitus darbuotojus, organizacijos privalo naudoti įvairias materialines ir moralines motyvavimo priemones, kurios tampa atlygiais. Autorė motyvavimo priemones siūlo grupuoti į dvi dalis. Materialines motyvavimo priemones vadinti atlygio už darbą modeliais, jos būtų išreikštos pinigine verte ir susijusios su išorine motyvacija, o moralines motyvavimo priemones įvardija kaip pinigine verte sunkiai išreiškiamą psichologinį poveikį. L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 80), įvardija materialines skatinimo priemones, kaip vienas svarbiausių, kurių dydis turi priklausyti nuo darbuotojo darbo sudėtingumo ir darbo krūvio. Jeigu darbuotojas mato, kad materialus atlygis atitinka jo įdėtą indėlį į darbą, vadinasi atlygis yra teisingas. Darbo užmokestis ir premijos įvardijamos kaip pagrindinės piniginės skatinimo priemonės. Jeigu po tam tikro laiko tarpo darbuotojo atlygis buvo padidintas, jis jaučiasi motyvuotas dirbti gerai ir toliau, priešingu atveju motyvacija veikia neigiamai ir darbuotojas tampa nemotyvuotas. Darbuotojų darbo rezultatai tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo materialinio suinteresuotumo, kadangi tiek fizinės, tiek protinės darbuotojų pastangos daromos dėl darbo užmokesčio. Nors atlyginimas ir yra viena iš efektyviausių motyvavimo priemonių, tačiau ji pasireiškia tik trumpalaikiu poveikiu. Paskata yra veiksminga tik tada, kai ją gaunantis asmuo įsitikinęs, kad tai lėmė jo įdėtos pastangos, kadangi materialinės motyvavimo priemonės darbuotojus skatina ir motyvuoja tik iki esminių fiziologinių poreikių patenkinimo. Šiuolaikinis darbuotojas labiau suinteresuotas realizuoti save jam patinkančioje aplinkoje, suinteresuotas tobulėti ir mokytis. Galima manyti, kad yra ir trečioji motyvavimo priemonė – psichologiniai veiksniai. Galima išskirti ir neigiamai veikiančias motyvacijos priemones tokias kaip papeikimai, išskaitymai iš darbo užmokesčio, premijų nuėmimas, pažeminimas pareigose ar atleidimas iš darbo (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 81). Pasitenkinimo bei nepasitenkinimo darbu priežastis sieja skirtingas veiksnių grupes, todėl abu šie jausmai nėra priešingi, nes „pasitenkinimo darbu jausmo priešingybė yra jo nebuvimas, o ne nepasitenkinimas darbu“ (Gražulis, ir kt. 2015, p. 136). Motyvacija sužadina, nukreipia ir palaiko elgesį. Pasak G. Tovmasyan ir D. Minasyan (2020, p. 33) siekiant tikslingai taikyti motyvacines priemones visų pirma reikia nustatyti darbuotojo motyvacijos tipą. Vidinės motyvacijos esminis skirtumas su išorine motyvacija yra tai, kad ji kyla iš paties veiksmo atlikimo, o ne gauto rezultato. Autorių nuomone vidiniai tikslai yra siejami su malonumu, įmonės prestižu, pasididžiavimu, saviraiška, tuo tarpu išoriniai su tiesioginiu materialiniu skatinimu. Autorių atlikti tyrimai teigia, kad pagrindinė priežastis, kodėl darbuotojai palieka darbą, mažas atlyginimas, konfliktai komandoje ir negalėjimas kilti karjeros laiptais. Pasitenkinimo

darbu aspektus taip pat įtakojo Covid -19 pandemija, pereinant prie darbo namuose. Atlikus įvairių šalių analizę, G. Tovmasyan ir D. Minasyan (2020, p. 33) teigia, kad vertinant darbo namuose efektyvumą 52 proc. dalyvių paminėjo verslo etiką ir lyderystę, 34 proc. kad jie yra labiau motyvuoti būdami darbo vietoje ir tik 12 proc. darbuotojų motyvavo dirbti nuotoliniu būdu. Lanksti darbo vieta, asmeninė erdvė – tai veiksniai, padėsiantys žmonėms saugiai ir greitai grįžti į darbą. Autorių nuomone reikia atsižvelgti ir į tai, kad darbas namuose turi tam tikrų privalumų: nėra aprangos kodo, nėra transporto išlaidų, mažesni biuro patalpų aptarnavimo kaštai, komunaliniai mokesčiai ir kitos išlaidos. Pandemija keičia darbo modelį, nelieka reikalo visą darbo laiką praleisti darbo vietoje. Autorių nuomone darbuotoją galima motyvuoti siekis atlikti tą patį darbą per trumpesnį laiką ir produktyviau, todėl jie dirbs ne dėl laiko, o dėl rezultato.

Organizacijos motyvavimo politika yra esminis įrankis, turintis įtakos darbuotojų efektyvumui. Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriamos socialinės, piniginės, psichologinės, ekonominės ir teisinės motyvavimo priemonės, tačiau tokia klasifikacija yra gana paini, nes tos pačios motyvavimo priemonės patenka į kelias grupes. Tikslesnis klasifikavimas būtų į materialines ir psichologines, kadangi materialines priemones galima apčiuopti ir išreikšti pinigais, tuo tarpu psichologiniai veiksniai turi sunkiai apskaičiuojamą psichologinį poveikį. Pagal tai, kaip išreiškiamos materialinės priemonės jas galima suskirstyti į pinigines ir nepinigines motyvavimo priemones (žr. 2 lent.).

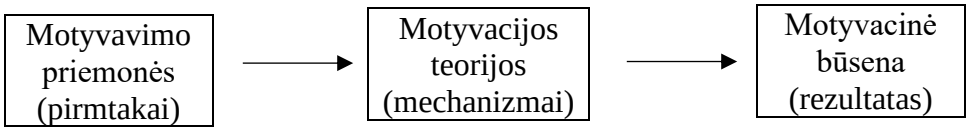
2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
Tiesioginis materialinis skatinimas	Netiesioginis materialinis skatinimas	
Pagrindinis darbo užmokestis Papildomas darbo užmokestis Dalyvavimas pelnuose Specialių išmokų programos Dalyvavimas akciniame kapitale Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Įmonės automobilis Išlaidų transportui padengimas Laisvalaikio organizavimas Išmokos iš taupomųjų fondų Nemokamas maitinimas Lengvatinės gaminamos prekės Stipendijų fondai Mokymo programų fondai Medicininės paslaugos Būsto statybos programos Papildomos atostogos Gyvybės draudimo programos Sveikatos draudimo programos Atskaitymai į pensijų fondus	Dalyvavimas valdyme Darbo įvertinimas Darbo organizavimo tobulinimas Darbo pobūdis, režimas Pripažinimo priemonių taikymas Socialinės, kultūrinės priemonės Dėmesys darbuotojams Įmonės prestižas Komunikacija Konfliktų valdymas Vadovo asmenybė ir elgesys Vadovo valdymo stilius Trumpesnė darbo savaitė Karjeros galimybė

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis (D. Lipinskienė, 2012, p. 83 -84, V.Gražulis ir kt., 2015, p. 107-109), G. Tovmasyan ir D. Minasyan (2020, p. 27- 33)

Stengiantis formuoti darbuotojų darbo motyvaciją reikiama kryptimi galima naudoti du poveikio metodus: materialinį ir psichologinį. Materialinis skatinimas pagrįstas ekonominiais įmonės ir atskirų darbuotojų interesais. Taikant tiesiogines materialinio skatinimo priemones darbuotojas gauna apčiuopiamą materialinę naudą išreikštą pinigais, tuo tarpu taikant įvairias netiesiogines materialines motyvavimo priemones darbuotojui atliekamas darbas tampa patrauklesnis, nors jis ir neuždirba daugiau, o patį darbo efektyvumą lemia tiek materialios paskatos, tiek moraliniai veiksniai. Psichologiniai motyvavimo metodai pinigine verte neišreiškiami, tačiau jie gali sukurti teigiamą psichologinį poveikį, pagerinti socialinį psichologinį klimatą, patenkinti darbuotojo pagarbos ir pripažinimo poreikius.

Bendras žodžio „motyvacija“ konstruktas gana abstraktus, tačiau darbo vietos kontekste tai dažnai siejama su konkrečiu elgesiu atliekant tam tikrą darbą (Wietrak ir kt., 2021, p.3) . Tai gali būti motyvacija dirbti iš namų, dalyvauti organizaciniuose pokyčiuose, konkretus rezultatas ar naujovė atliekant užduotį. Autoriaus nuomone „darbo motyvacija“ reiškia poreikį arba priežastį kodėl darbuotojai stengiasi atlikti savo kasdieninį darbą geriau. Tai įvardijama kaip „teorija“ arba loginis modelis, paaiškinant, kodėl tam tikras motyvatorius lemia su darbu susijusį rezultatą (žr. 1 pav.).



1 pav. Motyvavimo loginis modelis

Šaltinis: adaptuota darbo autoriaus, remiantis E. Wietrak ir kt., (2021, p. 3)

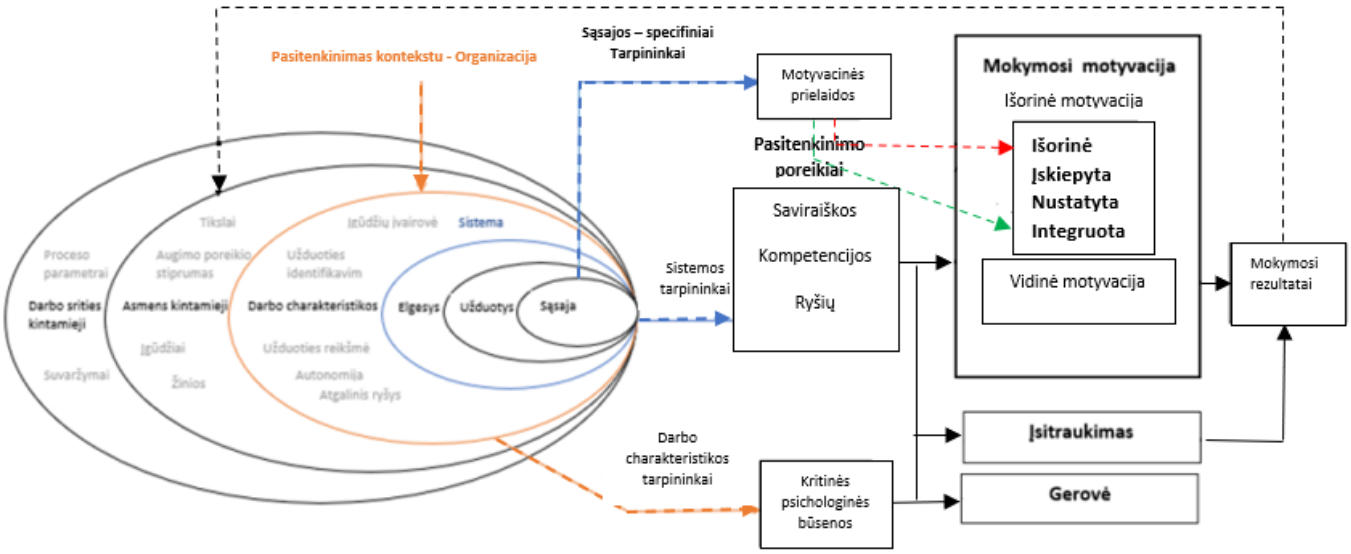
Loginio motyvavimo modelyje motyvavimo priemonės (pavyzdžiui, finansinės paskatos) veikia kaip stimulas ar varomoji jėga kuri skatina darbuotoją stengtis atlikti savo darbą geriau. Darbo motyvaciją lemia mechanizmai, kurie perteikti per motyvacijos teorijas. Iš esmės tai reiškia proto būseną, kuri skatina arba atgraso darbuotojus atlikti savo darbą, siekiant norimo rezultato. Įdėtos pastangos į darbą gaunant atlygį suvokiamos kaip pozityvus požiūris į patį darbo procesą, gaunant naudos.

Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas stiprina organizaciją, užtikrina darbuotojų motyvaciją ir organizacijos galimybių išnaudojimą. Skatinimas tai jėgų grupė, kuri veikia tiek žmogaus viduje, tiek išorėje, daranti įtaką žmogaus elgesiui, kryptingumui, formai, intensyvumui ir trukmei. Norint sėkmingai skatinti darbuotojus, vadovas turi priimti kiekvieną darbuotoją kaip atskirą individą su jo žmogiškaisiais ištekliais, su jo privalumais, silpnybėmis ir trūkumais. Materialiniai ir psichologiniai stimulai vystydamiesi praturtina ir sustiprina vienas kitą, todėl didžiausias rezultatas pasiekiamas tada, kai jie veikia kartu. Tuo

tarpu neteisingas jų derinimas mažina darbuotojų kūrybinį aktyvumą, sukelia neigiamas moralines pasekmes, neigiamai atsiliepia darbo rezultatuose, iššaukia nepasitenkinimo nuotaikas.

Šiuolaikinėje rinkos ekonomikoje, naujos vadybos filosofiją lėmė ne tiek ekonominė konkurencija, kiek įmonių išlikimo argumentas, įpareigojantis vadovus atskiras motyvavimo priemones jungti į derinius formuojant motyvavimo sistemą, siekiant motyvuoti darbuotojus efektyvesnei veiklai. Pasitelkus įvairias motyvavimo priemones daromas poveikis darbuotojų elgesiui, tuo pačiu ir jų motyvacijai, tačiau ne visada jos būna efektyvios naudojant atskirai. Siekiant darbuotojų motyvaciją išlaikyti ilgesnį laiko tarpą, būtina atskiras motyvavimo priemones, jungti į motyvavimo sistemas ar motyvavimo modelius.

Kuriant motyvavimo sistemą, kaip pagrindinį tikslą, galima įvardinti norą pakeisti nusistovėjusį požiūrį į darbą. Sėkminga sistema turi būtų aiški ir nuosekli. J. Dostert ir R. Müller (2021., p. 523) teorinis motyvacinės pagalbos sistemos projektavimo modelis sudarytas iš šešiolikos atrinktų teorijų, vienijantis pastarųjų metų bendrąsias, švietimo, darbo vietos ir sistemos projektavimo teorijas (žr. 2 pav.).



2 pav. Motyvacinės pagalbos sistemos projektavimo modelis

Šaltinis: adaptuota darbo autoriaus, remiantis J. Dostert ir R. Müller (2021., p. 523)

Modelį sudaro trys sferos: sąsaja, užduotys ir elgesys. Modelio struktūra rodo, kad motyvacija mokytis atsiranda paskatinus savarankiškumo, kompetencijos ir ryšių sistemas, procesą įtakoja darbo charakteristikos, taip pat asmens ir darbo srities kintamieji. Pramoniniame kontekste su vidutiniu ir aukštu automatizavimo lygiu, sąsaja naudojama stebėti ir valdyti socialinės – techninės sistemos aspektus. Priklausomai nuo savarankiškumo, kompetencijos ir ryšio poreikių atsiranda sąveika su išorine ir vidine motyvacija. Pavyzdžiui, sąsaja kuri siūlo tikrinti savo gamybos liniją, patenkins autonomijos poreikį. Ir

atvirkščiai, poreikis bus pažeistas, jeigu reikės imtis papildomų veiksmų, juos atlikti daug kartų, kad tikslui pasiekti. Modelyje brūkšniniu žymėjimu apibūdinta motyvacinė aplinka kuri suvokiama kaip skatinanti veiksmus, nors ir nebūtinai egzistuoja. Gali atsirasti sąsaja nesiimti veiksmų, kad patenkinti poreikius, per konkrečias motyvacines galimybes, kurių individas nesuvokia.

Apibendrinant galima teigti, kad visi motyvaciniai veiksniai yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą. Atsižvelgiant į motyvaciją lemiančius veiksnius, motyvuojant darbuotoją svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp vidinės ir išorinės darbuotojo motyvacijos. Galima teigti, kad motyvai išlieka vien prielaidos jeigu vadovai nedaro įtakos darbuotojų elgesiui pasitelkę motyvavimo priemones. Darbdavys savarankiškai pasirenka priemones skatinančias personalą būti aktyviems, todėl siekiant bendro tikslo tikslinga žinoti skirtingų skatinimo priemonių kryptingą eigą. Kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą, ją reikia suprojektuoti taip, kad pasikeitus išorinėms sąlygoms ir darbuotojų poreikiams, ją būtų nesudėtinga adaptuoti pagal kintančias sąlygas. Darbuotojų motyvavimo sistema yra dinamiška sistema, apimanti atlyginimą už darbą, darbuotojų tarpusavio santykius, vadovo ir darbuotojų santykius, socialines garantijas, vadovavimo stilių, darbuotojų pripažinimą, ugdymą ir tobulinimą, darbo turinį ir pan. Kadangi pasitenkinimas kyla iš poreikių, galima teigti, kad viena iš motyvavimo priemonių – darbuotojo pasitenkinimas darbu.

1.3 Darbuotojų pasitenkinimas darbu

1.3.1 Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata

Analizuojant mokslinę literatūrą, pasitenkinimo darbu samprata interpretuojama įvairiai. Konceptualios raidos etapuose, atsižvelgiant į darbo aspektus, vieningos nuomonės nėra, nes dažnas mokslininkas sąvoką apibrėžia skirtingai. Pasitenkinimas darbu yra didelio psichologijos ir sociologijos mokslų atstovų susidomėjimo sulaukusi tyrinėjimų sritis. Darbuotojo pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, koks yra grįžtamasis ryšys tarp organizacijos ir darbuotojo. Šiandieniniame gyvenime darbas tampa nebe veikla, o būtinybe. Reikia pabrėžti, kad pasitenkinimas darbu svarbus ne tik darbdaviams, bet ir darbuotojui, kadangi tai tiesiogiai įtakoja ne tik galimybę patenkinti savo poreikius, galimybę išreikšti save, bet ir asmeninį gyvenimą.

Pasitenkinimas darbu dažnai apibūdinamas kaip darbuotojo pozityvi emocinė būsena, kurią sąlygoja požiūris į atliekamą darbą arba kaip asmenybės teigiamų nuostatų visuma darbo atžvilgiu. Pasitenkinimą darbu, žiūrint iš organizacijos elgsenos pusės, galima įvardinti kaip teigiamus ar neigiamus darbuotojo

jausmus parodančius kaip jis vertina savo darbą. Žmogaus nuostatos darbo atžvilgiu ir jo emocinės reakcijos į darbą pasireiškia iš to, ar darbas kelia teigiamas emocijas. V. Gražulis (2015, p. 26) teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu tampa reikšmingas organizacijų kokybės kriterijumi, nes personalas ir darbininkai yra ta grandis, kuri sujungia vidinės organizacijos aplinkos elementus į bendrą sistemą, todėl laikytina svarbia valdymo modelio dalimi. Pasitenkinimą darbu autorius apibrėžia kaip „teigiamų jausmų bei emocijų, patiriamų darbo proceso metu ir vertinant jo rezultatus, visumą“ (Gražulis, 2015, p. 446). Šiuolaikinių įmonių struktūrų valdyme atsiskaitymas vadovui mažėja. Vis dažniau suteikiama darbuotojams autonomija, t. y. savarankiškai sprendžia ir priima reikiamus sprendimus savo atsakomybės ribose, siūlo veiklos tobulinimo galimybes ir prisideda prie jų įgyvendinimo. Tokį valdymo modelį galima sieti su psichologiniu įgalinimu. Psichologinis įgalinimas gali būti apibrėžiamas dvejopai, kaip procesas ir kaip darbuotojo būsena (Martinkienė ir kt., 2021, p. 47). Psichologinis įgalinimas gali būti tapatinamas su vidine motyvacija, tačiau tai nėra vienas ir tas pats, kadangi esant vidinei motyvacijai darbuotojo siekis bus siekti gerų rezultatų, įgauti valdžią ir pan. Įgalioti asmenys darbe geriau atlieka paskirtas užduotis, jų pasitenkinimas darbu yra didesnis, darbuotojai jaučiasi kompetentingi atlikti savo vaidmenį ir jų darbinis elgesys yra geresnis. Įgalinti darbuotojai jaučia įgautą galią, gali priimti sprendimus, jaučia įsipareigojimą ir prasmingumą, taip pat gali turėti įtakos organizacijos tikslų pasiekimams nes psichologinio įgalinimo, kaip proceso siekiamas rezultatas – darbuotojų galios patyrimas (Martinkienė ir kt., 2021, p. 46-47). Pasak D. Dambrauskienės (2016, p. 41 - 56), organizacijos vis dar yra transformacijos stadijoje ieškant geriausių veiksnių veikiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu. Autorė teigia, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu, tai žmogaus požiūris į profesinę veiklą. Jei požiūris teigiamas – darbuotojas patenkintas, tuo tarpu jei neigiamas – nepatenkintas. Toks vertinimas priklauso nuo galimybės, kaip darbuotojas galės panaudoti savo įgūdžius darbinėje veikloje, t. y. ar jis galės veikti laisvai, gebės pateikti pasiūlymus, priimti sprendimus. Tai tarsi suminis dydis, kurį sudaro pasitenkinimas įvairiais reiškiniais. A. Toropova ir kt. (2021, p. 74) pateikia ganėtinai panašią pasitenkinimo darbu sampratą, įvardina kaip emocinę būseną, kurią sąlygoja individo požiūris į atliekamą darbą. Pasak autorių, pasitenkinimas darbu yra vienas iš psichologinių veiksnių susijusių su žmogaus darbo rezultatais. Pasitenkinimas darbu išreiškia asmens tikslus ir tai, ką jis nori gauti. Anot R. Munira ir R. Rahmana darbuotojų pasitenkinimas darbu apibūdinamas, kaip darbuotojo jausmais ir mintimis paremtas darbuotojų požiūris į daugelį darbinės veiklos aspektų (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 2). Jausmai ir mintys paremti tuo, kaip darbuotojas vertina gaunamą atlygį už darbą, karjeros galimybes, darbo aspektus, darbinius santykius ir pan. Tuo tarpu E. Vaidelytė ir E. Sodaitytė (2017, p. 393) teigia, kad aukštas pasitenkinimas darbu siejamas su aukštesniu produktyvumu, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra sąlygojamas įvairių motyvacinių veiksnių, atspindinčių kiekybines ir kokybines aplinkos ir darbo

charakteristikas. Vidiniai ir išoriniai veiksniai apima įvairias darbo ir organizacinės aplinkos charakteristikas, o individualūs motyvaciniai veiksniai daugiausia atspindi sociodemografinius asmenų skirtumus. Dažniausiai darbuotojo rezultatai priklauso nuo dvasinės savijautos, jo nervinės būsenos, aplinkos darbe ir pan. Kiekvienas yra individualus, todėl kiekvienas gali būti patenkintas skirtingai savo darbu ar jo aspektais, net ir atliekant tuos pačius darbus. Todėl sunku teigti kas lemia pasitenkinimą darbu, asmeniniai veiksniai ar darbo charakteristikos, tam tikto pobūdžio darbas ar darbuotojo ir darbo atitikmuo. J. Savickaitė ir kt. (2015, p. 54) nuomone pasitenkinimas darbu tai veiksnys, kuris padeda mažinti kaitą organizacijoje, padidina našumą bei efektyvumą. Kuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, tuo didesnis atsiranda lojalumas organizacijai. Dažnai aukštas pasitenkinimas darbu siejamas su aukštesniu produktyvumu, tuo tarpu atsiradęs emocinis išsekimas gali sumažinti darbuotojo pasitenkinimą darbu, trukdyti susikoncentruoti ir sėkmingai atlikti skirtas užduotis. Įsipareigoję organizacijai darbuotojai geriau atliks savo pareigas, efektyviau sieks organizacijos tikslų ir taip prisidės prie organizacijos stiprumo (Savickaitė, 2015, p. 54). „Tikrai jautiesi nepasitenkinęs darbu, kai jau vakare ta tavo darbo kokybė yra prasta, jautiesi pavargęs, nepailsėjęs, pradedi save nuvertinti, abejoti savo gabumais ir tau nesiseka, bet dėl to kaltas būna nuovargis“ (Vaškelytė, Šaduikytė, 2020, p. 197). Intensyviai ir ilgą laiko tarpą veikiant negatyviems psichosocialiniams veiksniams, silpnėja paskata dirbti ir didėja nepasitenkinimas darbu. Pasak I. Gruodytės ir R. Navickienės (2014, p. 47) profesinio perdegimo sindromas ir asmeninių siekių redukcija turi didelę įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu. Kuo didesnis profesinis perdegimas, tuo darbuotojas jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu, mažėja produktyvumas, organizacinis įsipareigojimas, atsiranda darbuotojų kaita organizacijoje. V. Fominienės ir A. Tilindės (2020, p. 125) nuomone, pasitenkinimo darbu tyrimai leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, taip pat išryškina pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra bendros pasitenkinimo darbu sampratos, tačiau pastebimas savitas bendrumas. Darbuotojų pasitenkinimas darbu susijęs su teigiamų emocijų buvimu įvertinus atliekamas pareigas ir darbinę aplinką. Šis vertinimas priklauso nuo išorinių ir vidinių veiksnių ką darbuotojas patiria darbe ir ko jis tikisi iš darbo. Teigiamos emocijos, kurias suteikia darbas yra esminis reiškinys, kuris prisideda prie bendros organizacijos pažangos skatinimo. Motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje glaudžiai susiję, kadangi pastarąjį galima apibūdinti kaip vieną iš motyvacijos tipų. Pasitenkinimas darbu reiškia malonumą, kurį patiria darbuotojas dirbdamas, tuo tarpu motyvacija reiškia tik priežastį, dėl kurios darbuotojas atlieka savo darbą, nepriklausomai nuo to ar darbuotojas patiria malonumą dirbdamas.

1.3.2 Darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinės koncepcijos

Pasitenkinimas darbu yra viena iš labiausiai paskutiniais metais aptariamų organizacinio elgesio temų. Šia tema per daugelį metų buvo atlikta daugybė tyrimų, buvo sukurta keletas teorijų, aiškinančių, kodėl darbuotojai yra patenkinti ar nepatenkinti atliekamu darbu.

Oponentinio proceso teorija teigia, kad pasitenkinimo darbu priežastys kyla iš fiziologinių poreikių ir tiesiogiai susijusios su centrine nervų sistema. Pagrindinis oponentinės teorijos teiginys, darbuotojo pasitenkinimo darbu kaita laiko atžvilgiu, dėl darbuotojo vidinių mechanizmų, palaikančių neutralų emocinį lygį, padedančių išlaikyti emocinę pusiausvyrą. Tai reiškia, kad asmuo stengiasi neutralizuoti savo emocinius pakylimus ir nuosmukius, net jeigu darbas ir lieka tas pats. P. M. Muchinsky (2006, p. 250) nuomone, pasitenkinimas darbu iš dalies yra emocinės reakcijos, todėl manytina, kad šie mechanizmai daro įtaką pasitenkinimui darbu.

Intrapersonalinio palyginimo teorija teigia, kad pripažintas požiūris į pasitenkinimą darbu akcentuoja, kad atlikto darbo pasitenkinimo laipsnis kyla iš tam tikro palyginimo tarp individualaus standarto ir individo suvokimo kokiu laipsniu yra patenkintas šis standartas. Pasitenkinimo darbu laipsnis yra skirtumas tarp standarto ir kas iš tikrųjų gauta iš atlikto darbo. Intrapersonalinių teorijų pagrindą sudaro laipsnis, kurio dėka darbas suvokiamas kaip asmens poreikių ir vertybių patenkinimas. Esant dideliam neatitikimui tarp norimo ir tai kas yra gauta, pasireiškia nepasitenkinimas darbu. Anot P. Muchinsky (2006, p. 246), pasitenkinimas darbu yra tuo didesnis, kuo mažesnė neatitiktis tarp gauto ir tikėto rezultato.

J. S. Adamsas (1963), *teisingumo teorija*, pagrįsta principu (žr. 3 pav.), lyginant darbuotojus pagal jų gaunamą atlygį (atlyginimas, karjera, sprendimų priėmimas) už įdėtas asmenines pastangas į pasiektus rezultatus vertinant su kitų darbuotojų gaunamu atpildu už analogišką darbą (Gražulis, 2015, p. 149).

$$\frac{\text{Individualios A darbuotojo pastangos}}{\text{A darbuotojo individualus savęs vertinamas (laukiamas atpildas)}} = \frac{\text{B darbuotojo palyginamos pastangos}}{\text{B darbuotojo palyginimas vertinamas (palyginamas atpildas)}}$$

3 pav. Teisingumo teorijos principas

Šaltinis: Cit. pagal V. Gražulis (2015, p. 149)

Jeigu darbuotojas A lygindamas pastebi, kad jo gaunamas atlygis pagal įdėtas pastangas yra mažesnis už darbuotojo B atlygį, A darbuotojas tai vertina neteisingai, o tai mažina pasitenkinimą darbu ir norą dirbti geriau. Pasitenkinimo darbu laipsnis kyla iš tam tikro palyginimo tarp asmeninio ir suvokiamo standarto. Pasitenkinimo darbu laipsnis yra skirtumas tarp standarto ir kas iš tikrųjų gauta iš atlikto darbo.

Viena plačiausiai žinomų ir taikomų teorijų F. Herzberg (1959) - *dviejų veiksnių motyvacijos teorija*, pagrindžianti higieninių ir motyvacinių veiksnių poveikį sąlygojančių pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Šiuo tikslu buvo atlikta daugybė tyrimų, siekiant atskleisti, kada darbuotojas vykdydamas darbo užduotį jaučiasi gerai ir kada itin blogai (Gražulis, 2015, p. 135). F. Herzberg nuomone, veiksniai gali būti išskirti ir sugrupuoti, nes jie iš esmės skiriasi nuo nepasitenkinimą apibūdinančių darbo veiksnių. Pasitenkinimo veiksniais galima įvardinti darbuotojo laimėjimus, pripažinimą, atsakomybės didinimą, karjeros galimybes. Kadangi šie veiksniai yra tiesiogiai siejami su darbo turiniu ir atlygiu, jie buvo įvardinti motyvatoriais. Tyrimų metu, taip pat pavyko nustatyti veiksnius, kurie atlieka tik darbo palaikymo funkciją. Tokie veiksniai buvo priskirti higieniniams veiksniams kadangi yra išorinio poveikio ir su vykdomu darbu nėra tiesiogiai susiję, o jų teigiamas vertinimas reikalingas tik kaip pagrindas pasitenkinimo jausmui atsirasti. Tokiems veiksniam galima priskirti darbo užmokestį, darbo sąlygas, santykius su bendradarbiais ir vadovais, organizacijos administravimo tvarką. Pasak F. Herzberg, vien tik teigiamas higieninių veiksnių vertinimas savaime neskatina pasitenkinti savo atliktu darbu, o tik pašalina galimą nepasitenkinimą. Autorius teigia: „*Mūsų tyrimų rezultatai bei įvairūs aptarimai su specialistais, taikiusiais kitokius tyrimų metodus, leidžia suprasti, kad veiksniai, sukeliantys ir užtikrinantys adekvatų pasitenkinimą darbu, iš esmės skiriasi, nuo veiksnių, sukeliančių nepasitenkinimą darbu. Kadangi nagrinėjant pasitenkinimo bei nepasitenkinimo darbu priežastis tenka nagrinėti dvi skirtingas veiksnių grupes, todėl abu šie jausmai nėra priešingi vienas kitam. Pasitenkinimo darbu jausmo priešingybė yra jo nebuvimas, o ne jo nepasitenkinimas. Kartu nepasitenkinimo jausmo priešingybė yra ne pasitenkinimas darbu, o tokio jausmo nebuvimas*“ *(Gražulis, 2015, p. 135 – 136).*

Asmens – aplinkos atitikties teorija. Pasak A.L. Kristof individo ir įmonės atitikimo teorija, vertina įmonės ir darbuotojo suderinamumą tarp įmonės ir asmens finansinių, fizinių ir psichologinių poreikių, bendrų aplinkos charakteristikų ir atlygio, kuris leidžia patenkinti darbuotojo poreikius (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 4). Autoriaus nuomone, asmens atitikimas aplinkai sudarytas iš asmens atitikimo organizacijai, darbui, profesijai, komandai ir vadovui. Pats teorijos atsiradimas siejamas su interakcionistine psichologija, teigiama, kad elgesys priklauso nuo aplinkos ir individo sąveikos. Atitikimas matuojamas klausiant asmens nuomonės, kokiu laipsniu jis atitinka aplinką, kurioje randasi. Faktinis atitikimas apibūdinamas palyginimu tarp atskirų asmens ir jo darbo aplinkos charakteristikų rezultatu, tuo tarpu suvokiamas atitikimas apibūdinamas ar žmogus ir aplinka kurioje jis randasi turi panašias charakteristikas ir ar papildo vienas kitą. Teorija sudaryta iš dviejų esminių prielaidų. Pirmoji prielaida teigia, kad žmogaus elgesys ir reakcija į dirgiklius yra individo ir aplinkos sąveika, tuo tarpu antroji teigia, kad asmuo su aplinka privalo būti

suderinami. Teorijos pagrindą sudaro bendri tikslai, abipusis žmogaus ir įmonės bendradarbiavimas bei uždavinių išsprendimas. Žmogaus ir įmonės panašumo koncepcija sutampa tik tada, jeigu abi pusės pasižymi panašiomis charakteristikomis, harmonija, pusiausvyros išlaikymu ir viena kitą papildo. Taip gaunamas bendras rezultatas, kuris siejamas su darbuotojo pasitenkinimu darbu, lojalumu ir atsidavimu. Įmonės ir žmogaus tikslų sutapimas į pasitenkinimą atliktu darbu leidžia susidaryti bendrą vaizdą apie įmonės vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykius bei darbuotojų požiūrį į savo įmonę ir atliekamą darbą. Anot S. A. Webb, „darbuotojo ir įmonės tapatybė traktuojama kaip kintamas subjektas, nuolatinis procesas, kurį formuoja kontekstiniai darbo vietos veiksniai“ (Nikolajenko, 2019, p. 84).

Apibendrinant galima teigti, kad vieningos nuomonės apie tai, kas yra pasitenkinimas darbu nėra. Pasitenkinimas darbu yra sudėtingas daugialypis reiškinys, kurį dažnas mokslininkas vertina skirtingais aspektais. Visos pasitenkinimą darbu aiškinančios teorijos paaiškina tik dalį reiškinio. Vienas teorijų savitas bendrumas – darbuotojo pasitenkinimas profesine veikla siejamas su teigiamomis emocijomis, kurias įtakoja atliekamas darbas ir supanti aplinka.

1.3.3 Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Kiekvienos organizacijos valdyme yra itin svarbu žinoti veiksnius, kurie lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Teoriniais ir praktiniais aspektais jie yra skirtingi, todėl yra itin svarbu nusistatyti būdą, kuriuo remiantis būtų galima įvertinti, kokie veiksniai efektyviausiai daro įtaką siekiant geriausių rezultatų. Siekiant įgyvendinti tokį tikslą, vadovai privalo laiku ir išsamiai įvardinti priežastis, kurios įtakoja ir gerina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Viena plačiausiai taikomų F. Herzberg (1959) dviejų veiksnių motyvacijos teorija teigia, kad žmonių pasitenkinimas arba nepasitenkinimas darbu priklauso nuo išorinių ir vidinių veiksnių. Išoriniais veiksniais (palaikymo) daugiausia laikoma su darbo aplinka susijusių stimulų sistema, kurią sudaro organizacijos administravimo tvarka, darbo sąlygos, stabilumas ir atlygis už darbą, vadovavimo stilius, lengvatų programos, tarpusavio santykiai ir kt. Vidiniais veiksniais apibūdinama darbuotojo siekiai išreikšti save, tokie, kaip įdomus darbo turinys, pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės didinimas ir kt. Pasak F. Herzberg nepakankamas vadovų rūpinimasis išoriniais veiksniais neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbu, kurio įtakoje darbuotojų darbo rezultatai tik prastėja (V. Gražulis, 2015, p. 135 – 137). Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai įvairiai išskiria ir grupuoja išorinius ir vidinius veiksnius. Pasak P. Spector (2006), F. Herzberg požiūris į pasitenkinimo darbu veiksnius yra skirstomas į dvi kategorijas, kurių pirmoji apibūdina darbo aplinkos veiksnius, darbo pobūdį, santykius tarp darbuotojų, vadovų vertinimą, o antroji

individualius veiksnius, ką darbuotojas atneša į darbą, asmenines darbuotojo charakteristikas ir patirtį. Kiek kitokią nuomonę pateikia R. Tamulienė ir kt. Autorių nuomone, vidiniai veiksniai, tai darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir šeimyninė padėtis, o išoriniams veiksniams priklauso darbo užmokestis, karjeros galimybės, fizinės ir emocinės darbo sąlygos (Tamulienė, ir kt., 2016, p. 231). Pasak G. Dubauskas, „svarbiausi veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu yra proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir palaikantys kolegos“ (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Lyginant su anksčiau minėtais autoriais pastebima, kad G. Dubauskas negrupuoja veiksnių ir apsiriboja tik išoriniais veiksniais.

Tuo tarpu Le ir kt., (2021b, p. 1064) teigia, kad darbuotojo motyvaciją veikia daugybė veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į 3 grupes:

• Vidiniai veiksniai susiję su asmenybe. Jiems priskiriama asmeninis tikslas, asmeninis požiūris, žmogaus gebėjimai, patirtis;

• Išoriniai veiksniai, darantys įtaką darbuotojui, tai įmonės kultūra, žmogiškųjų išteklių politika;

• Veiksniai susiję su darbo pobūdžiu. Įvardijamas darbuotojo atlyginimas organizacijoje, darbo stabilumas ir savarankiškumas, atsakomybė, užduoties sudėtingumas ir darbo patrauklumas.

N. T. Nguyen (2020) ir M. Y. Lee (2020) teigia, kad yra svarbus faktas įsisąmoninant pasitenkinimo darbu diversiškumą tas, kad pasitenkinimas darbu skiriasi tarp darbuotojų demografinių charakteristikų: lyties, amžiaus grupės, įgyto išsilavinimo, darbinės patirties, užimamų pareigų. Skirtingos motyvavimo priemonės turi skirtingą poveikį demografinėms grupėms, todėl organizacijų vadovai turėtų atsižvelgti į darbuotojų ypatumus ir suprasti kiekvienos grupės poreikius.

Mokslinėje literatūroje pastebima, kad pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra tarpusavyje susiję veiksniai. Išorinė motyvacija dažnai siejama su darbo užmokesčiu, paaukštinimu, premijomis ir panašiais atlygiais, tuo tarpu vidinė motyvacija, apima asmens tobulėjimą, karjerą, pasiekimus, pagarbą, kūrybinę atmosferą ir pan. Visi šie veiksniai gali darbuotojus motyvuoti dirbti geriau, kadangi atsiranda asmeninis noras būti veiksmingam, o tai skatina veikti būtent dėl pačios veiklos.

Atliktuose moksliniuose tyrimuose išskiriama amžiaus svarba vertinant darbuotojo pasitenkinimą darbu. Nustatyta, kad su amžiumi malonumas dirbti didėja. M. Wargo-Sugleris ir kt. nuomone, vyresnio amžiaus darbuotojų didesnį pasitenkinimą darbu galima paaiškinti pagarba, pripažinimu, mažesniais lūkesčiais bei esamos padėties idealizavimu, o tai lemia geresnį prisitaikymą prie darbo sąlygų, sukūrus fiziškai palankesnę darbo aplinką (Tirvienė, Spirgienė, 2020, p. 3). Pasak P. Jucevičienės, tai priklauso nuo to, kad vyresni žmonės mažiau tikisi iš ateities, jie dirba turėdami mažesnius lūkesčius (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Tuo tarpu visiškai priešingai tikisi jaunesnio amžiaus žmonės. Jų pasitenkinimo darbu lūkesčiai

susijęs su karjeros galimybėmis, santykiais su bendradarbiais, dažnai vos pradėję dirbti jie jaučiasi nepatenkinti, stokoja atsakomybės, pasireiškia baimė kažką išbandyti ar išmokti naujo. Vyresnių ir jaunesnių darbuotojų skirtingą pasitenkinimą darbu gali sąlygoti tai, kad vyresnio amžiaus darbuotojai turi ilgesnį darbo stažą, užima atsakingesnes darbo vietas ir atitinkamai gauna didesnį atlyginimą. Tuo tarpu vidutinio amžiaus žmonių žemą pasitenkinimą darbu gali lemti subjektyvios nuomonės apie karjerą, lūkesčių neatitikimas (Hitka ir kt., 2019, p. 674–693). Tuo tarpu M. B. Ali ir kt. (2021, p. 197) atlikus X, Y ir Z kartos darbo motyvacijos vertinimą iš Vakarų kultūros perspektyvos, (X karta – gimę 1964 - 1982, Y karta – gimę 1982 – 1995, Z karta – gimę 1995- 2012), X kartą apibrėžiama kaip savarankišką ir skeptišką, sparčių pokyčių metu gimusią kartą. X kartos nariai siekia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, derina darbą ir šeimyninį gyvenimą. Labai savarankiški, veržlūs žmonės svajoja apie prasmingą karjerą, nebijo keistis ir mokytis. Y karta tampa didžiausia darbo jėga ir įvardijami, kaip X kartos palikuonys. Y karta pasižymi pasitikėjimu ir prisitaikymu prie situacijos, vertina organizacijų vadovų jiems skirtą laiką, aptariant karjeros galimybes. Tai veiklūs, atviri naujovėms, pristatantys idėjas darbuotojai, tačiau dažnai neturi kantrybės siekti ilgalaikių tikslų. Trokšta greito rezultato ir pripažinimo. Nori kontroliuoti kitus, bet patys nemėgsta būti pavaldiniais, siekia, kad darbas teiktų malonumą ir nebūtų tik pinigų šaltinis. Palyginti su vyresnėmis kartomis, tiek Y tiek Z yra skaitmeniniai vietiniai gyventojai. Jie išmano interneto turinį, o technologijas vertina kaip esminę jų kasdienio gyvenimo dalį. Z karta atstovauja jauniausiąją darbuotojų kartą, kuri kasmet sudaro vis daugiau darbo jėgos rinkoje. Tiek Y, tiek Z kartos laikomos etniškai įvairesnės nei bet kuri ankstesnė karta. Joms būdinga technologijų naudojimas ir lanksčios darbo valandos. Ypatingai Z karta pasižymi skaitmeniniu brandumu ir technologiniais gabumais, todėl save sieja su modernia organizacija. Z kartos darbuotojai vertina finansinio stabilumo vertę, gerą įvaizdį darbe, yra jautresni nepalankioms darbo sąlygoms ir labiau įsipareigoję nei jų Y kartos kolegos. Ši generacija pasirengusi užkariauti pasaulį, nemėgsta prievartos ir griežtų taisyklių, apribojimų. Autorių nuomone, Y ir Z kartai, darbdavys turėtų sudaryti palankią darbo aplinką su aiškia darbo struktūra ir nedviprasmišku darbo užmokesčiu.

Skirtumą tarp lyčių dažnai bandoma susieti su darbų specifika, tačiau moksliniai tyrimai gana prieštaringi ir dviprasmiški. M. Black ir M. Holden nuomone, moterų tam tikros profesinės sritys susiję su mažesnėmis karjeros galimybėmis, moterims mokamas mažesnis atlyginimas, jos rečiau užima vadovaujančias pareigas, mažiau patenkintos bendradarbių pagarba, o visa tai mažina pasitikėjimą savimi ir įtakoja bendrą pasitenkinimą darbu (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Kiek kitokią nuomonę pateikia G. Davis, teigdamas, kad lytis yra demografinis veiksnys ir neturi įtakos pasitenkinimui darbu (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Tuo tarpu S. Lorincova ir kt. (2019) atlikti tyrimai teigia, kad motyvavimo veiksniai

tokie kaip darbo aplinka, darbo užmokestis, bendravimo santykiai su kolegomis stipriai motyvuoja tiek vyrus, tiek moteris, tačiau veiksnių reikšmė suprantama skirtingai. Bendru aspektu tyrėjai sutaria, kad ne pati darbuotojo lytis susijusi su pasitenkinimu darbu, o tai nulemia veiksniai atsiradę dėl lyčių skirtumo.

Vertinant išsilavinimo įtaką pasitenkinimui darbu, tiek Lietuvos, tiek užsienio moksliniuose tyrimuose galima rasti ryšį tarp demografinių, psichosocialinių veiksnių ir pasitenkinimo darbu. I. Pagojutės nuomone, kuo aukštesnis išsilavinimo lygis, tuo didesnė autonomija ir atsakomybė, o tai leidžia žmogui dirbti įdomesnį darbą, pajusti didesnę savo vertę ir garantuoti didesnį atlyginimą, ko pasėkoje atsiranda didesnis pasitenkinimas darbu (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Pabrėžtina tai, kad žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai dažnai nepatenkinti savo karjeros galimybėmis, nors sunkiai tikėtina, kad žemos kvalifikacijos darbuotojas galėtų užimti vadovo poziciją. T. Kvist ir kt. tyrimu įrodė, kad didžiausią pasitenkinimą sukelia motyvuojantys veiksniai, kurie susiję su pačiu darbu, didėjant profesinei autonomijai pasireiškia ir pasitenkinimo darbu didėjimas (Tirvienė, Spirgienė, 2020, p.12).

Didėjantis darbuotojo darbo stažas siejamas su didesniu malonumu dirbti. R. Tamulienė ir kt. (2016, p. 233 – 235) teigia, kad didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia 21 – 30 metų darbo stažą organizacijoje turintys darbuotojai, o mažiausią iki 10 metų turintys darbuotojai. Tai galima paaiškinti tuo, kad nauji darbuotojai yra mažiau įsilieję į organizaciją, kadangi dažnai nesieja savo ateities su organizacija, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai laiko save organizacijos dalimi, geriau pažįsta organizacijos darbuotojus, dažnai būna vertinami ir gerbiami.

Šeimyninis gyvenimas gali lemti pasitenkinimą darbu. Pasak V. Ožeraitienė ir kt. (2014, p. 296) išsiskyrusių ir našlių moterų pasitenkinimas darbu yra didesnis lyginant su partnerystėje gyvenančių darbuotojų. Išsiskyrusios ir našlės malonumą darbui labiau sieja su atlyginimu ir bendradarbiais, o partnerystėje gyvenančios moterys su vadovavimu ir darbo pobūdžiu. Autorių nuomone, pasitenkinimą tarp išsiskyrusiųjų ir našlių gali sąlygoti tai, kad darbuotojos neturėdamos sutuoktinio labiau atsiduoda darbui, taip jaučia didesnį pasitenkinimą darbu, kadangi buvimas tarp bendradarbių gali būti reikšmingas veiksnys, kaip ir atlyginimas už dardą.

Pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas gyvenimu – tai neatsiejamos kiekvieno žmogaus būties erdvės. Nustatytas reikšmingas pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo gyvenimu ryšys. Patenkinti savo darbu darbuotojai dažniausiai įvardija malonumą didinančius veiksnius kaip suteiktą savarankiškumą ar pasitenkinimą laisvalaikiu (Tirvienė, Spirgienė, 2020, p.14).

Išoriniai motyvaciniai veiksniai - tai organizacijai būdingų stimulų sistema: pasiekimų įvertinimas, darbo užmokestis, paaukštinimas pareigomis, darbuotojo tinkamumo įvertinimas ir pan. (Ožeraitienė ir kt., 2014, p. 293). Išorinė motyvacija dažnai siejama su atlygiu, ji taikoma tuomet, kai siekiama kontroliuoti

arba informuojant darbuotoją apie sėkmę, tačiau tokia motyvacija trumpalaikė, kadangi ji priklauso nuo išorinio stimulo, todėl greitai išnyksta kartu su išorinio stimulo dingimo veiksniu.

Darbo užmokestis dažnai akcentuojamas kaip vienas iš svarbiausių pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių. Darbuotojai tikisi, kad atlygis už darbą būtų teisingas, nedviprasmiškas, atitiktų pageidaujamus lūkesčius taip užtikrinant žmogaus saugumo ir tikrumo jausmą. S. Lorincova ir kt., (2019, p.11) atlikti tyrimai patvirtina, kad šiandieną atlyginimas motyvuoja visus darbuotojus, tačiau atlyginimo prasmę moterys ir vyrai supranta skirtingai. M. Hitka ir kt. (2021) taip pat įvardija atlyginimą, kaip pagrindinį motyvacijos veiksnį, tačiau prasidėjus Covid – 19 pandemijai, iškilo baimė dėl šeimos saugumo ir situacijos nestabilumo todėl darbuotojai pirmumą teikė vadovo požiūriui ir papildomoms išmokoms. Anot D. Viningienė ir J. Ramanauskas (2012, p. 107) jeigu už atliktą darbą atsiskaitoma neteisingai ar nesąžiningai, darbuotojas jaučia nuoskaudą, kuri pasireiškia per pastangų sumažėjimu ir noru keisti darbą.

Vadovavimas yra labai svarbus pasitenkinimo darbu aspektas, kadangi pavaldinio jausmai, gera savijauta, pastangos ir tarpusavis bendradarbiavimas labai priklauso nuo santykių su vadovais. „Tinkamas vadovavimas leidžia sėkmingai funkcionuoti organizacijai, padeda užtikrinti visų dalyvaujančių jėgų pusiausvirą“ (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Formalūs santykiai su vadovais didina nepasitenkinimą darbu ir organizacija, kadangi darbuotojas netenka dialogo galimybės, o tai įtakoja galimybę keisti darbo vietą.

Žmonės darbo aplinkoje praleidžia dalį savo gyvenimo, todėl svarbu atsižvelgti, tiek į fizines, tiek į emocines darbo sąlygas. Nustatyta, kad esant geroms darbo sąlygoms ir komfortiškai aplinkai (švari, patogi, minimaliai blaško dėmesį, ergonomiška aplinka ir pan.) darbuotojai lengviau ir efektyviau atlieka savo darbą. Tuo tarpu prastos darbo sąlygos (triukšmas, nepatogi, nešvari darbo vieta ir pan.) sukuria papildomą diskomfortą ir apsunkina darbo procesą. Fizinės darbo sąlygos veikia panašiai kaip ir gera darbinė atmosfera. Daugumai žmonių draugiškas ir palaikantis kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys, kadangi taip sudaromos galimybės darbuotojui tobulėti, mokantis iš kitų kolegų ir pan. (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5 - 6). Draugystės ir bendradarbiavimo aspektas labiau vertinamas tarp žemesnės grandies darbuotojų, taip malonaus bendravimo galimybė kompensuoja diskonfortišką darbą sukeliančius veiksnius (triukšmas, gamtos sąlygos, rutina ir pan.), tuo tarpu aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai mažiau akcentuoja draugiškumo aspektus, o labiau vertina kolegų paramą ir patarimus siekiant darbo rezultatų. Teigiamos darbo sąlygos žymiai mažiau įtakoja darbuotojo pasitenkinimą darbu, nei jų nebuvimas.

Karjera yra dažnai apibūdinama kaip socialinių žmogaus vaidmenų seka, susijusi su saviraiška ir tobulėjimu, taip atsiranda ryšys su darbuotojo pasitenkinimu darbu. Karjeros planavimas ir valdymas darbuotojui teikia didesnį pasitenkinimą darbu ir organizacija, kadangi taip atsiranda savirealizacijos galimybės. Darbuotojai dažnai teikia pirmenybę darbams, kuriuos atliekant atsiranda galimybė panaudoti

savo įgūdžius, ugdyti kūrybiškumą ir gauti grįžtamąjį ryšį, nusakantį kaip jiems sekasi (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5 - 6). Didelė dalis žmonių siekia dirbti organizacijoje, kuri yra socialiai atsakinga, žinoma ar net prestižinė, todėl esant karjeros galimybei, atsiradus paaukštinimui pareigose, darbuotojas mano, kad priimami sprendimai yra teisingi. Galima įžvelgti, kad išoriniai veiksniai, kurie priklauso nuo vadovų yra tiesiogiai susiję su darbo gerove ir darbuotojų pasitenkinimu darbu. P. Kotni ir V. Karumuri (2018, p. 73) teigia, kad motyvuojantys veiksniai teigiamai veikia darbuotojų moralę, produktyvumą ir pasitenkinimą darbu, jeigu darbuotojų tobulėjimas organizacijoje, kurioje jie dirba, suteikia vidinį atlygį.

Pasitenkinimą darbu labai lemia pačio darbo turinys, todėl dažniausiai juo ypač patenkinti dirbantys kūrybinį ir kvalifikuotą darbą (menininkai, mokslininkai ir kt.), tuo tarpu dirbantys mažiau kvalifikuotą darbą (gamybos, statybų sektoriuose) patenkintų darbu mažiau (Puškorius ir Servetkienė, 2015, p.93). Pagrindiniai su darbu susiję veiksniai yra grįžtamasis ryšys iš darbo ir saviraiška darbe. Manoma, kad intelektualinių žinių reikalaujantis darbas geriau užtikrina aukštesnį pasitenkinimo darbu lygį. Darbuotojo įsitraukimas į darbą bus didesnis jeigu jis pats galės pasirinkti problemos sprendimo būdus, lyginant su darbuotoju, kuriam nurodomas veiksmų eiliškumas ir slopinama iniciatyva.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimą darbu, tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu lemia žmogaus lūkesčiai ir poreikiai. Turi būti atsižvelgta, kad lytis, pareigos ir kitos demografinės darbuotojų savybės turi įtakos darbuotojų poreikiams, o juos veikia skirtingi motyvaciniai veiksniai. Darbuotoją motyvuoja įvairūs veiksniai, dažnai jie būna keli ir veikia kartu sudarydami motyvatorių rinkinį. Veiksniai lemiantys džiaugsmą dirbti yra skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai susiję su darbuotojo asmeninėmis ir demografinėmis savybėmis, tuo tarpu išoriniai veiksniai susiję su organizacijos valdymo sistema. Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu tiesiogiai priklauso nuo asmens ypatybių ir individualių nuostatų, kurios tiesiogiai siejamos su vidiniais veiksniais. Svarbu žinoti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu, atsiranda vidinių ir išorinių veiksnių sandūroje.

1.3.4 Pasitenkinimo darbu įtaka darbuotojų veiklos kokybei

Žmogiškieji ištekliai daugelyje šiuolaikinių organizacijų laikomi raktu į pasiekimus. Darbuotojų pasitenkinimo darbu pasekmės yra taip pat svarbios kaip ir veiksniai lemiantys pasitenkinimą dirbti. Pasitenkinimas darbu turi teigiamos įtakos darbuotojų darbo atlikimo kokybei, darbuotojo gerovei, proaktyviam elgesiui ir lojalumui organizacijai. Nors organizacijų produktyvumą ir sėkmę įtakoja įvairūs veiksniai, tokie kaip naujovių ir technologijų diegimas siekiant pagerinti veiklos rezultatus, gebėjimas

greitai reaguoti į kliento poreikius, gebėjimas pažinti aplinką ir daryti įtaką tiek organizacijai, tiek ir darbuotojams, tačiau darbuotojų motyvacija išlieka vienu svarbiausių veiksnių.

Žmogaus elgesį įtakoja aplinkybės, o tai yra svarbiau už asmenines savybes. Nepakanka surinkti darbuotojus su atitinkamais bruožais tam tikrai veiklai, tačiau reikalinga aplinka palaikyti ir stiprinti darbuotojo bruožus. A. Toporova ir kt. (2021) teigia, kad pasitenkinimas darbu yra vienas iš pagrindinių psichologinių procesų, susijęs su darbuotojo produktyvumu. Pasitenkinimas darbu užtikrina darbuotojo produktyvumą, o tai siejama su organizacijos tikslu kaip vientisu ir nenutrūkstančiu procesu. Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbo našumo turėtų būti suprantamas intuityviai ir tai negali būti laikoma konstanta. Darbuotojas gali būti patenkintas darbu, kadangi jam nereikia daug ar sunkiai dirbti, tuo tarpu produktyviai dirbantis darbuotojas gali būti nepatenkintas darbu, nes jo darbo našumą įtakoja noras išvengti drausminių nuobaudų ir panašiai. Pasitenkinimo darbu ir produktyvumo priežastį galima būtų paaiškinti išoriniais veiksniais, tokiais kaip darbo užmokestis, ekonominės sąlygos, vadovų požiūris ir kt. Darbuotojo pasitenkinimas darbu siejamas ne tik su dirbančiojo teigiamų emocijų buvimu darbinėje aplinkoje, tačiau tai skatina darbuotoją tobulėti bei dirbti produktyviau (Valiūnas ir Drėjeris, 2019). Darbuotojų poreikių ir galimybės juos patenkinti darbo vietoje atitikimas yra svarbus pasitenkinimo darbu rodiklis (Dörendahl ir kt., 2020). Svarbu identifikuoti, kurie darbuotojų lūkesčiai organizacijoje nėra išpildomi ir įvertinti ar jie atitinka vidinę organizacijos kultūrą. Darbuotojų vertybių atitikimas organizacijos vertybėms ir tikslams užtikrins pasitenkinimą darbu, sėkmingus rezultatus ir produktyvumą. Aukštas pasitenkinimas darbu laikomas pagrindine pavara daugelyje organizacijų, kadangi tai leidžia sumažinti išlaidas ir pravaikštų skaičių, mažėja darbuotojų kaita, eliminuojamos klaidos, didėja apyvarta ir produktyvumas.

Pasitenkinimas darbu yra gan glaudžiai susijęs su mažesne darbuotojų kaita organizacijoje, tačiau ir čia negalima vienareikšmiškai teigti, kad didelis pasitenkinimas darbu užtikrins mažesnį darbuotojų kaitos lygį. Tikslingiau būtų teigti, kad nepasitenkinimas darbu padidins dažnesnę darbuotojų kaitą organizacijoje. Darbuotojų kaita neša nuostolius įmonėms, ypatingai jeigu organizaciją palieka motyvuoti darbuotojai. Tyrimais nustatyta, kad organizacijos investuoja į darbuotojus, tikėdamosi gauti gryžtamąją grąžą, tuo tarpu nauja darbuotojų paieška, reikalingos kompetencijos, atranka ir naujų darbuotojų apmokymai sukuria papildomas finansinias išlaidas (Zhang, 2019). Pasitenkinimas darbu yra vienas iš kintamųjų, įtakojančių darbuotojų kaitą, tačiau darbuotojo pasirinkimui keisti ar nekeisti darbą ne mažiau svarbūs yra ir veiksniai tokie kaip finansinės sąlygos, darbuotojo įsitraukimas, darbuotojo įsipareigojimai ar darbdavio įvaizdis. Nors darbo užmokestis ir išlieka vienas svarbiausių faktorių, tačiau darbuotojui neįžvelgiant kitos prasmės išskyrus atlyginimą, net menkas užmokesčio pokytis ar patrauklesnis darbo pasiūlymas neišlaikys jo esamoje darbo vietoje. Įsitraukę darbuotojai yra nusiteikę siekti organizacijos tikslų, o jų įsitraukimo lygis

priklauso ne tik nuo asmeninių savybių, bet ir nuo vidinės organizacijos kultūros, komunikacijos, psichologinio saugumo, palankios darbo aplinkos ir panašiai. Pastebima, kad darbo užmokestis ir įsitraukimas į darbą galimai veikia vienas kitą. Nemotyvuoti, neįsitraukę ir mažesnį nei rinkos vidurkis darbo užmokestį gaunantys darbuotojai yra pasiruošę, dažniau keisti darbą. Entuziastingas darbuotojas dirba novatoriškiau, o darbuotojų pastangas organizacija gali nukreipti taip, kad darbuotojai įvairiais būdais kurtų naujas idėjas. Taip pat labai svarbus darbovietės skaidrumas, nes pirmenybė teikiama patikimoms ir atsakingoms organizacijoms. Darbuotojų kaitos lygis gali padidėti esant stabiliai ekonominei situacijai, kada atsiranda daugiau laisvų darbo vietų. Jeigu kitose organizacijose sūlomas geresnis darbo užmokestis, geresnės karjėros galimybės ir panašiai, net ir patenkintas darbu darbuotojas yra linkęs keisti darbą, kadangi turimas darbas nėra vienintelė alternatyva. Tuo tarpu, jeigu ekonominė situacija yra nepalanki, vyrauja didelis nedarbingumas, darbuotojų kaita mažės nors tai niekaip nesietina su pasitenkinimo darbu kriterijais. Kaip veiksnius įtakojančius darbuotojų kaitą tikslinga įvardinti darbuotojų amžių ir mobilumą. Priežastis ir psichologinius veiksnius darančius įtaką darbuotojų elgesiui galima paaiškinti motyvais (Hitka ir kt., 2020, p.152). Jaunesnio amžiaus darbuotojai labiau linkę į darbo kaitą, kadangi jų isipareigojimai yra mažesni, jie dažniau renkasi patrauklesnę alternatyvą nei jų vyresnio amžiaus kolegos. Jaunųjų darbuotojų kartos atstovai siekia uždirbti iš veiklos kuri jiems patinka ir suteikia savirealizacijos galimybes. Jei pastarųjų sąlygų stinga, finansinis faktorius jaunos kartos darbuotojams nebeatrodo toks svarbus. Tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojai ganėtinai tvirtai prisiriša prie organizacijos ar darbo vietos, pirmumą teikia socialinėms garantijoms, sunkiai save įsivaizduoja kitoje darbo vietoje, abejoja savo galimybėmis gauti patrauklesnį ar lygavertį darbą. Nepaisydami visų išvardintų priežasčių, net ir būdami nepatenkinti jie pasilieka dirbti.

Organizacijos reputacija daro didelę įtaką jos vertei, nes gera reputacija padeda pritraukti geriausius darbuotojus. Šiuolaikinės organizacijos teikia kur kas daugiau reikšmės nei bet kada anksčiau atsakomybei už aplinkos apsaugą, sumaniam valdymui ir socialinei atsakomybei. Daugėja tyrimų, kurių rezultatai teigia, kad atsakingos organizacijos yra našiausios. Nesėkminga socializacija, dažnu atveju pasireiškia nepasitenkinimu darbu, neigiamu psicholiginiu klimatu, pravaikštomis, dėl to mažėja darbo efektyvumas, organizacijos konkurencinės galimybės išorinėje aplinkoje, galimi finansiniai nuostoliai (Gražulis, 2015, p. 53). Socialinė atsakomybė siejama su sąžiningos organizacijos gairėmis ir praktika darbo vietoje. Pastebėta, kai vadovai nesilaiko šiuolaikinių organizacinių principų, pavaldiniai supranta, kad vadovai nėra įsipareigoję, dėl to mažėja ir darbuotojų įsipareigojimas įmonei, bei lojalumas. Mažėjant lojalumui, neišvengiamai prastėja darbo kokybė, atsiranda dažnesni darbo taisyklių nesilaikymo atvejai, ryškėja šiurkštus bendravimo elgesys, atsiranda didesnė darbuotojų kaita, pravaikštos tampa kasdienine norma (Gražulis, 2015, p. 60). Taip pat tikslinga paminėti, kad nepasitenkinimas darbu gali iššaukti sąmoningą

vėlavimą į darbą, ilgesnes kavos puodelio pertraukėles ir panašiai, o tai laikoma trumpai trunkančiomis pravaikštomis, kadangi darbuotojai atitraukiami nuo savo tiesioginės veiklos. Svarbiu kriterijumi tarp pravaikštų ir nepasitenkinimo darbu galima įvardinti darbo pobūdį. Darbuotojai kurie yra labiau įsitraukę į organizacijos tikslus ir tiki, kad jų darbas yra svarbus, linkę rečiau palikti organizaciją. Pasak A. G. Raišienės moralinis atlygio nuvertinimas stipriai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijos tikslams, iniciatyvumui ir pan. O tai savo ruožtu mažina darbuotojų veiklos efektyvumą, mažina produktyvumą, organizacija patiria nuostolius dėl darbuotojų įvairių rūšių pravaikštų, atsiranda užduočių vilkinimas savo neveiklumo pateisinimui netinkamai susiklosčiusiomis aplinkybėmis, kurios neva sutrukdė užduotis atlikti laiku arba kokybiškai (Gražulis, 2015, p. 426). Pabrėžtina, kad darbo drausmė atsiranda tik palankioje darbo aplinkoje, esant palankioms darbo klimato sąlygoms, stipriam atsakomybės jausmui ir nuoširdžiam bendravimui. J. Faletar ir kt. teigia, „klestinčios įmonės žino, kad darbuotojai ir jų motyvacija yra svarbiausias ir pelningiausias kapitalas, leidžiantis įmonėms sėkmingai veikti ir pasiekti savo tikslus“ (Hitka ir kt., 2021, p. 119).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinės organizacijos investuodamos į darbo aplinką, veiklos procesų tobulinimą, aplinkos apsaugą, sumanų valdymą ir socialinę atsakomybę, gauna neabejotinai naudą. Tai padeda sumažinti organizacijos veiklos sąnaudas, didina veiklos našumą, darbuotojų produktyvumą, stiprina organizacijos konkurencingumo galimybes ir kuria palankią organizacijos plėtros reputaciją. Pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimo kokybei, darbuotojų gerovei ir proaktyviam elgesiui, bei lojalumui organizacijai. Vienas esminių vadovo įgūdžių šiuolaikinėje organizacijoje yra gebėjimas motyvuoti darbuotojus, t.y. kompleksinės vadovo pastangos nukreiptos į darbo aplinką, vidinias darbuotojų nuostatas, poreikius ir interesus skatinant veiklą organizacijai norima linkme. Pasitenkinimo darbu tyrimai leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną, identifikuoti veiksnius ir imtis veiksmų leidžiančių didinti darbo našumą.

II. UAB „LITSPRINGAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMAS

2.1 Tyrimo metodologinis pagrindimas

Tiesiogiai įvertinti motyvaciją yra sudėtinga, kadangi tai yra santykinis dydis, turintis stebimą ir užslėptą savybes, apimantis ne tik motyvus ar juose esančius poreikius išreikštus norais, bet ir darbuotojų elgseną ir pažiūras. Todėl tirti motyvaciją reikėtų vertinant tam tikrus asmeninius polinkius ir kriterijus, leidžiančius pažvelgti skirtingais aspektais į nagrinėjamą objektą. Jei išorinė motyvacija dažnai siejama su darbo užmokesčiu, premijomis, paaukštinimu, tai vidinė kyla iš paties veiksmo atlikimo, pasiekimo, asmeninio tobulėjimo, o ne gauto rezultato.

Siekiant įvertinti darbuotojų motyvavimo su darbu sąsajas, privalu nustatyti, kokie veiksniai įtakojo ir kaip įtakojo darbuotojų pasitenkinimą darbu, kokias motyvavimo priemones darbuotojai vertina teigiamai ir kokie darbuotojų motyvai. Atliktas įvairių nuomonių tyrimo tikslas – empiriškai įvertinti motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas bei skatinimo priemonių svarbą.

Tyrimo uždavinai:

1. įvertinti UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį;
2. nustatyti ryšį tarp darbuotojų asmeninių charakteristikų ir pasitenkinimo darbu;
3. įvertinti darbuotojų požiūrį į taikomas motyvavimo priemones įmonėje;
4. įvertinti tarpusavio ryšį tarp darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu;
5. remiantis tyrimo rezultatais pateikti pasiūlymus UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimui.

Empiriniui tyrimui atlikti buvo naudojama anketinė apklausa ir įmonės dokumentų analizė. Dokumentų analizė yra pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai, skirti informacijai perduoti ir saugoti. Dokumentų analizė buvo atlikta analizuojant darbo tvarkos taisykles organizacijoje, norminius aktus, darbo drausmės ir paskatinimų skyrimo tvarką.

Žmonių nuostatoms, poreikiams, interesams ir motyvacijai tirti buvo naudojama anketinė apklausa. Kiekybinio tyrimo būdą pasirinkau todėl, kad tyrimo objekto ar jo požymių neįmanoma pažinti ar identifikuoti. Sudarant anketą buvo remtasi V. Giedraitytės (2016, p. 259), klausimynu, laikantis metodinių

principų. Anketinė apklausa buvo pasirinkta dėl savo lankstumo. Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai raštu atsakė į pateiktus anketoje klausimus. Anketos buvo išdalintos darbuotojų darbo vietose, vėliau surinktos ir gražintos siuntėjui. Siekiant išsaugoti respondentų anonimiškumą ir konfidencialumą, respondentai nenurodė jokių asmeninių duomenų, taip padidinant rezultatų patikimumą.

Klausimų sudarymo pagrindas ir sąsajos:

1 klausimas. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių svarbos įvertinimas. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, atspindi darbuotojų požiūrį į pasitenkinimo darbu veiksnių svarbą.

2 klausimas. Tyrime, respondentų pasitenkinimo darbu lygiui nustatyti, buvo naudotas standartizuotas P. E. Spector (angl. *job satisfaction survey*) klausimynas, kurį sudaro 36 teiginiai, suskirstyti į 9 pasitenkinimo darbu subskales: darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, motyvavimas, pripažinimas (įvertinimas), darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, ryšiai darbe (komunikacija) (patikslintas vertimas į lietuvių kalbą, Gustainienė ir kt., 2009), (žr. 3 lent.). Pasitenkinimo darbu skalės patikimumas: *Cronbach alpha* lygi 0,91 (Spector, 1994). *Cronbach alpha* psichometrijos koeficientas naudojamas matavimo skalės ar bandymo patikimumui matuoti. Moksliniuose darbuose laikoma gerai, kai *Chronbacho alfa* yra didesnė nei 0,70 (Pakalniškienė, 2012, p. 12).

3 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu įvertinimo aspektai

Eil. Nr.	Subskalės pavadinimas	Teiginio numeris klausimyne	Veiksnių skirstymas pagal F. Herzberg
1	Darbo užmokestis	1, **10, 19,** 28	Higienos veiksnys
2	Paaukštinimo galimybės	**2**, 11, 20, 33	Motyvacinis veiksnys
3	Vadovavimas	3, **12, 21**, 30	Higienos veiksnys
4	Privilegijos, lengvatos	**4**, 13, 22, **29**	Higienos veiksnys
5	Pripažinimas (įvertinimas)	5, **14, 23, 32**	Motyvacinis veiksnys
6	Darbo organizavimas	**6**, 15, **24, 31**	Higienos veiksnys
7	Bendradarbiai	7, **16**, 25, **34**	Higienos veiksnys
8	Darbo pobūdis	**8**, 17, 27, 35	Motyvacinis veiksnys
9	Ryšiai darbe (komunikacija)	9, **18, 26, 36**	Higienos veiksnys
	Bendras pasitenkinimas darbu	1 - 36	

Kiekviena subskalė matuojama keturiais teiginiais. Kiekvienas teiginys įvertintas nuo 1 iki 6 balų, t.y. kiekviena subskalė svyruoja nuo 4 iki 24 balų ir pateikia atskiro pasitenkinimo darbu veiksnio rezultatą. Bendras skalės balas nuo 36 iki 216 balų, gaunamas susumuojant visus teiginių atsakymų variantus. Kadangi aukštesni įvertinimai rodo didesnį darbuotojo pasitenkinimą darbu, neigiamų teiginių vertinimas turi būti

atvirkštinis. Neigiami teiginiai, kuriuos reikia skaičiuoti atvirkščiai yra pažymėti tamsesniu šriftu pvz. 2, 4, 6, 8, ir t.t., gaunamas rezultatas bus 1 = 6, 2 = 5, 3 = 4, 4 = 3, 3 = 2, 2 = 1, 1 = 6. Jeigu respondentas atsakė ne į visus teiginius, tada imamas vidutinis teiginio balas.

3-14 klausimas. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvavimo praktinių aspektų analizei. Anketos turinys buvo orientuotas į uždarus klausimus su pasirenkamu atsakymu, t. y. Likerto metodo skalės klausimai, svarbos ir vertinimo skalės klausimai. Klausimai su pasirenkamu atsakymu – klausimai siūlantys pasirinkti atsakymą iš keleto variantų. Likerto metodo skalės klausimai leidžia įvertinti respondento nuomonę apie tam tikrus objektus ir nustatyti, kurie iš jų vertinami pozityviau, gaunant respondento visų atsakymų į teiginius sumos vidurkį (Dikčius, 2011, p. 58). Svarbos skalės klausimai, leidžia matuoti tiriamųjų orientaciją į darbą, tam tikro veiksnio ir savybės svarbą nuo „visiškai nesvarbi“ iki „labai svarbi“, tuo tarpu vertinimo skalės klausimai – vertina tam tikrą savybę ar veiksnį „nuo labai patenkintas“ iki „labai nepatenkintas“ (Valackienė, 2008, p. 33).

15 – 19 klausimas. Sociodemografinė anketos dalis, naudojant nominalinę skalę nustatyti individualias respondentų charakteristikas.

Pagal K. Kardelis (2017, p. 488) kiekybiniui tyrimui atlikti ir aprašyti tyrimo imtį, būtina nurodyti generalinę visumą ir tyrimo imties atrankos būdą. Imtis – tai tiriamos generalinės aibės dalis, kuri atstovauja visiems tiriamosios įmonės darbuotojams. Atliekamo tyrimo imtis – nereprezentatyvi imtis. Naudojant nereprezentatyvią imtį, tyrime dalyvauja lengviausiai prieinami įmonės darbuotojai, iš kurių renkama informacija. Siekiant įrodyti tyrimo rezultatų patikimumą ir reprezentatyvumą, statistinis imties dydis nustatytas pagal V.I. Panioto formulę (Ruževičius, 2019, p. 19).

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N);$$

Čia: n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose priimtina paklaida $\Delta = 0,05$ iki 0,1);

N – tyrinėjamos visumos dydis.

2022 m. sausio mėn. uždarojoje akcinėje bendrovėje dirbo 169 darbuotojai. Siekiant gautų tyrimo rezultatų reprezentatyvumo, taikant 5% paklaidą, kuri gaunama su 0,95 tikimybe, nustatyta, kad tyrime negali dalyvauti mažiau nei 118 įmonės darbuotojų.

Tyrimo dizaino struktūra

Uždavinys: įvertinti UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį	
Metodas – kiekybinio tyrimo, rezultatų statistinė analizė	Rezultatas - nustatyta darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių svarba ir bendras pasitenkinimo darbu lygis įmonėje
Uždavinys: nustatyti ryšį tarp darbuotojų asmeninių charakteristikų ir pasitenkinimo darbu	
Metodas – aprašomosios statistikos, koreliacinės analizės	Rezultatas – atskleista darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomybė pagal tiriamųjų asmenų demografines charakteristikas
Uždavinys: įvertinti darbuotojų požiūrį į taikomas motyvavimo priemones įmonėje	
Metodas - įmonės dokumentų analizė, rezultatų statistinė analizė	Rezultatas - nustatytas motyvavimo sistemos poveikis, motyvavimo sistemos trūkumai, motyvavimo priemonių svarba ir veiksniai slopinantys darbo motyvaciją
Uždavinys: įvertinti tarpusavio ryšį tarp darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu	
Metodas - regresinė analizė	Rezultatas - nustatyta, kaip darbuotojų motyvavimo nepriklausomi kintamieji veiksniai veikia priklausomąjį kintamąjį pasitenkinimą darbu

Tyrimo metu gautiems rezultatams įvertinti naudotas aprašomasis statistikos metodas. Tikslas - aprašyti tyrimo dalis pagal kintamuosius, parodyti santykį tarp kintamųjų ir pateikti apibendrintus tyrimo rezultatus bei išvadas lentelėse ir stulpelinių deagramų išraiška. Duomenų apdorojimui buvo naudojama *Microsoft Excel* programa, naudojant *Averagea* (aibės vidurkiui apskaičiuoti), *Mode.Mult* (gražinti dažniausiai pasitaikančią reikšmę), *Varpa* (apskaičiuoti atsakymų dispersiją). Apdoroti anketinės apklausos duomenys *Microsoft Excel* programa, vėliau perkelti į *IBM SPSS 28.0* (Statistical Package for the Social Sciences) programos darbinį lauką, korealiacijos statistiniam reikšmingumui įvertinti ir įsitikinti, kad gauta koreliacija nėra atsitiktinis sutapimas. Pateiktų rezultatų *p* reikšmė palyginta su reikšmingumo lygmeniu, kada reikšmė $\alpha = 0,05$. Koreliacija yra statiškai reikšminga jei $p < 0,05$. Apdorojant dokumentų analizės duomenis, naudota regresinė analizė – koreliacinė analizė, leidžianti sumodeliuoti vienpusį funkcinį ryšį. Regresinės analizės metodu buvo siekiama įvertinti, kaip nepriklausomi kintamieji *X* veikia priklausomąjį kintamąjį *Y* (pasitenkinimas darbu).

Tyrimo loginė schema



Siekiant įvertinti motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąryšį, tikslinga nustatyti pasitenkinimo darbu veiksnius ir jų įtaką pasitenkinimui darbu. Įvertinti kokie yra darbuotojų motyvai ir kurios motyvavimo priemones jiems daro įtaką. Įvertinus dominuojančias darbuotojų vertybes ir nuostatas darbo atžvilgiu bei darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį galima tikslingiau ir efektyviau taikyti korekcines motyvavimo priemones atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimą darbu.

2.2 UAB „LITSPRINGAS“ pristatymas

Įmonė įsikūrusi nuo 2017 metų pavadinimu UAB „Litspringas“. Tai labai sėkmingai veikianti ir tendencingai gamybinius pajėgumus plečianti įmonė, kuri gamina Eco pocket, Pocket ir Bonnell spyruoklių

blokus čiužinių gamybai, taip pat tempia aukštaanglę vielą spyruoklių gamybai. Įmonėje veikia keturios vielos tempimo ir septynios čiužinių spyruoklių blokų gamybos linijos ir suteiktas regioninės svarbos statusas. Įmonė turi milijonines investicijas ir dirba tik su naujausiomis technologijomis, o savo produkciją tiekia ne tik Lietuvos čiužinių ir minkštų baldų gamybos įmonėms, tačiau eksportuoja į visą Europą, Skandinavijos šalis ir Jungtines Amerikos Valstijas.

Įmonės personalo charakteristikos. Tarp 2020 m. sausio 1 d. ir 2022 m. liepos 31 d. organizacijoje darbuotojų skaičius reguliariai augo. 2020 m. įmonėje dirbo 84 darbuotojai, 2021 m. dirbo 169, o 2022 m. liepos mėn. dirbo 174 darbuotojai. Bendrą įmonės personalą sudaro 78% darbuotojų dirbančių gamybos linijose, t.y. operatoriai, technologai, gamybos specialistai, įrengimų darbininkai ir 22% vadybininkai, pardavimo specialistai, darbų saugos specialistai ir kitų sričių darbuotojai.

Nežiūrint į nuolatinį darbuotojų skaičiaus augimą įmonėje tam tikra darbuotojų kaita vyko:

- natūrali personalo kaita - naujos įsidarbinimo galimybės, sulauktas pensijinis amžius, sveikatos problemos ir pan.;
- gamybinės veiklos optimizavimas - naujų technologijų diegimas, naujų rinkų atsiradimas, vidinis darbuotojų perskirstymas;
- organizacinės struktūros formavimas ir tobulinimas - valdybos struktūros formavimas įtakojo vadovų ir specialistų skaičiaus augimą.

Siekiant įvertinti darbuotojų kaitos lygį organizacijoje, buvo skaičiuotas darbuotojų pastovumo koeficientas ir darbuotojų kaitos koeficientas (Girdzijauskas, Jefimovas, 2006, p. 35) (žr. 4 lent.).

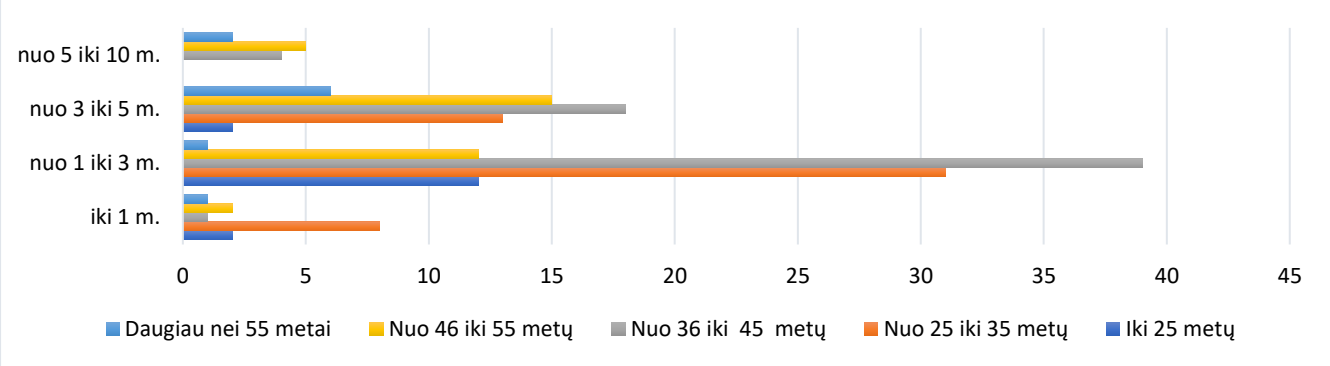
$$Darbuotojų\ pastovumo\ koeficientas = \frac{\text{Darbuotojai išdirbę ataskaitinius metus}}{\text{Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius}}$$

$$Darbuotojų\ kaitos\ koeficientas = \frac{\text{Atleisti savo noru ir už darbo drausmės pažeidimus darbuotojai}}{\text{Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius}}$$

4 lentelė. UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų kaitos lygis 2020 – 2022 m.

Rodikliai	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	84	169	174
Darbuotojai išdirbę ataskaitinius metus	53	78	160
Darbuotojai, kurie paliko įmonę už darbo drausmės pažeidimus	1	1	0
Darbuotojai, kurie paliko įmonę savo noru	2	5	6
Darbuotojų pastovumo koeficientas	0.63%	0.46%	0.92%
Darbuotojų kaitos koeficientas	3.57%	3.55%	3.45%

Kadangi darbuotojų pastovumo koeficientas tiriamoje įmonėje artimas vienetui, tai rodo įmonės stabilumą ir leidžia daryti prielaidą, kad įmonėje yra geros darbo sąlygos, tenkinančios daugelio darbuotojų lūkesčius. Panašias tendencijas galima įžvelgti ir darbuotojų kaitos rezultatuose. Didelis darbuotojų kaitos koeficientas vertinamas neigiamai, tai reiškia kaip disproporciją tarp atskirų kategorijų. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį priežastims nustatyti, dėl kurių darbuotojai paliko įmonę savo noru: blogas darbo organizavimas, netenkinantis darbo užmokestis, neigiama atmosfera darbo kolektyve, nesutarimai su vadovais ir pan. Šiuo atveju įmonėje sunku nustatyti tikslias priežastis, kadangi darbo sutartys nutrauktos šalių susitarimais. Žinoma, kad 36,4 % darbuotojų, kurie paliko įmonę savo noru priklausė 25 – 35 m. kategorijai, o likusiąją dalį 63,6 % sudarė 36 - 45 m. darbuotojai. Tuo tarpu darbuotojai palikę įmonę dėl darbo drausmės pažeidimų priklausė 46 – 55 m. kategorijai. Kaip rodo 4 lentelėje pateikti 2020 – 2022 m. duomenys, įmonėje reguliariai didėjo priimamų darbuotojų skaičius.



4 pav. Darbuotojų amžiaus ir darbo stažo santykis

Pagal 4 paveikslo duomenis nustatyta, kad UAB „Litspringas“ pasireiškia teigiamas santykis tarp darbuotojų amžiaus ir jų darbo stažo. Kadangi tiriamoji įmonė įkurta 2017 m., 37,3 % darbuotojų darbo stažas jau yra ilgesnis nei 3 metai. Kolektyvą dėl įmonės plėtros reguliariai papildo jaunesnio amžiaus darbuotojai, priskiriami 25 - 35 m. kategorijai. Kaip rodo 4 paveikslo duomenys, kolektyvo pagrindą sudaro 36 – 45 m. darbuotojai. Nagrinėjant darbuotojų amžiaus vidurkius pagal darbo pobūdį, nustatyta, kad gamybos linijose darbo jėgos pagrindą sudaro 46 – 55 m. darbuotojai, arba žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai. Tuo tarpu jaunesni darbuotojai dirba finansų, pirkimų ir logistikos, vadybos skyriuose.

Nagrinėjant 2 priedą, matyti, kad UAB „Litspringas“ darbuotojų kolektyvą sudaro vidutinio amžiaus darbuotojai, bei pastebima „jaunėjimo“ tendencija. UAB „Litspringas“ darbuotojų vidutinio amžiaus mažėjimą sąlygoja įmonės investicijų ir plėtros sprendimai, kai per 2021 m. laikotarpį buvo įdarbintas didelis skaičius jaunų darbuotojų tiek į vadovaujančias pareigas, tiek prie gamybos linijų. Tuo tarpu

vertinant darbuotojų struktūrą pagal išsilavinimą, matyti, kad įgyvendinant įmonės plėtros planą mažėjo santykinis svoris darbuotojų turinčių aukštąjį išsilavinimą ir tiek pat didėjo darbuotojų turinčių profesinį išsilavinimą santykis.

2.3 UAB „LITSPRINGAS“ taikoma darbuotojų motyvavimo sistema

Taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimas UAB „ Litspringas“ buvo atliktas 2022 m. liepos mėn. Siekiant, kad darbuotojo našumas įmonėje būtų optimaliausias vykdant jam pavestas užduotis, siekiama žinoti kokie yra darbuotojo poreikiai, koks jo tikslas ateinant dirbti šioje įmonėje. Viena iš pagrindinių tiriamosios įmonės užduočių, darbuotojų efektyvumo didinimas ir darbo kokybės garantas. Siekiant efektyviausio darbo rezultato įmonė naudoja tiek tiesioginį ir netiesioginį materialinį, tiek psichologinį skatinimą (žr. 5 lent.).

5 lentelė. 2020 -2022 m. UAB „ Litspringas“ darbuotojams naudojamų motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
Tiesioginis materialinis skatinimas	Netiesioginis materialinis skatinimas	
Pagrindinis darbo užmokestis Papildomas darbo užmokestis Dalyvavimas pelnuose Papildomų išmokų programos Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno	Įmonės automobilis Tarnybinis telefonas Mokymo programų fondai Medicininės paslaugos Sveikatos draudimo programos	Darbo įvertinimas Pripažinimo priemonių taikymas Dėmesys darbuotojams Vadovo asmenybė ir elgesys Vadovo valdymo stilius Karjeros galimybė

UAB „Litspringas“ darbuotojų pagrindinę atlyginimo dalį sudaro pagrindinis darbo užmokestis kuris moterų vidutiniškai siekia 1650 Eur, o vyrų 2250 Eur neatskaičius mokesčių. Darbo užmokestis įmonėje priklauso nuo darbo sudėtingumo, darbo vietos ir atsižvelgiant į rinkos sąlygas išlaikant darbo jėgos konkurencingumą. Prie pagrindinio darbo užmokesčio įtrauktas papildomas darbo užmokesčio paketas, kuris sudaro 5 – 20 proc. pagrindinio darbo užmokesčio nuo atlikto darbo. Darbuotojams dirbantiems gamybos linijose papildomas darbo užmokestis sudaro apie 10 proc. priedą prie pagrindinio darbo užmokesčio. Įgyvendinus įmonės strateginius tikslus, gamybos linijos, pardavimų ar asmeninius kiekybinius ir kokybinius rodiklius įmonės darbuotojai dalyvauja pelnuose, išmokamos premijos.

Premijos gali būti:

- *vienkartinės,* kurios skiriamos generalinio direktoriaus įsakymu darbuotojams už strateginių tikslų įgyvendinimą, arba ypatingai gerą neplanuotų pardavimų įvykdymą, nuopelnus įmonei;
- *mėnesinės,* kurios skiriamos įvertinus praėjusio mėnesio darbuotojų veiklos rezultatus. Darbuotojo premijos suma priklauso nuo UAB „Litspringas“ pardavimų ir pelningumo rezultatų, taip pat nuo darbuotojo veiklos vertinimo rezultatų.

Piniginių išmokų skyrimas reglamentuojamas UAB „Litspringas“ kolektyvinėje sutartyje, kurioje numatyta, kad:

- darbuotojo jubiliejaus proga skiriama 100 Eur. dydžio vienkartinė išmoka;
- šeimos narių (tėvai, vaikai, sutuoktinis) mirties atveju darbuotojui, arba darbuotojo mirties atveju – jo šeimos nariams, skiriama vienkartinė minimalaus mėnesinio algos dydžio vienkartinė pašalpa;
- darbuotojo vaiko gimimo atveju (už kiekvieną vaiką) darbuotojui skiriama 100 Eur. dydžio vienkartinė išmoka.
- išskirtiniais atvejais įmonės vadovo įsakymu gali būti skiriamos kolektyvinėje sutartyje nenumatytos išmokos ir pašalpos.

Kolektyvinėje sutartyje numatyta, kad darbuotojams ar jų vaikams vidurinės, aukštesniosios ar aukštosios mokyklos baigimo proga gali būti skiriamos papildomos apmokamos atostogos – 1 darbo diena.

- Kalėdinės dovanos darbuotojams ir darbuotojų vaikams, kurių amžius iki 12 metų.

UAB „Litspringas“ taip pat taiko netiesioginį materialinį skatinimą. Jeigu darbuotojo darbinėms funkcijoms vykdyti reikalinga transporto priemonė, darbuotojui priskiriamas tarnybinis automobilis, kuris gali būti naudojamas ir kelionėms į ir iš darbo su kuro išlaidų kompensavimu. Esant darbuotojo nuolatinio ryšio būtinybei, darbuotojui skiriamas mobilusis telefonas be nustatyto pokalbių limito. Vienas iš įmonės personalo valdymo uždavinių yra darbuotojų kvalifikacijų kėlimas investuojant į darbuotojų ugdymą. Įmonė organizuoja tiek vidinius, tiek išorinius mokymus. Darbuotojų dirbančių gamybos sektoriuje ugdymas orientuotas į kvalifikacijų ir technologijų kursus, tuo tarpu vadovų ir specialistų mokymo kryptys: žinios apie įmonės valdymo tobulinimą, asmeninių dalykinių įgūdžių ugdymas, kompetencijų gilinimas, gebėjimas greitai prisitaikyti prie nuolat kintančių gamybos sąlygų. Įmonė darbuotojams turintiems daugiau nei 3 metų darbo stažą taiko sveikatos draudimo programą, tuo tarpu medicininio aptarnavimo programa apmokant išlaidas už skiepus taikoma visiems be išimtiems įmonės darbuotojams.

UAB „Litspringas“ ypatingas dėmesys skiriamas stabilaus kolektyvo ir palankaus klimato įmonėje kūrimui, darbuotojų darbo įvertinimui, galimybei dirbti pagal lankstų darbo grafiką ir gebėjimui laisvai priimti sprendimus. Penktadieniais trumpinamos darbo valandos dirbant iki 16 valandos. Vieną kartą į

ketvirtį įmonė organizuoja pasikalbėjimą su visais įmonės darbuotojais darbinio klimato įmonėje gerinimui tema. 2022 m. pradėta įgyvendinti individualių pokalbių su vadovu programa gerinant psichologinį klimatą darbo vietoje ir karjeros galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė teikia išskirtinį dėmesį motyvavimo reikšmei ieškant įmonės ir darbuotojų balanso. UAB „Litspringas“ darbuotojų efektyvumo ir darbo kokybės didinimui naudoja įvairias materialines ir psichologines skatinimo priemones. Didinti darbuotojų pastangas siekiama ne tik piniginiais atlygiais, tačiau ieškoma būdų kaip pagerinti psichologinį klimatą darbuotojų darbo vietoje, sudarant sąlygas skatinančias produktyviau atlikti veiksmus ir darbus.

2.4 UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvavimo tyrimo rezultatų analizė

Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas buvo atliktas 2022 m. liepos mėn. Tyrimo objektas - UAB „Litspringas“ darbuotojų motyvavimo įtaka pasitenkinimui darbu. Kiekybiniui tyrimui atlikti buvo išdalintos 130 anketų, iš kurių užpildytos turėjo būti 118. Kadangi įmonės darbuotojai dirba vienoje vietoje problemų atliekant apklausą nekilo. Tiek įmonės vadovai, tiek darbuotojai pasižymėjo dideliu interesu, suteikdami geriausias individualias pastangas objektyviems tyrimo rezultatams gauti.

Sociodemografinėje anketoje (žr. 6 lent.), naudojant nominalę skalę, apžvelgiamos įmonėje anketuotų respondentų demografinės charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, darbo užmokestis, kategorija).

6 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos

n = 122			
Demografiniai parametrai	**Indikatoriai**	**Respondentų skaičius**	**Struktūra, proc.**
Lytis	Moteris	35	29%
	Vyras	87	71%
Amžius	Iki 25 metų	13	11%
	Nuo 25 iki 35 metų	32	26%
	Nuo 36 iki 45 metų	41	34%
	Nuo 46 iki 55 metų	27	22%
	Daugiau nei 55 metai	9	12%

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

Demografiniai parametrai	Indikatoriai	Respondentų skaičius	Struktūra, proc.
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	39	32%
	Aukštasis neuniversitetinis	8	7%
	Vidurinis	2	2%
	Profesinis	73	60%
Darbo stažas	iki 1 m.	12	10%
	nuo 1 iki 3 m.	64	52%
	nuo 3 iki 5 m.	38	31%
	daugiau nei 5 m.	8	7%
Neto darbo užmokestis (įskaitant priedus)	Iki 1000 Eur.	19	16%
	1001 - 1500 Eur.	68	56%
	1501 - 2000 Eur.	16	13%
	2001 - 2500 Eur.	12	10%
	Daugiau nei 2500 Eur.	7	6%
Kategorija	Vadovai	7	6%
	Specialistai	40	33%
	Darbininkai	75	61%

Kaip rodo 6 lentelės duomenys tyrime dalyvavo didele dalimi vyriškos lyties atstovai, kurie sudarė 71% visų apklaustųjų. Apklaustieji buvo suskirstyti į 5 amžiaus grupes. Respondentų dalyvavusiųjų anketinėje apklausoje struktūra pagal amžių atitinka įmonės UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų struktūrą pagal amžių. Pagal išsilavinimą, anketoje nuomonę išreiškė, tiek vadovų ir specialistų atstovai, tiek profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Vertinant pagal įgytą darbo stažą įmonėje, didžiausią dalį respondentų sudarė nuo 1 iki 3 metų darbo stažą turintys darbuotojai. Didžiąja dalimi apklausoje nuomonę išreiškė darbuotojai gaunantys 1001 - 1500 Eur. mėnesines pajamas. 61% visų apklaustųjų sudarė darbuotojai priskiriami darbininkų kategorijai, kiek mažiau savo nuomonę išreiškė įvairūs specialistai, kurie sudarė 33% apklaustųjų, tuo tarpu vadovai sudarė 6 % visų apklaustųjų.

Tyrime dalyvavusiųjų respondentų pagrindą sudarė vyriškos lyties atstovai, kurių vidutinis amžius 38 metai, daugiau nei trečdalis turėjo aukštąjį išsilavinimą, įmonėje buvo išdirbę mažiau nei 3 metus. Didžioji dalis apklaustųjų darbuotojų priklausė darbininkų kategorijai ir daugiau nei pusės respondentų mėnesinės pajamos, įskaitant priedus, siekė iki 1500 eurų.

2.4.1 UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai

Kiekvienos įmonės valdyme yra ypatingai svarbu žinoti veiksnius, kurie lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu priklauso nuo žmogaus lūkesčių ir poreikių. Šiandieną siekiant patenkinti savo poreikius didžiajai daliai visuomenės darbas yra neatsiejama gyvenimo dalis. Yra žmonių, kuriems pasitenkinimas darbu yra stabili būsena, tačiau dauguma darbuotojų turi savus lūkesčius, kurių nepatenkinus gali neigiamai įtakoti ne tik malonumą darbui, bet ir įmonės rezultatus.

Atsakant į pirmą anketos klausimą buvo siekiama įvertinti, kiek darbuotojams yra svarbūs pasitenkinimo darbu veiksniai. Remiantis gautais rezultatais (žr. 7 lent.), respondentų nuomonių pasiskirstymas, atspindi UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų požiūrį į veiksnių svarbą. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių vidurkis buvo apskaičiuotas naudojant Microsoft Excel statistinę funkciją *Averagea*. Siekiant apskaičiuoti imties modą ir nustatyti dažniausiai pasikartojantį pasitenkinimo darbu veiksnį, buvo naudota statistinė funkcija *Mode.Mult*. Įvertinant respondentų atsakymų sklaidą, apskaičiuojant imties dispersiją, buvo naudoja statistinė funkcija *Varpa*. Sudaryto klausimyno skalės patikimumas: *Cronbach alpha* lygi 0,86.

7 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksnių įvertinimas

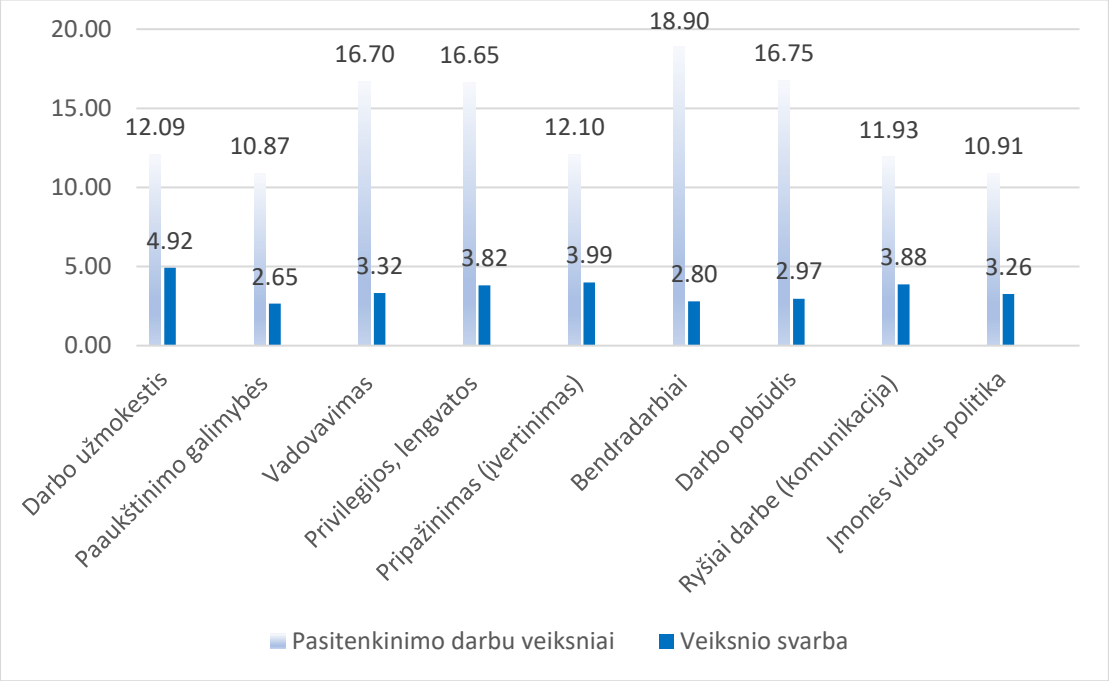
Veiksniai	**Veiksnio svarbos įvertinimai**					Vidutinis įvertinimas	Moda	Dispersija
	1 – visiškai nesvarbu	**2** – nesvarbu	**3** – šiek tiek svarbu	**4** - svarbu	**5** – labai svarbu			
	Pasirinktų atsakymo variantų santykis svoris (%)							
Darbo užmokestis	0	0	0	10	112	**4.92**	5	0.08
Darbo turinys	0	53	34	21	14	2.97	2	1.06
Darbo sąlygos	0	5	30	69	18	**3.82**	4	0.52
Įmonės vidaus politika	0	23	48	47	4	3.26	3	0.64
Pripažinimas	0	14	26	53	29	**3.99**	4	0.39
Karjeros galimybės	10	22	13	60	17	2.65	4	1.57
Motyvavimo priemonės	1	5	21	76	19	**3.88**	4	0.55
Vadovavimas	3	28	29	51	11	3.32	4	1.00
Bendradarbiai	6	38	59	13	6	2.80	3	1.47

Kaip rodo gauti rezultatai, svarbiausi veiksniai įtakojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu, yra darbo užmokestis, pripažinimas, motyvavimo priemonės ir darbo sąlygos. Darbuotojų nuomones dėl darbo užmokesčio, pripažinimo, motyvavimo priemonių ir darbo sąlygų galima būtų apibūdinti kaip vieningas, kadangi bendra veiksnių svarbos įvertinimo dispersija siekia tik 0,38 balo. Atkreiptinas dėmesys, kad veiksnių svarbos įvertinimas nepriklauso nuo apklaustųjų demografinių charakteristikų. Tiek darbininkai, tiek vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai darbo užmokestį įvardina kaip svarbiausią veiksnį, kurio aritmetinis vidurkis siekia net 4,92 balo (5 balų sistemoje). Darbo užmokestis dažnai akcentuojamas kaip vienas iš svarbiausių pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių ir mokslinėje literatūroje. Dirbantieji tai vertina kaip pajamų šaltinį, todėl itin svarbu, kad už atliktą darbą būtų atsiskaitoma sąžiningai ir teisingai (Viningienė, Ramanauskas, 2012, p. 107). Pripažinimas darbe respondentų tarpe yra vienas svarbiausių veiksnių po darbo užmokesčio, kurio aritmetinis vidurkis siekia 3,99 balo, tačiau pastebimas nuomonių pasiskirstymas, kur svarbos įvertinimo dispersija siekia 0,39 balo. Tuo tarpu motyvavimo priemones ir darbo sąlygų įtaką darbui, darbuotojai vertina skirdami atitinkamai 3,88 ir 3,82 balo. Kaip svarbius darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnius įmonėje galime priskirti vadovavimą ir įmonės vidaus politiką, tačiau kaip rodo veiksnių svarbos įvertinimo dispersija nuomonių pasiskirstymas yra ganėtinai kontrastingas ir atitinkamai siekia 1,00 ir 0,64 balo. Lyginant šiuos rezultatus galima teigti, kad šie du veiksniai dalį darbuotojų gali veikti kaip ganėtinai stiprūs motyvaciniai veiksniai, tačiau kitai daliai darbuotojų neturėti visiškai jokios įtakos. Vertinant įmonės vidaus politikos ir bendradarbių veiksnių svarbą, pastebima, kad didelė dalis respondentų, aiškios nuomonės neturėjo. Tai parodo *Moda* (3) rezultatas ir ši nuomonė vieninga vertinant įmonės vidaus politiką, kadangi atsakymų dispersija sudaro 0,64 balo. Tuo tarpu bendradarbių ir karjeros galimybių veiksnių svarba vertinant pagal respondentų nuomones išsiskiria labiausiai, kur atsakymų dispersija yra didžiausia, atitinkamai 1,47 ir 1,57 balo. Darbo turinį galima vertinti kaip mažą reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu turinčiu veiksniu, kadangi visų respondentų atsakymų aritmetinis vidurkis siekia tik 2,97 balo. Dalis darbuotojų (29 %) darbo turinį apibūdina kaip svarbų ir labai svarbų veiksnį, šiek tiek svarbų pasirinko (28 %) darbuotojų, o beveik pusei apklaustųjų (43 %) tai visiškai nesvarbu. Mokslinėje literatūroje taip pat teigiama, kad darbuotojai dirbantys mažiau kvalifikuotą darbą (gamybos, statybų sektoriuose) skiria mažesnį dėmesį darbo turinio svarbai (Puškorius ir Servetkienė, 2015, p. 93). Daugumai žmonių draugiškas ir palaikantis kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys, kuris sudaro galimybes darbuotojui tobulėti (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 6). Tuo tarpu 7 lentelės duomenys rodo, kad tiriamoje įmonėje tai vienas mažiausią svarbą turintis veiksnys, kuris siekia tik 2,80 balo.

Analizuojant pasitenkinimo darbu veiksnių įvertinimo lentelės duomenis, UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojai, ypatingą dėmesį skiria darbo užmokesčiui ir pripažinimui. Materialinius veiksnius darbuotojai

vertina kaip pajamų šaltinį ir atlygį už įdėtas pastangas. Tuo tarpu darbo turinys, bendradarbiai ir karjeros galimybės mažiausiai svarbūs veiksniai įtakojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu įmonėje.

Tiriamos įmonės darbuotojų pasitenkinimui atskirais darbo veiksniais ir bendram pasitenkinimo darbo lygiui įvertinti naudotas standartizuotas P. E. Spector (angl. job satisfaction survey) klausimynas (žr. 3 lent.). Atliekant statistinę duomenų analizę, skaičiavimams naudota Microsoft Excel statistinės funkcijos *Averagea, Mode.Mult. ir Varpa.* Pasitenkinimo darbu veiksnių įvertinimo rezultatų suvestinė pateikta 3 priede.



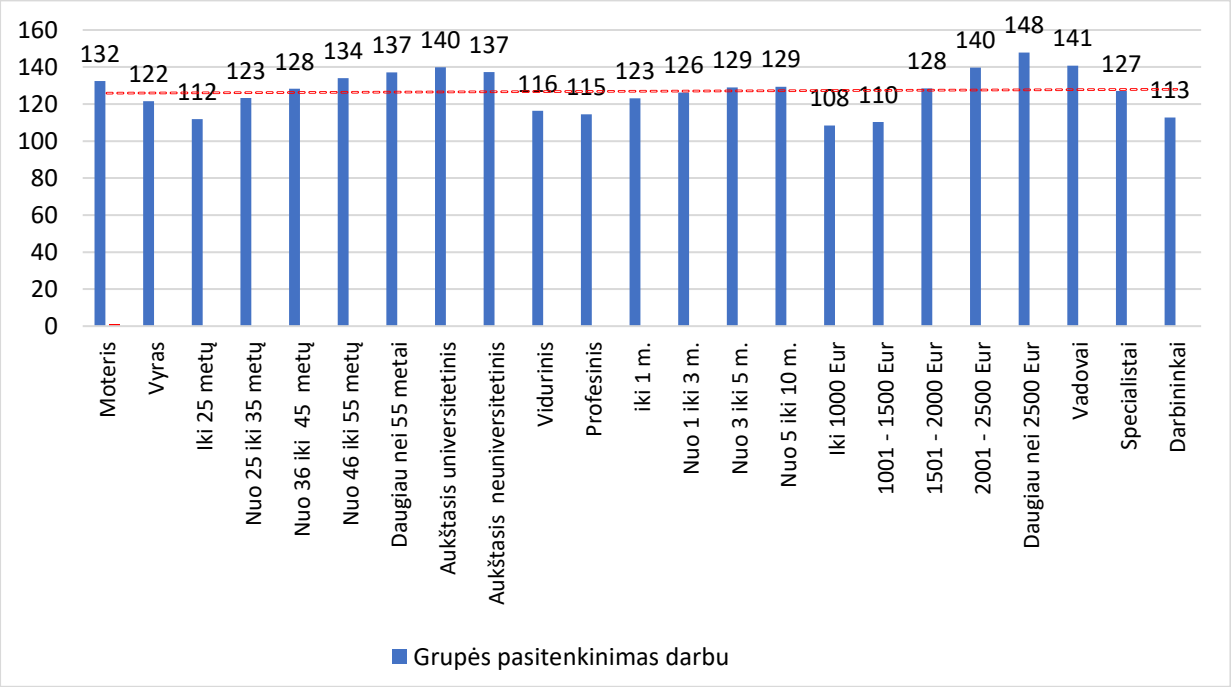
5 pav. Pasitenkinimo darbu veiksnių pasiskirstymas (balais)

Atlikus klausimyno analizę, buvo nustatyta, kad bendras UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimas darbu yra 126,89 balai iš 216 galimų. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu įmonėje yra daugiau nei vidutinis vertinant pagal P. E. Spector pasitenkinimo darbu skalę. Kaip rodo 5 paveiksle tyrimo gauti rezultatai, didžiausią pasitenkinimą įmonės darbuotojai jaučia bendradarbiais, kuris siekia net 18,90 balo iš 24 galimų, nors kaip veiksnys turintis mažai įtakos, kadangi ankstesni rezultatai parodė, kad jis yra tarp mažiausių įmonėje ir siekia tik 2,80 balo. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojams patinka tai ką jie dirba, nes darbo pobūdį vertina pakankamai aukštais balais (16.75 balo), nors panašiai kaip ir anksčiau minėti bendradarbiai, veiksnio svarba darbuotojų pasitenkinimui darbu turi mažai įtakos. Pozityviai respondentai vertina ir vadovavimo stilių įmonėje (16,70 balo), kur veiksnio svarba (3,32 balo) turinti didesnę įtaką. Vadovavimas yra labai svarbus pasitenkinimo darbu aspektas, kadangi pavaldinio jausmai, gera savijauta, pastangos ir tarpusavio bendradarbiavimas priklauso nuo santykių su

vadovais. Formalūs santykiai su vadovais didina nepasitenkinimą darbu, kadangi darbuotojas netenka dialogo galimybės. „Tinkamas vadovavimas leidžia sėkmingai funkcionuoti organizacijai, padeda užtikrinti visų dalyvaujančių jėgų pusiausvirą“ (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Gauti rezultatai rodo, kad privilegijos ir lengvatos yra ganėtinai svarbus veiksnys (3,82 balo), turintis teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu įmonėje, nes pats pasitenkinimas privilegijomis įvertintas 16,65 balo. Kiek mažesnį pasitenkinimą darbuotojai išreiškia darbuotojo pripažinimu įmonėje (12,10 balo), darbo užmokesčiu (12,09 balo) ir ryšiais darbe (11,93 balo), tačiau atkreiptinas dėmesys, kad tai yra trys didžiausią svarbą turintys pasitenkinimo darbu veiksniai įmonėje. Tuo tarpu gana nepalankios respondentų nuostatos ir darbuotojų nusivylimas yra įmonės vidaus politika (10,91 balo) ir karjeros galimybėmis (10,87 balo). Karjeros galimybės turi mažą veiksnio svarbą darbuotojų pasitenkinimui darbu, tuo tarpu įmonės vidaus politikos svarba yra kur kas didesnė. Atliktuose moksliniuose tyrimuose, karjera yra dažnai siejama su saviraiška ir tobulėjimu, taip atsirandant ryšiui su darbuotojo pasitenkinimu darbu. Pasak P. Kotni ir V. Karumuri (2018) motyvuojantys veiksniai teigiamai veikia darbuotojų moralę, produktyvumą ir pasitenkinimą darbu, jeigu darbuotojų tobulėjimas organizacijoje, kurioje jie dirba, suteikia vidinį atlygį. Darbuotojo motyvaciją veikia daugybė veiksnių, tame tarpe įmonės kultūra ir žmogiškųjų išteklių politika (Le ir kt., 2021b, p. 1064). Įmonės ir darbuotojo tikslų sutapimas į pasitenkinimą atliktu darbu leidžia susidaryti vaizdą apie įmonės vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykius bei darbuotojų požiūrį į įmonę ir atliekamą darbą. Mažą pasitenkinimą karjeros galimybėmis įmonėje, remiantis moksline literatūra, gali įtakoti apklausoje dalyvavusiųjų respondentų amžius. Visų respondentų didžiausią santykinį svorį (60 %) sudarė vidutinio amžiaus darbuotojai, (34 %) vyresnio amžiaus darbuotojai ir tik (11 %) jauno amžiaus darbuotojai. Vyresnių ir jaunesnių darbuotojų skirtingą pasitenkinimą darbu gali sąlygoti tai, kad vyresnio amžiaus darbuotojai nesitiki daug iš ateities ir dirba turėdami mažesnius lūkesčius (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Tuo tarpu vidutinio amžiaus žmonių žemą pasitenkinimą darbu L. Ušeckienės (2005, p. 85) nuomone, gali lemti subjektyvios nuomonės apie karjerą ir lūkesčių neatitikimas.

5 paveikslas pateikia santykį tarp pasitenkinimo darbu veiksnių ir veiksnių svarbos. Analizuojant tyrimo duomenis galima teigti, kad didžiausią darbuotojams pasitenkinimą teikia veiksniai, kurių svarbos laipsnis yra mažiausias. Tuo tarpu didžiausią svarbą turinčiais veiksniais darbuotojų pasitenkinimas yra mažesnis.

Nagrinėjant 3 priede pateiktus duomenis dėl tam tikrų veiksnių pasireiškė didelis nuomonių skirtumas, vietomis siekiantis iki 2,99 dispersijos. Kad būtų aiškiau suprasti nuomonių pasiskirstymą, tikslinga analizuoti darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnius pagal demografines respondentų charakteristikas.



6 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas pagal demografines charakteristikas

Pagal 6 paveikslo duomenis, moterų pasitenkinimas darbu (132 balai) yra didesnis nei bendras įmonės vidurkis (126,89 balai). 4 priede pateikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas pagal lytį. Nagrinėjant pateiktus duomenis nustatyta, kad moterys daugiau nei vyrai patenkintos atlyginimu, vadovavimu, motyvavimu, darbo sąlygomis, bendradarbiais, darbo turiniu ir vidaus politika. Tuo tarpu vyrai palankiau vertina tik karjeros galimybes ir pripažinimą, o pasitenkinimas darbu yra mažesnis už įmonės vidurkį. Moksliniuose tyrimuose ypatingos priklausomybės tarp lyties ir pasitenkinimo darbu nenustatyta, tačiau nors ir nedaug, bet šis veiksnys įtakos turi. Pasak S. Lorincova ir kt. (2019) motyvavimo veiksniai tokie kaip darbo aplinka, darbo užmokestis ar bendravimo santykiai su kolegomis stipriai motyvuoja tiek vyrus, tiek moteris, tačiau veiksnių reikšmė suprantama skirtingai. Ne pati darbuotojo lytis susijusi su pasitenkinimu darbu, o tai nulemia veiksniai atsiradę dėl lyčių skirtumo. 6 paveikslo rezultatai rodo, kad su amžiumi darbuotojai jaučia didesnį pasitenkinimą darbu. Jaunesni nei 25-ių metų darbuotojai jaučia mažiausią pasitenkinimą darbu visose veiklos srityse, išskyrus vadovavimą. Tačiau vertinant pagal bendrą pasitenkinimo darbu vidurkį, šitos asmenų grupės veiksniai vadovavimas, darbo sąlygos, bendradarbiai ir darbo turinys viršija vidurkį 14.1 balo. Ženkliai didesnis pasitenkinimas darbu yra tarp 25 – 35 metų darbuotojų, nors bendras pasitenkinimas darbu vis dar mažesnis už vidurkį. Tačiau su metais bendras pasitenkinimas darbu tolygiai didėja ir nuo 35 metų jau viršija vidurkį. Pagal atliktus empirinio tyrimo duomenis galima teigti, kad tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų amžiaus yra priklausomybė,

kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis yra patenkintas darbu. M. Hitka ir kt. (2019) teigia, kad vyresnių ir jaunesnių darbuotojų skirtingą pasitenkinimą darbu gali sąlygoti tai, kad vyresnio amžiaus darbuotojai turi ilgesnį darbo stažą, užima atsakingesnes darbo vietas ir atitinkamai gauna didesnį atlyginimą. Tuo tarpu vidutinio amžiaus žmonių žemą pasitenkinimą darbu gali lemti subjektyvios nuomonės apie karjerą ir lūkesčių neatitikimas.

Vertinant išsilavinimo įtaką pasitenkinimui darbu, pastebėta, kad aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didesnis nei darbuotojų turinčių vidurinį ar profesinį išsilavinimą. Darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą jaučia didesnį pasitenkinimą darbu visais darbo aspektais lyginant su kolegomis turinčiais žemesnį išsilavinimą. I. Pagojutės nuomone, kuo aukštesnis išsilavinimo lygis, tuo didesnė autonomija ir atsakomybė, o tai leidžia darbuotojui pajusti didesnę savo vertę ir garantuoti didesnį atlyginimą, ko pasėkoje atsiranda didesnis pasitenkinimas darbu (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Vertinant darbo stažo įtaką, nustatyta, nors ir neženkliai, tačiau mažiausią pasitenkinimą darbu jaučia mažiausią darbo stažą įmonėje turintys darbuotojai. Darbuotojai turintys didesnį nei 5 metų darbo stažą yra labiau patenkinti darbu beveik visais veiksniais išskyrus karjeros galimybes, motyvavimą ir pripažinimą. Pagal 6 paveikslo duomenis, galima teigti, kad kuo ilgesnis darbuotojų darbo stažas, tuo didesnis jų pasitenkinimas darbu. R. Tamulienė ir kt. (2016, p. 233 – 235) teigia, kad nauji, mažesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra mažiau įsilieję į organizaciją, kadangi dažnai nesieja savo ateities su organizacija, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai laiko save organizacijos dalimi.

Empirinio tyrimo metu, buvo siekiama įvertinti darbo užmokesčio įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. 6 paveiksle akivaizdžiai matyti, kad kylant darbuotojo darbo užmokesčiui pasitenkinimo darbu kreivė kyla aukštyn, o pasitenkinimas darbu siekia 148 balus. Darbuotojai gaunantys didžiausią darbo užmokestį yra labiau patenkinti darbu beveik visais darbo aspektais lyginant su mažesnes pajamas gaunančiais darbuotojais ir pasitenkinimo darbu vidurkiu. Tuo tarpu bendradarbiai, teikia didžiausią pasitenkinimą dirbti, mažiausią darbo užmokestį gaunančių darbuotojų grupei. Darbo užmokestis dažnai akcentuojamas kaip vienas iš svarbiausių pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių (M. Hitka ir kt. 2021). Tyrimo rezultatai parodė, kad tiriamosios įmonės darbininkų grupės darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis ženkliai žemesnis lyginant su vadovų. Kaip rodo 6 paveikslo rezultatai, didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia vadovų pareigas einantys darbuotojai. Jų pasitenkinimas darbu yra 28 balais didesnis nei darbininkų kategorijos darbuotojų. Didesnis skirtumų kontrastas matyti tik vertinant pagal darbo užmokestį grupėje. Vadovų kategorijai priklausantys darbuotojai, skirtingai nei darbininkų kategorijos darbuotojai, yra labiau patenkinti visais darbo veiksniais, išskyrus bendradarbius. Pasak D. Valiūnas ir R. Drejeris (2019, p. 5 - 6), draugystės ir bendradarbiavimo aspektas labiau vertinamas tarp žemesnės grandies darbuotojų, taip malonaus

bendravimo galimybė kompensuoja diskonfortišką darbą sukeliančius veiksnius (triukšmas, rutina ir pan.), tuo tarpu aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai mažiau akcentuoja draugiškumo aspektus, o labiau vertina kolegų paramą ir patarimus siekiant darbo rezultatų. Galima teigti, kad aukštesnė darbuotojų kategorija teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu įmonėje. Detalizuotas 6 paveikslo respondentų pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimas pateiktas 4 priede.

Analizuojant demografinių charakteristikų ryšį su darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiu nustatyta, kad tarp darbuotojų demografinių charakteristikų ir pasitenkinimo darbu lygio pasireiškia priklausomybė. Nustatyta, kad požiūris į darbą priklauso nuo individualių darbuotojų nuostatų, susijusių su vidinėmis darbuotojo demografinėmis savybėmis.

Siekiant įvertinti empirinio tyrimo metu gautų rezultatų reikšmingumą tarp darbo veiksnių ir darbuotojų demografinių charakteristikų, buvo taikoma koreliacinė analizė. Norint įsitikinti, kad gauta koreliacija nėra atsitiktinis sutapimas, apskaičiuojama *p* reikšmė naudojant Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programą. 8 lentelėje, pateiktų rezultatų *p* reikšmė palyginta su reikšmingumo lygmeniu kada reikšmė $\alpha = 0,05$. Koreliacija statiškai reikšminga jei *p* reikšmė mažesnė už 0,05.

8 lentelė. Koreliacijos ryšys tarp darbuotojų demografinių charakteristikų ir pasitenkinimo darbu veiksnių

Pasitenkinimo darbu veiksniai	**Demografinės charakteristikos**					Vidutinis Įvertinimas
	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas	Netto darbo užmokestis	Kategorija	
	Koreliacijos koeficientas					
Darbo užmokestis	0.879	0.827	0.774	1.000	0.989	0.894
Karjeros galimybės	0.717	0.636	0.570	0.818	0.755	0.699
Vadovavimas	0.460	0.430	0.302	0.948	0.526	0.533
Motyvavimas	0.707	0.815	0.684	0.959	0.930	0.819
Pripažinimas darbe	0.579	0.736	0.755	0.722	0.890	0.736
Darbo sąlygos	0.644	0.626	0.460	0.835	0.434	0.600
Bendradarbiai	0.426	0.231	0.335	0.117	0.126	0.247
Darbo turinys	0.571	0.346	0.384	0.844	0.698	0.569
Įmones vidaus politika ir administravimas	0.507	0.710	0.334	0.645	0.807	0.601
Bendras pasitenkinimas darbu	0.610	0.595	0.511	0.765	0.684	0.633

8 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad pasireiškia stiprus koreliacinis ryšys tarp darbuotojų demografinių charakteristikų su darbo užmokesčiu, motyvavimu bei pripažinimu darbe. Vidutinis statistinis

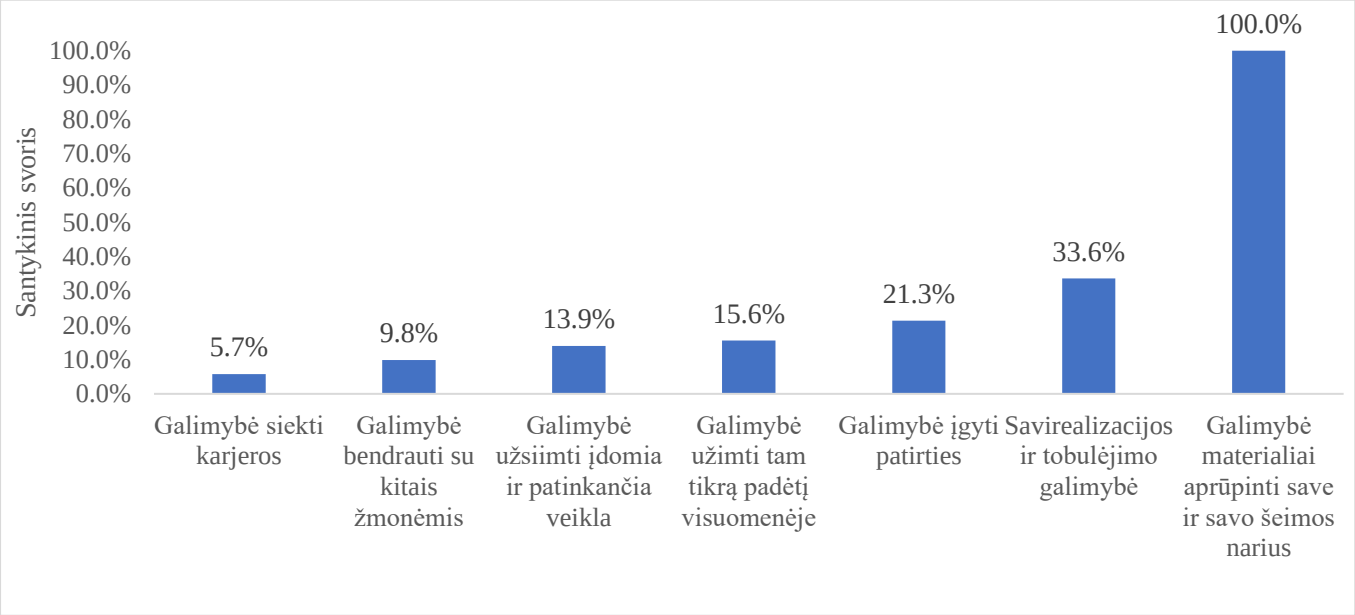
ryšys pasireiškia tarp darbuotojų demografinių charakteristikų ir karjeros galimybių, įmonės vidaus politikos ir administravimo, darbo sąlygų, darbo turinio, ir vadovavimo. Tuo tarpu silpnas koreliacinis ryšys nustatytas tarp darbuotojų demografinių charakteristikų ir bendradarbių. Vertinant darbuotojų amžiaus poveikį pasitenkinimui darbu, tyrimo metu nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnį malonumą darbu, nei jauni ar vidutinio amžiaus darbuotojai, tačiau vertinant darbuotojų amžiaus poveikį pasitenkinimui darbu, ženklūs statiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti ($p = 0,10$). Didžiausias pasitenkinimas darbu buvo 55 metų ir vyresnių darbuotojų, tuo tarpu mažiausiai patenkinti darbu buvo darbuotojai iki 25 metų. Tyrimo metu nustatyta, kad, kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo labiau darbuotojas patenkintas darbu. Darbuotojų išsilavinimas turi stiprų ryšį su darbo užmokesčiu, motyvavimu, pripažinimu darbe ir įmonės vidaus politika bei administravimu. Tarp aukščiausią ir mažiausią išsilavinimą turinčių darbuotojų nustatytas reikšmingas statinis skirtumas ($p = 0,05$). Aukštesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų didesnį pasitenkinimą darbu galima pagrįsti didesne autonomija ir atsakomybe, tai leidžia darbuotojui pajusti didesnę savo vertę, ko pasėkoje atsiranda didesnis pasitenkinimas darbu. T. Kvist ir kt. teigia, kad didėjant profesinei autonomijai pasireiškia ir pasitenkinimo darbu didėjimas (Tirvienė, Spirgienė, 2020, p.12). Vertinant darbo stažo įtaką pasitenkinimui darbu, stiprus statistinis ryšys pasireiškia su darbo užmokesčiu ir pripažinimu darbe, tačiau nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,09$). Tuo tarpu vertinant darbuotojų darbo užmokesčio kintamojo įtaką pasitenkinimui darbu, nustatyti statiškai labai reikšmingi skirtumai ($p = 0,01$). Didžiausias pasitenkinimas beveik visais darbo veiksniais nustatytas darbuotojų gaunančių didžiausią darbo užmokestį, o mažiausią darbo užmokestį gaunantys darbuotojai, jautė mažiausią malonumą darbu visais darbo veiksniais išskyrus bendradarbius. Darbuotojų darbo užmokestis turi stiprų koreliacinį ryšį su daugeliu darbo veiksnių. Kaip rodo 8 lentelės duomenys ypatingai stiprus ryšys pasireiškia tarp darbo užmokesčio ir motyvavimo, darbo užmokesčio ir vadovavimo. Tyrimo metu nustatyta, kad įmonėje mažiausiai statiškai reikšmingi skirtumai pasireiškė vertinant darbuotojų kategorijų kintamojo įtaką pasitenkinimui darbu ($p = 0,11$). Nors ir nustatyta, kad vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai įmonėje yra labiau patenkinti darbu nei žemesnes pareigas einantys kolegos ar darbininkų kategorija, tačiau šiuo metu tai įmonėje mažą įtaką turinti darbuotojų demografinė charakteristika.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbuotojų demografinių charakteristikų. UAB „LITSPRINGAS“ moterys labiau patenkintos darbu, nei jų kolegos vyrai. Nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnį malonumą darbu, nei jauni ar vidutinio amžiaus darbuotojai. Patvirtinta I. Pagojutės nuomonė (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5) ir T. Kvist ir kt. tyrimų rezultatai (Tirvienė, Spirgienė, 2020, p.12), kad kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo

labiau darbuotojas patenkintas darbu. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad pasitenkinimo darbu lygis priklauso nuo darbuotojų kategorijos. Aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai jaučia didesnį malonumą darbu. Nustatyta, kad stipriausią koreliacinį ryšį su darbo veiksniais turi darbuotojų darbo užmokestis. Vidutinis statistinis ryšys su darbo veiksniais nustatytas darbuotojų kategorijoje ir amžiaus grupėje, o silpniausias koreliacinis ryšys darbuotojų išsilavinimo ir darbo stažo grupėse.

2.4.2 UAB „LITSPRINGAS" darbuotojų motyvavimo priemonių įvertinimas

Siekiant įvertinti kaip įmonėje taikoma motyvavimo sistema atitinka UAB „Litspringas" darbuotojų lūkesčius, būtina nustatyti poreikius kuriuos darbuotojai siekia patenkinti įmonėje. Trečiame anketos klausime respondentai rinkosi du teiginius iš septynių (žr. 7 pav.).

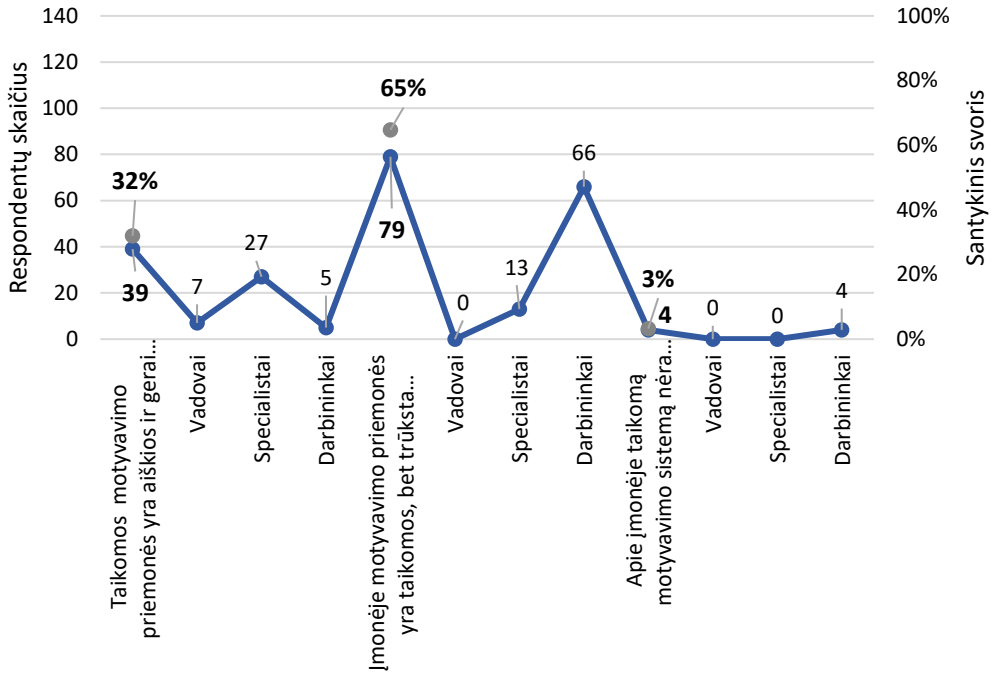


7 pav. Darbuotojų poreikių pasiskirstymas (proc.)

7 paveikslo rezultatai rodo, kad aktualiausias, visų anketinėje apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų poreikis yra noras materialiai aprūpinti save ir savo šeimos narius. Trečdalis (33,6%) darbą įmonėje sieja su savirealizacijos ir tobulėjimo galimybėmis. Mažesnė dalis (21,3%) darbuotojų įmonėje siekia įgyti patirties, tuo tarpu (15,6%) darbuotojų yra svarbi užimama vieta visuomenėje. Kita dalis darbuotojų (13,9%) savo darbą vertina kaip įdomią veiklą, (9,8%) darbą siejo su galimybe bendrauti ir tik maža dalis, (5,7%) darbuotojų pasitenkinimą darbu sieja su socialinio bendravimo poreikiais ir karjera. UAB „LITSPRINGAS"

pagrindinės darbuotojų motyvų grupės yra ne tik patenkinti savo ir artimųjų materialinius poreikius, tačiau galimybė saviraiškai bei tobulėjimui.

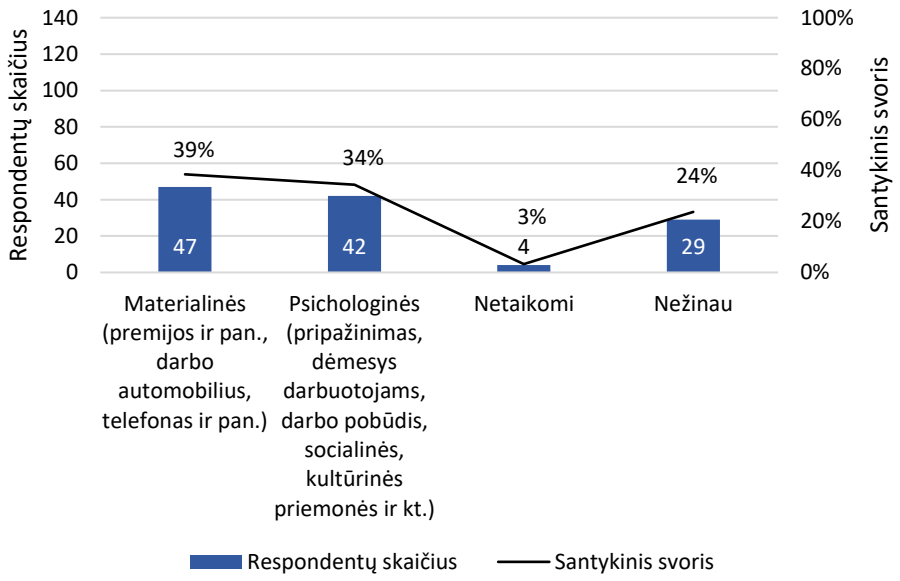
Svarbu nustatyti ką darbuotojai žino apie įmonėje taikomas motyvavimo priemones ir kiek jie turi informacijos apie jų taikymą. Šiuo tikslu į anketą buvo įtrauktas klausimas „Ar Jūs pakankamai informuotas apie UAB „LITSPRINGAS“ taikomą motyvavimo sistemą? Respondentų nuomonių pasiskirstymas į pateiktus teiginius išreikštas grafiniu būdu 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie įmonėje taikomas motyvavimo priemones

Įvertinus gautus atsakymus, nustatyta, kad 32 proc. respondentų įmonėje taikomos motyvavimo priemonės yra aiškios ir gerai žinomos. Tuo tarpu didelė dalis 65 proc. apklaustųjų teigia, kad žino apie taikomas motyvavimo priemones, tačiau trūksta informacijos, o dar 3 proc. darbuotojų neturi jokios informacijos apie taikomas motyvavimo priemones įmonėje. Vertinant atsakymus pagal darbuotojų demografines charakteristikas, tokias kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir darbo užmokestis skirtumų nenustatyta, tačiau nuomonių pasiskirstymas išryškėjo tarp darbuotojų kategorijų. Iš 65 proc. respondentų pasisakiusiųjų dėl informacijos trūkumo apie taikomas motyvavimo priemones 66 respondentai priskiriami darbuotojų kategorijai, tuo tarpu 32 proc. respondentų, kurių nuomone įmonėje taikomos motyvavimo priemonės yra aiškios ir gerai žinomos sudarė tik 5 darbininkų atstovai, likusieji 27 specialistai ir 7 vadovai.

Kadangi darbuotojų motyvavimo sistema yra dinamiška sistema, apimanti atlyginimą už darbą, darbuotojų tarpusavio santykius, vadovo ir darbuotojų santykius, socialines garantijas, vadovavimo stilių, darbuotojų pripažinimą, ugdymą ir tobulinimą, darbo turinį ir pan., atsakant į 6-ą anketos klausimą buvo siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės įmonėje taikomos dažniausiai (žr. 9 pav.).



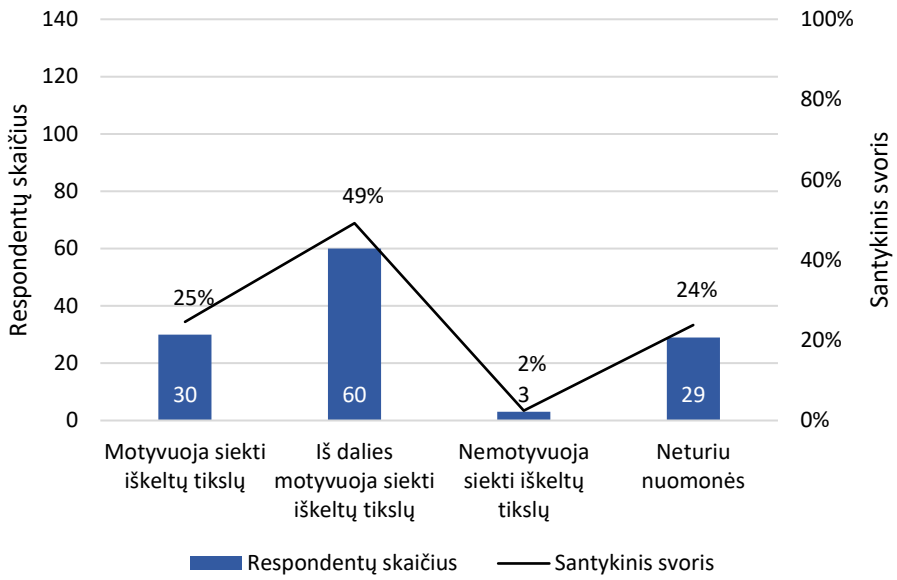
9 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių

Kaip rodo gauti tyrimų duomenys, dažniausiai įmonėje taikomos materialinės motyvavimo priemonės, atsakymą pasirinko 39 proc. respondentų, kiti 34 proc. apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų pasirinko psichologines motyvavimo priemones. Tai sudaro 73 proc. visų apklaustųjų, kurie pasirinko tiek materialines motyvavimo priemones, tiek psichologines, tačiau likusi dalis 24 proc. apklaustųjų tiksliai nežino kokios motyvavimo priemonės taikomos įmonėje, o dar 3 proc. respondentų tvirtina, kad netaikomos jokios motyvavimo priemonės. Pabrėžtina, kad 3 proc. sudaro tie patys darbuotojai, priskiriami darbininkų kategorijai, kurie teigė, kad įmonėje apie taikomą motyvavimo sistemą nėra informacijos.

Remiantis 8 ir 9 paveikslo gautais rezultatais galima teigti, kad įmonėje apie taikomas motyvavimo priemones trūksta informacijos. Darbininkų kategorijai priskiriami darbuotojai nepakankamai, o dalis visiškai neturi informacijos apie įmonėje taikomas motyvavimo priemones. Nors didžiajai daliai specialistų motyvavimo priemonės yra aiškios ir gerai žinomos vis dėlto trečdalis jų vertina, kad informacijos turi per mažai. Kadangi visi motyvaciniai veiksniai yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą, nepakankama

informacija apie taikomas motyvavimo priemones mažina motyvavimo sistemos efektyvumą. Darbdavys savarankiškai pasirenka priemones skatinančias personalą būti aktyviems siekiant bendro tikslo, todėl tikslinga, kad motyvavimo priemones žinotų visi įmonės darbuotojai.

Stengiantis formuoti darbuotojų darbo motyvaciją reikiama kryptimi galima naudoti du poveikio metodus: materialinį ir psichologinį. Materialiniai ir psichologiniai stimulai vystydamiesi praturtina ir sustiprina vienas kitą, kas leidžia užtikrina darbuotojų motyvaciją ir organizacijos galimybių išnaudojimą (E. Wietrak ir kt., 2021, p. 3). Šiuo tikslu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina taikomą motyvavimo sistemą jų įmonėje (žr. 10 pav.).

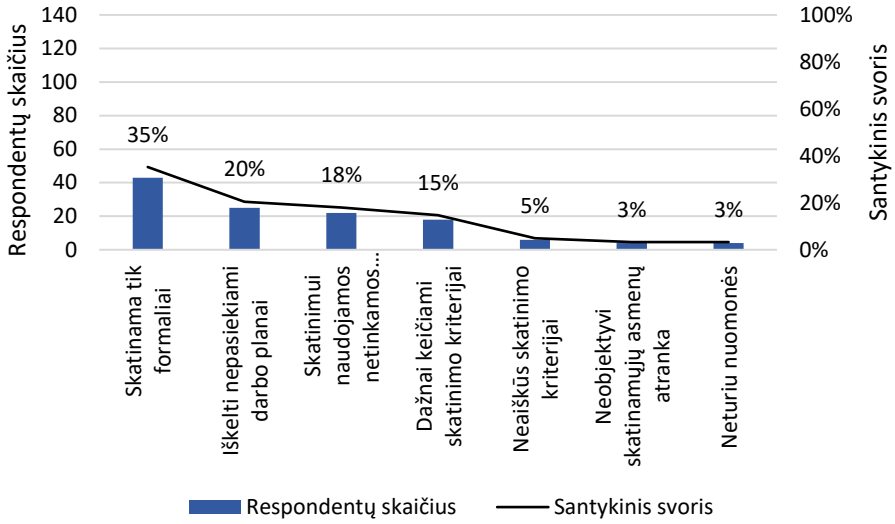


10 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl įmonėje taikomos motyvavimo sistemos poveikio

Įvertinus gautus atsakymus, nustatyta, kad skatinimas daro įtaką darbuotojų elgesiui įmonėje, arba tai daro iš dalies. 25 proc. respondentų teigia, kad įmonėje taikoma motyvavimo sistema motyvuoja siekti iškeltų tikslų, o dar 49 proc. apklaustųjų, tai motyvuoja iš dalies. Bendrai tai sudaro 74 proc. visų dalyvavusiųjų apklausoje, tačiau likusieji 26 proc. apklaustųjų teigia, kad dėl taikomos motyvavimo sistemos įmonėje neturi nuomonės arba taikoma sistema jų nemotyvuoja. Lyginant gautus duomenis (9 ir 10 paveikslai), nustatyta, kad apie 27 proc. darbuotojų dalyvavusiųjų apklausoje, kritiškai vertina įmonėje taikomos motyvavimo sistemos efektyvumą.

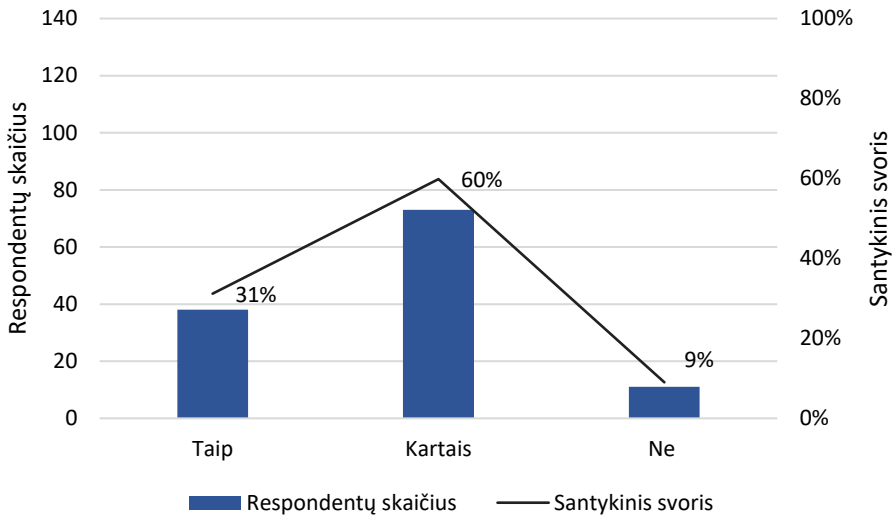
Pagrindinis motyvavimo sistemos tikslas - noras pakeisti nusistovėjusį požiūrį į darbą. Pasitelkus įvairias motyvavimo priemones daromas poveikis darbuotojų elgesiui, tuo pačiu ir jų motyvacijai. Atsakant

į 8-ą klausimą buvo siekiama įvertinti motyvavimo sistemos poveikį, identifikuojant sistemos trūkumus (žr. 11 pav.).



11 pav. UAB „Litspringas“ Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl įmonėje taikomos motyvavimo sistemos trūkumų

Vertinant motyvavimo sistemos poveikį, nustatyta, kad 35 proc. respondentų skatinimą įmonėje įvardina kaip formalumą. Tai galima išskirti, kaip vieną pagrindinių motyvavimo sistemos trūkumų. Tuo tarpu 20 proc. apklaustųjų prie motyvavimo sistemos trūkumų priskiria nepasiekiamus darbo planus, 18 proc. teigia, kad skatinimui naudojamos netinkamos priemonės, o 15 proc. nuomone dažnai keičiami skatinimo kriterijai. Įvertinus gautus atsakymus, galima konstatuoti, kad formalus skatinimas turėtų inicijuoti motyvavimo proceso tobulinimą, atsižvelgiant į tai, kad dalis darbuotojų kritiškai vertina iškeltus nepasiekiamus darbo planus, netinkamas skatinimui naudojamas priemones ir dažnai keičiamus skatinimo kriterijus. Pasak E. Wietrak ir kt., (2021, p. 3), motyvavimo priemonės veikia kaip stimulas ar varomoji jėga kuri skatina darbuotoją stengtis atlikti savo darbą geriau. Darbo motyvaciją lemia mechanizmai perteikti per motyvacijos teorijas, kurie pasireiškia proto būsena, veikiančia skatinančiai arba atgrasomai atliekant savo darbą. Remiantis J. Dostert ir R. Müller (2021., p. 523) motyvacinės sistemos modeliu, pasitenkinimas organizacija atsiranda paskatinus kritinės psichologinės būsenos poreikių sistemą, tai daro įtaką mokymosi motyvacijai, darbuotojo įsitraukimui ir gerovei, o pats procesas priklauso nuo asmens ir darbo srities kintamųjų. Pasak M. Hitka ir kt. (2021) prasidėjus Covid – 19 pandemijai, iškilus baimei dėl šeimos saugumo ir situacijos nestabilumo darbuotojai pirmumą teikė vadovo požiūriui ir papildomoms išmokoms. „Tinkamas vadovavimas leidžia sėkmingai funkcionuoti organizacijai, padeda užtikrinti visų dalyvaujančių jėgų pusiausvirą“ (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5).



.

12 pav. Darbdavio domėjimasis darbuotojų nuomone dėl motyvavimo priemonių

UAB „Litspringas“ darbuotojų efektyvumo ir darbo kokybės didinimui naudoja įvairias materialines ir psichologines skatinimo priemones. Didinti darbuotojų pastangas siekiama ne tik piniginiais atlygiais, tačiau ieškoma būdų kaip pagerinti ir psichologinį klimatą įmonėje, sudarant sąlygas skatinančias produktyviau atlikti veiksmus ir darbus. Siekiant gauti vertingos informacijos, respondentų buvo prašoma nurodyti ar darbdavys atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, taikant motyvavimo priemones. Nagrinėjant 12 paveiksle gautus duomenų analizės rezultatus, galima teigti, kad darbdaviui yra svarbi darbuotojų nuomonė, taikant motyvavimo priemones įmonėje. Didele dalimi darbuotojai teigia, kad darbdavys daugiau ar mažiau domėjosi, kokiais būdais darbuotojai norėtų būti skatinami.

Siekiant rasti tinkamiausias skatinimo priemones įmonėje, kurios atitinka darbuotojų lūkesčius, buvo siekiama įvertinti skatinimo būdų svarbą atskirai. Motyvavimo priemonių svarbą respondentai vertino 5 balų sistemoje, 1 balas vertinamas kaip nesvarbi skatinimo priemonė, tuo tarpu 5 kaip labai svarbi skatinimo priemonė. Motyvavimo priemonių svarbos vidurkis buvo apskaičiuotas naudojant Microsoft Excel statistinę funkciją Averagea. Siekiant apskaičiuoti imties modą ir nustatyti dažniausiai pasikartojantį motyvavimo priemonių svarbos vertinimą, buvo naudota statistinė funkcija Mode.Mult. Įvertinant respondentų atsakymų sklaidą, apskaičiuojant imties dispersiją, naudota statistinė funkcija Varpa (žr. 5 priedas).

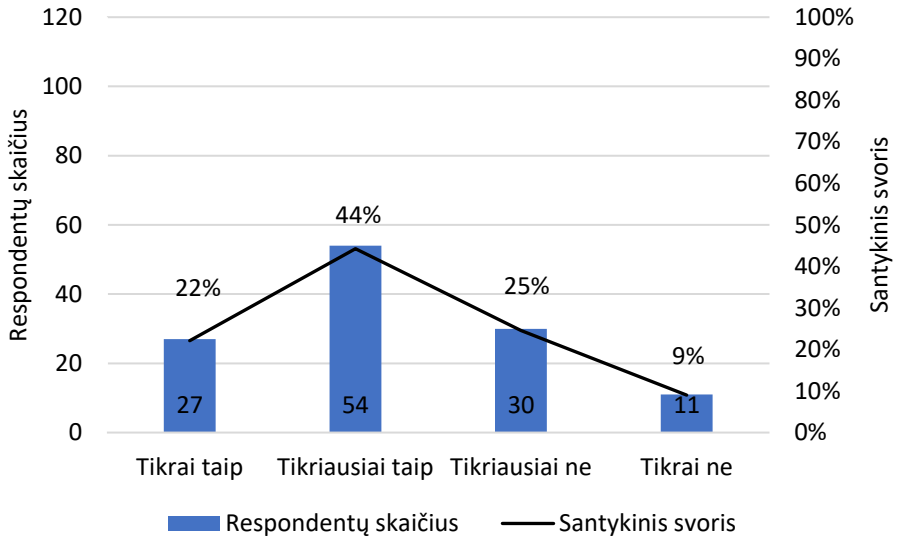
Gauti rezultatai rodo, kad svarbiausia motyvavimo priemonė darbuotojų vertinimu – dalyvavimas pelnuose (4,93 balai), kurią respondentai vertina su 0,06 dispersija kaip labai svarbią skatinimo priemonę. Nustatyta, kad kaip svarbią motyvavimo priemonę (4.29 balai) su 0,43 dispersija, darbuotojai vertina trumpintas darbo valandas penktadieniais. Vadovo dėmesys darbuotojams (individualūs pokalbiai),

skatinimo priemonė pradėta taikyti tik 2022 m., siekiant gerinti psichologinį klimatą darbo vietoje ir karjeros galimybes vertinama kaip svarbi (3.84 balai) su 0,56 dispersija. Karjeros galimybes darbuotojai vertina kaip svarbią skatinimo priemonę (3.74 balai), tačiau didėja svarbos vertinimo dispersija 0,73. Šią skatinimo priemonę kaip „nesvarbią“ ar „šiek tiek svarbią“ vertina 38,5 proc. darbuotojų, dažnu atveju tai vyresnio amžiaus darbuotojai, tuo tarpu kaip „kaip svarbią“ ir „labai svarbią“ vertina 61,5 proc. darbuotojų kuriuos sudaro jauno ir vidutinio amžiaus darbuotojai. Tokį nuomonių pasiskirstymą galima apibūdinti, kad karjera yra socialinių žmogaus vaidmenų seka, susijusi su saviraiška ir tobulėjimu. Didelė dalis žmonių siekia dirbti organizacijoje, kuri yra socialiai atsakinga, žinoma ar net prestižinė, todėl esant karjeros galimybei, atsiradus paaukštinimui pareigose, darbuotojas mano, kad priimami sprendimai yra teisingi (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5 - 6). Vertinant iš X, Y ir Z kartų perspektyvos M. B. Ali ir kt. (2021, p. 197) teigia, kad X kartos atstovai labai savarankiški, veržlūs žmonės, kurie svajoja apie prasmingą karjerą, nebijo keistis ir mokytis. Y karta pasižymi pasitikėjimu ir prisitaikymu prie situacijos, vertina organizacijų vadovų jiems skirtą laiką, aptariant karjeros galimybes. Tai veiklūs, atviri naujovėms, pristatantys idėjas darbuotojai, trokšta greito rezultato ir pripažinimo. Tuo tarpu Z kartos darbuotojai vertina finansinio stabilumo vertę, gerą įvaizdį darbe ir yra jautresni nepalankioms darbo sąlygoms. L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 80), darbo užmokestį ir premijas įvardina kaip pagrindines pinigines skatinimo priemonės. Tiesioginio materialinio skatinimo papildoma išmokų programa tiriamoje įmonėje įvertina kaip svarbi (3,64 balai) su 0,51 dispersija (žr. 5 priedas). Tuo tarpu netiesioginio materialinio skatino, sveikatos draudimo programa, įvertina kaip mažiau svarbi (3,47 balai). Atkreiptinas dėmesys kad su 0,66 dispersija, tik 9,8 proc. įmonės darbuotojų yra nesvarbi sveikatos programa, tačiau likusiai daliai mažiau ar daugiau tai turi svarbą, kas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojams yra svarbi jų gyvenimo kokybė. Kiek mažiau svarbi motyvavimo priemonė įvardinta lankstus darbo grafikas (3,45 balai) su mažesniu nuomonių išsiskyrimu, dispersija 0,41. Vertinant mokymo programų fondų svarbą (kvalifikacijų kėlimas, darbuotojų ugdymo kursų apmokėjimas), darbuotojų nuomone tai mažiau svarbu (3,41 balai), tačiau tik 4,9 proc. darbuotojų tai vertina kaip nesvarbią motyvavimo priemonę. Nors daugiau nei pusė apklaustųjų šią skatinimo priemonę vertina, kaip „šiek tiek svarbią“ 54.9 proc., likusiai daliai tai yra svarbu arba labai svarbu. I. Pagojutės nuomone, kuo aukštesnis išsilavinimo lygis, tuo didesnė autonomija ir atsakomybė, o tai leidžia žmogui dirbti įdomesnį darbą, pajusti didesnę savo vertę ir garantuoti didesnį atlyginimą (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 5). Pabrėžtina tai, kad žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai dažnai nepatenkinti savo karjeros galimybėmis, nors sunkiai tikėtina, kad žemos kvalifikacijos darbuotojas galėtų užimti vadovo poziciją. Taikant įmonėje kaip netiesioginio materialinio skatinimo priemonę tarnybinio automobilio suteikimą, gauti duomenys rodo, kad dėl šios skatinimo priemonės yra didžiausias nuomonių išsiskyrimas 0,86 dispersija, o vidutinis įvertinimas

3.21 balai. Žvelgiant į „svarbu“ ir „labai svarbu“ respondentų gautus atsakymus tai sudaro 36 proc. visų apklaustųjų, tačiau 93 proc. šios dalies atsakymų sudaro vadovai ir specialistai. Todėl galima daryti prielaidą, kad tarnybinio automobilio suteikimas yra svarbi skatinimo priemonė aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams. Taip pat reikia atsižvelgti, kad tarnybinio automobilio suteikimas neturinčiam vairuotojo pažymėjimo darbuotojui, veiks kaip nemotyvuojanti skatinimo priemonė. Tyrimo metu nustatyta, kad psichologinės motyvavimo priemonės: vadovo viešas pagyrimas, padėka įsakymu, garbės raštas ir pan. turi mažiausią svarbą iš visų vidutinę svarbą turinčių motyvavimo priemonių (3,16 balai). Vertinant pagal svarbą, tik 30,3 proc. darbuotojų tai vertina, kaip „svarbu“ ir „labai svarbu“. Tuo tarpu mažiausią skatinimo svarbą kaip motyvavimo priemonės įmonėje turi mobiliojo telefono išlaidų apmokėjimas (2.98 balai) ir medicininių paslaugų apmokėjimai (2,86 balai). Vertinant pagal skatintų darbuotojų skaičių skirtingomis motyvavimo priemonėmis, nustatyta, kad visi 122 respondentų pasinaudojo trumpintomis darbo valandomis penktadieniais. Taip pat didelis kiekis darbuotojų (107) dalyvavo pelnuose. Apklausos rezultatai rodo, kad medicininių paslaugų apmokėjimu pasinaudojo 91 darbuotojas, pažymėtina, kad 2021 – 2022 metais buvo Covid-19 laikotarpis, kas reikalavo papildomų tyrimų ir išlaidų, o dar 32 darbuotojai buvo skatinti pagal sveikatos draudimo programą. Daugiau ar mažiau darbuotojai buvo skatinami įvairiomis motyvavimo priemonėmis, o tai rodo kad įmonė skiria ypatingą dėmesį darbuotojų motyvavimui taikydama tiek materialines, tiek psichologines skatinimo priemones. Tačiau gauti duomenys rodo, kad įmonėje yra ribotos karjeros galimybės. Paaukštinimą pareigose turėjo vos 7 darbuotojai. Lanksčiu darbo grafiku naudojosi 8 darbuotojai iš visų 122-ų apklaustųjų, tarnybinis automobilis buvo suteiktas darbuotojams 18 kartų, o vadovo viešą pagyrimą, padėką įsakymu, garbės raštą ir pan. gavo tik 47 darbuotojai, kas sudaro mažiau nei 50 proc. visų apklaustųjų.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad įmonės darbuotojams svarbią įtaką daro tiesioginio materialinio ir psichologinės skatinimo priemonės. Netiesioginės materialinės skatinimo priemonės vertinamos kaip mažiau svarbios. Didžiausią svarbą kaip tiesioginio materialinio skatinimo priemonės turi darbuotojų dalyvavimas pelnuose ir papildomų išmokų programos, tačiau ne ką mažiau svarbios ir psichologinės skatinimo priemonės: trumpintos darbo valandos penktadieniais, individualūs pokalbiai su vadovu ir paaukštinimas pareigose. Tyrimas parodė, kad mažiausią įtaką darbuotojams daro mobiliojo telefono išlaidų ir medicininių paslaugų apmokėjimas. Vertinant pagal taikomų motyvavimo priemonių dažnumą, duomenų analizė leidžia teigti, kad įmonėje yra nepakankamos karjeros galimybės, tai neskatina darbuotojų efektyviau panaudoti savo žinias. Nustatytas nepakankamas dėmesys darbuotojų darbo įvertinimui, dažnesnis šios skatinimo priemonės taikymas gali sukurti teigiamą psichologinį poveikį, pagerinti socialinį psichologinį klimatą, patenkinti darbuotojo pagarbos ir pripažinimo poreikius.

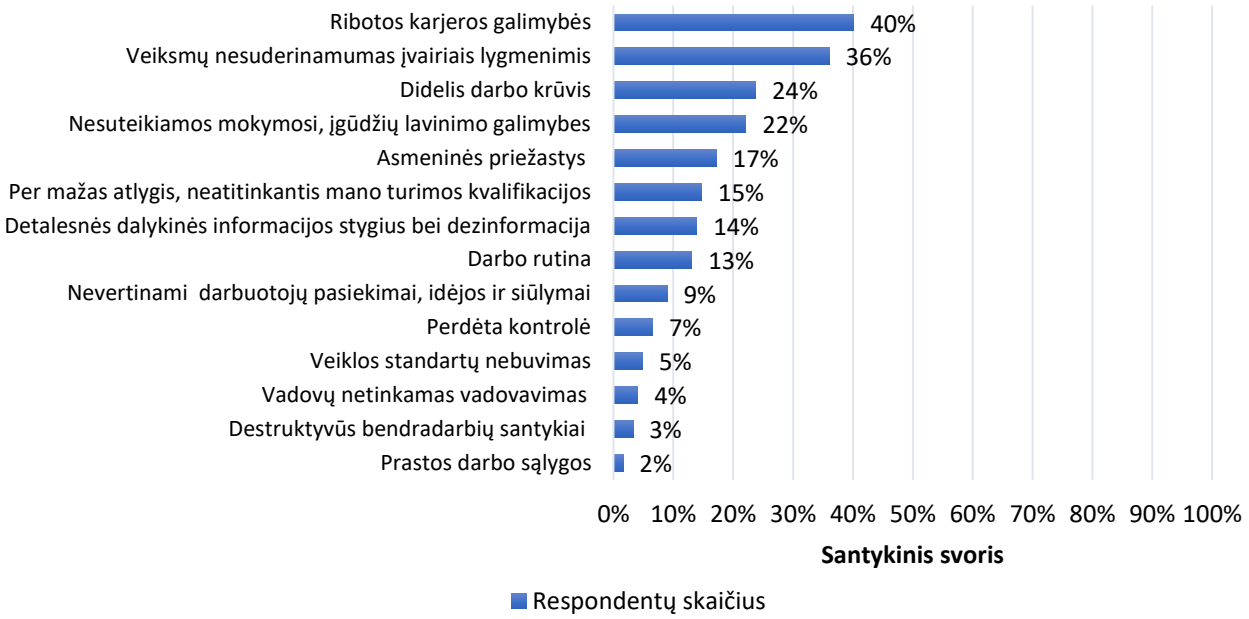
Siekiant nustatyti veiksnius slopinančius darbo motyvaciją, buvo įvertinta darbuotojų galimybė dirbti geriau (žr.13 pav.).



13 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl galimybės dirbti geriau, negu dabar

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad įmonės darbuotojai ganėtinai kritiškai vertina savo darbo efektyvumą. Net 66 proc. visų apklaustųjų teigia, kad jie galėtų dirbti geriau arba bent jau sąlyginai dirbti geriau. Tik 9 proc. respondentų tvirtina, kad dirbti geriau negalėtų. Vertinant pagal darbuotojų kategorijas, gauti rezultatai rodo, kad įmonės vadovai ir specialistai savo darbo efektyvumą vertina pozityviau, nei darbuotojų kategorijai priklausantys respondentai. Analizuojant gautus atsakymus pagal kitas demografines charakteristikas skirtumų nepastebėta.

Pasitenkinimas darbu užtikrina darbuotojo produktyvumą, o tai siejama su organizacijos tikslu kaip vientisu ir nenutrūkstančiu procesu. Nustačius, kad daugiau nei pusė visų respondentų kritiškai vertina savo darbo efektyvumą ir galėtų dirbti geriau, empirinio tyrimo metu buvo siekiama įvardinti veiksnius kurie slopina respondentų darbo motyvaciją. Vidiniais veiksniais apibūdinama darbuotojo siekiai išreikšti save, tokie, kaip įdomus darbo turinys, pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės didinimas ir kt., tuo tarpu išoriniams veiksniams priklauso darbo užmokestis, karjeros galimybės, fizinės ir emocinės darbo sąlygos. Darbdavys sąmoningai pasirenka priemones skatinančias personalą būti aktyviems. Kadangi motyvaciniai veiksniai yra tarpusavyje susiję tikslinga žinoti skirtingų skatinimo priemonių kryptingą eigą (žr. 14 pav.).



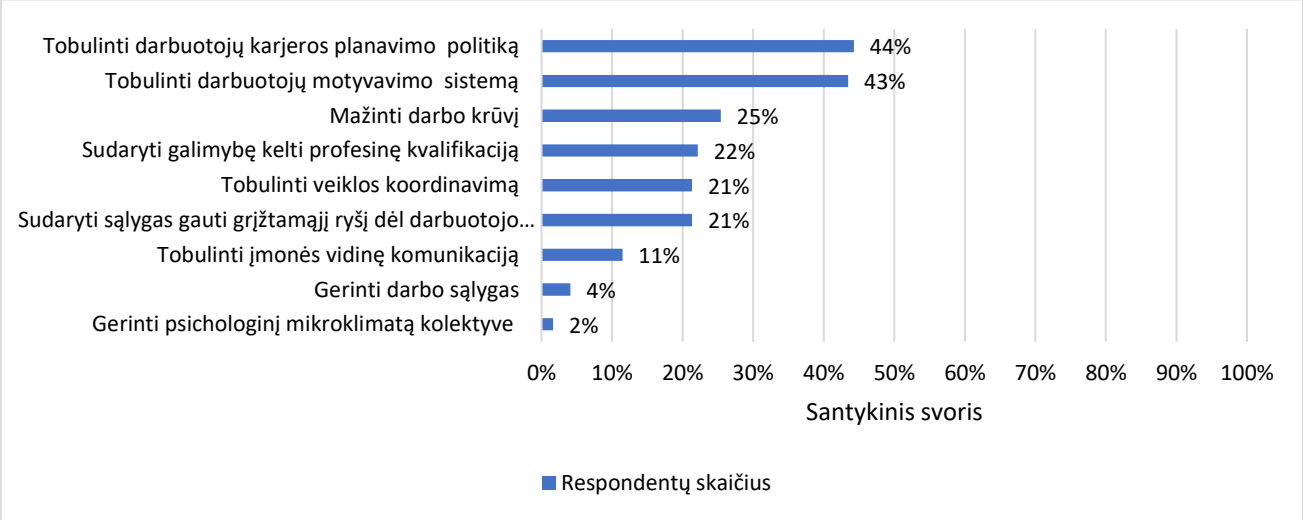
14 pav. Veiksnių slopinančių darbo motyvaciją pasiskirstymas

Gauti tyrimo duomenys rodo, kad tarp 40 proc. respondentų (49 atvejai) vyrauja nuomonė, kad įmonėje ribotos karjeros galimybės (14 pav.). Tai vienas labiausiai slopinančių darbo motyvaciją veiksnių tiek specialistų, tiek darbuotojų kategorijose. Karjeros valdymas ir planavimas darbuotojui suteikia galimybę savirealizacijai. Pasak T. Kvist ir kt., didėjant profesinei autonomijai didėja ir pasitenkinimas darbu (Tirvienė, Spirgienė, 2020, p.12). 36 proc. respondentų (44 atvejai) neigiamai vertina veiksmų nesuderinamumą įvairiuose lygmenyse. M. Diansyah teigia kad, motyvacija tai kažkieno noras skatinant veikti, įtakojant žmogaus elgesį ir nukreipiant jį organizacijai palankia kryptimi (B. L. R. Budirianti ir kt., 2020, p. 175). Veiksmų nesuderinamumas neigiamai veikia ne tik darbuotojų darbo motyvaciją, tačiau gali neužtikrinti ir efektyvaus veiklos valdymo. 24 proc. visų apklaustųjų (29 atvejai) teigia, kad jų darbo motyvaciją slopina didelis darbo krūvis. Pabrėžtina, kad šis neigiamas veiksnys labiausiai veikia vadovaujamas pareigas užimančius darbuotojus. Vadovavimas yra svarbus pasitenkinimo darbu aspektas, jis įtakoja pavaldinio jausmus, gerą savijautą ir pastangas. Pasak D. Valiūnas ir R. Drejeris (2019, p. 5) „Tinkamas vadovavimas leidžia sėkmingai funkcionuoti organizacijai, padeda užtikrinti visų dalyvaujančių jėgų pusiausvirą“. Nesuteikiamos mokymosi ir įgūdžių lavinimo galimybės neigiamai veikia 22 proc. visų apklaustųjų (27 atvejai). Tyrimais nustatyta, kad organizacijos investuoja į darbuotojus, tikėdamosi gauti grįžtamąją grąžą, tuo tarpu nauja darbuotojų paieška, reikalingos kompetencijos, atranka ir naujų darbuotojų apmokymai sukuria papildomas finansines išlaidas (Zhang, 2019). Tuo tarpu 17 proc. respondentų

motyvaciją geriau dirbti sieja su asmeninėmis priežastimis. Tarp veiksnių trukdančių siekti geresnių rezultatų respondentai įvardino, atlyginimą neatitinkantį turimos darbuotojo kvalifikacijos (18 atvejų), detalesnės dalykinės informacijos stygių (17 atvejai) ir darbo rutiną (16 atvejų). Y. Zhang (2019) teigia, kad darbuotojų įsitraukimo lygis siekiant organizacijos tikslų, priklauso ne tik nuo asmeninių savybių, bet ir nuo vidinės organizacijos kultūros, komunikacijos, psichologinio saugumo, palankios darbo aplinkos ir panašiai. Kiti 14 paveiksle įvardinti darbo motyvaciją slopinantys veiksniai nėra reikšmingi įmonės mastu. G. Tovmasyan ir D. Minasyan (2020, p. 33) atlikti tyrimai teigia, kad pagrindinė priežastis, kodėl darbuotojai palieka darbą: mažas atlyginimas, konfliktai komandoje ir negalėjimas kilti karjeros laiptais. Siekiant tikslingai taikyti motyvacines priemones visų pirma reikia nustatyti darbuotojo motyvacijos tipą. Vidinės motyvacijos skirtumas su išorine motyvacija yra tai, kad ji kyla iš veiksmo atlikimo, o ne rezultato. Autorių nuomone vidiniai tikslai yra siejami su malonumu, įmonės prestižu, pasididžiavimu, saviraiška, tuo tarpu išoriniai su tiesioginiu materialiniu skatinimu.

Galima teigti, kad įmonėje pagrindiniai motyvavimą slopinantys veiksniai priklauso išoriniams veiksniams, kurie daugeliu atvejų priklauso nuo vadovų. Pasak F. Herzberg nepakankamas vadovų rūpinimasis išoriniais veiksniais neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbu, kurio įtakoje darbuotojų darbo rezultatai tik prastėja (V. Gražulis, 2015, p. 135 – 137).

Kadangi žmogaus elgesį įtakojančios aplinkybės yra svarbiau už asmenines darbuotojo savybes, empirinio tyrimo metu buvo siekiama nustatyti priemones, siekiant neutralizuoti darbuotojų motyvavimą slopinančius veiksnius. Subalansuoti vidiniai ir išoriniai veiksniai gali darbuotojus motyvuoti dirbti geriau, kadangi atsiranda asmeninis noras būti veiksmingam, o tai skatina veikti būtent dėl pačios veiklos. (žr.15 pav.).



15 pav. Veiksnių slopinančių darbuotojų motyvaciją neutralizavimo pasiskirstymas

Įvertinus gautus atsakymus, nustatyta, kad 44 proc. respondentų pasisako už darbuotojų karjeros tobulinimo politiką. 43 proc. respondentų nurodė, kad reikia tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą. 25 proc. respondentų teigia, kad siekiant padaryti darbą patrauklesniu reikia mažinti darbo krūvį. Dėl didesnių galimybių kelti profesinę kvalifikaciją pasisako 22 proc. respondentų. Tuo tarpu už veiklos koordinavimo tobulinimą ir geresnių sąlygų sudarymą gauti grįžtamąjį ryšį dėl darbuotojo pasiekimų, idėjų ir siūlymų pasisako tolygiai po 21 proc. respondentų. Dar 11 proc. respondentų teigimu reikia tobulinti įmonės vidinę komunikaciją. Darbuotojų motyvavimo sistema yra dinamiška sistema, apimanti atlyginimą už darbą, darbuotojų tarpusavio santykius, vadovo ir darbuotojų santykius, socialines garantijas, vadovavimo stilių, darbuotojų pripažinimą, ugdymą ir tobulinimą, darbo turinį ir pan., tai sistema vienijanti švietimo, darbo vietos ir sistemos projektavimą (J. Dostert ir R. Müller, 2021., p. 523).

Apibendrinant galima teigti, kad tikslingas motyvavimo priemonių pasirinkimas suteikia atspirties tašką žmogiškųjų išteklių valdyme, siekiant didinti darbuotojų darbo motyvaciją. Dažnai aukštas pasitenkinimas darbu siejamas su aukštesniu produktyvumu, tuo tarpu atsiradęs emocinis išsekimas gali sumažinti darbuotojo pasitenkinimą darbu. Kuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, tuo didesnis atsiranda lojalumas organizacijai. Įsipareigoję organizacijai darbuotojai geriau atliks savo pareigas, efektyviau sieks organizacijos tikslų ir taip prisidės prie organizacijos stiprumo.

2.4.3 UAB „LITSPRINGAS" darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąsaja

Siekiant įvertinti tarpusavio ryšį tarp darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu, svarbu nustatyti ar tiriamoje įmonėje taikomos motyvavimo priemonės daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Šiuo tikslu į anketą įtrauktas klausimas: „Kaip Jūs manote, ar nuo tai, kokios motyvavimui priemonės taikomos UAB „LITSPRINGAS", priklauso Jūsų pasitenkinimas darbu?". Remiantis gautais rezultatais, nuomonių pasiskirstymas, (žr. 9 lent.), atspindi darbuotojų požiūrį į taikomų įmonėje motyvavimo priemonių įtaką jų pasitenkinimui darbu pagal lytį. Tai parodo grįžtamąjį ryšį tarp organizacijos ir darbuotojo. Darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbos vidurkis buvo apskaičiuotas naudojant Microsoft Excel statistinę funkciją Averagea. Siekiant apskaičiuoti imties modą ir nustatyti dažniausiai pasikartojantį teiginį, buvo naudota statistinė funkcija Mode.Mult. Įvertinant respondentų atsakymų sklaidą, apskaičiuojant imties dispersiją, buvo naudoja statistinė funkcija Varpa.

9 lentelė. Įmonėje taikomų motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu

Demografinės charakteristikos	Įvertinimai					Vidutinis įvertinimas	Moda	Dispersija
	1 - Visiškai nepriklauso	2 - Nepriklauso	3 - Šiek tiek priklauso	4 - Priklauso	5 - Labai priklauso			
	Respondentų, pasirinkusiųjų atsakymo variantą, santykinis svoris (%)							
Moteris	0	0	23	29	49	4.26	5.00	0.65
Vyras	2	13	21	43	22	3.69	4.00	1.04
Bendras vertinimas	1	6	22	36	35	3.97	4.50	0.84

Gauti rezultatai rodo, kad tiek moterų, tiek vyrų pasitenkinimui darbu įtaką daro įmonėje taikomos motyvavimo priemonės. Vyrų tarpe 15 proc. respondentų teigia, kad jų pasitenkinimas darbu nepriklauso arba visiškai nepriklauso nuo taikomų motyvavimo priemonių, tačiau likusiai 85 proc. vyrų daliai tai daro įtaką jų pasitenkinimui darbu. Tuo tarpu moterų pasitenkinimas darbu, turi stiprų ryšį su taikomomis motyvavimo priemonėmis įmonėje ir veikia daugiau ar mažiau visas apklaustąsias moteris. Bendrai vertinant, 93 proc. respondentų teigia, kad įmonėje taikomos motyvavimo priemonės daro įtaką jų pasitenkinimui darbu.

Regresinės analizės metodu buvo siekiama įvertinti, kaip darbuotojų motyvavimo nepriklausomi kintamieji X_i veikia priklausomąjį kintamąjį Y- pasitenkinimą darbu (žr. 10 lent.). Regresinė analizė – koreliacinė analizė leidžianti sumodeliuoti vienpusį funkcinį ryšį aprašant sąsają tarp dviejų kintamųjų reikšmių ir parodant sąsajos stiprumą. Kuo mažesnis regresijos koeficientas r_i, tuo skatinimo priemonės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu yra mažesnis. Motyvavimo priemonės stebimasis reikšmingumo lygmuo p palygintas su reikšmingumo lygmeniu, kada reikšmė $\alpha = 0,05$. Koreliacija yra statiškai reikšminga jei $p < 0,05$.

10 lentelė. Įmonėje taikomų motyvavimo priemonių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu regresinė analizė

Motyvavimo priemonės, (X_i)		Motyvavimo priemonių svarbos įvertinimas balais	Regresijos koeficientas (r_i)	Motyvavimo priemonės reikšmingumo lygmuo ($p_{i-level}$)
X_1	Dalyvavimas pelnuose: vienkartinės išmokos, mėnesinės išmokos (premijos ir pan.)	4.93	0.28	**0.01**

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

X_2	Trumpintos darbo valandos penktadieniais	4.29	0.25	**0.02**
X_3	Karjeros galimybė (paaukštinimas pareigose)	3.74	0.23	**0.02**
X_4	Papildomų išmokų programos: jubiliejaus proga, mirties atveju, vaiko gimimo atveju, piniginė pašalpa ir pan.	3.68	0.21	**0.03**
X_5	Vadovo dėmesys darbuotojams (individualūs pokalbiai)	3.84	0.16	**0.05**
X_6	Sveikatos draudimo programa	3.47	0.19	0.06
X_7	Mokymo programų fondai: kvalifikacijų kėlimas, darbuotojų ugdymo kursų apmokėjimas	3.41	0.13	0.06
X_8	Lankstus darbo grafikas	3.45	0.09	0.07
X_9	Tarnybinio automobilio suteikimas	3.21	0.08	0.09
X_{10}	Darbo įvertinimas: vadovo viešas pagyrimas, padėka įsakymu, garbės raštas ir pan.	3.16	0.07	0.10
X_{11}	Mobiliojo telefono išlaidų apmokėjimas	2.98	0.04	0.17
X_{12}	Medicininių paslaugų apmokėjimas	2.86	0.02	0.19

Kaip rodo analizės gauti rezultatai, didžiausi regresijos koeficientai yra tų motyvavimo priemonių kurių svarba buvo didžiausia, o statistinė funkcija *Mode.Mult.* atitinkamai buvo 4 ir 5 (5 priedas). Nors darbuotojų pasitenkinimui darbu didžiausią įtaką daro tiesioginis materialinis skatinimas (X_1 ir X_4), tačiau labai svarbu atsižvelgti ir į psichologines skatinimo priemones (X_2, X_3, X_5). Visos, išvardintos $X_1 – X_5$ skatinimo priemonės daro didžiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, kadangi koreliacija yra statiškai reikšminga $p < 0,05$. Atkreiptinas dėmesys, kad nors X_6 regresijos koeficientas yra didesnis už X_5, tačiau ši skatinimo priemonė nėra reikšminga, kadangi reikšmingumo lygmuo yra 0.06, t. y. kad $p > 0,05$. Regresinės analizės duomenys rodo, kad 7-ios iš 12-os įmonėje taikomų motyvavimo priemonių yra mažai reikšmingos arba nereikšmingos, kas leidžia daryti prielaidą, kodėl vertinant motyvavimo sistemos poveikį (žr. 11 pav.), 35 proc. respondentų skatinimą įmonėje įvardina kaip formalumą. Gauti rezultatai patvirtina G. Tovmasyan ir D. Minasyan (2020, p. 33) tyrimų rezultatus, kad pagrindinė priežastis dėl nepasitenkinimo darbu kyla dėl mažo atlyginimo, konfliktų komandoje ir negalėjimo kilti karjeros laiptais, ko pasėkoje dažnu atveju darbuotojai palieka įmonę. Motyvacinės priemonės padeda sužadinti, nukreipti ir palaikyti elgesį. Materialinės skatinimo priemonės pagrįstos ekonominiais įmonės ir atskirų darbuotojų interesais, tuo tarpu psichologinės skatinimo priemonės pinigine verte neišreiškiamos, tačiau tai leidžia pagerinti socialinį psichologinį klimatą organizacijoje bei patenkinti darbuotojų pagarbos ir pripažinimo poreikius.

Tyrimo rezultatai rodo, kad 93 proc. darbuotojų nuomone įmonėje taikomos motyvavimo priemonės daro įtaką jų pasitenkinimui darbu. Regresinės analizės metodu nustatyta, kad įmonės darbuotojų pasitenkinimui darbu reikšmingos yra tiesioginės materialinės ir psichologinės skatinimo priemonės, tuo tarpu netiesioginės materialinio skatinimo priemonės taikomos įmonėje bendrai yra nereikšmingos. Didžiausias reikšmingumas taikomų skatinimo priemonių nustatytas, tarp didžiausią svarbą vertinant darbuotojų požiūriu turinčių motyvavimo priemonių.

2.5 UAB „LITSPRINGAS" darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo priemonės

Remiantis loginio motyvavimo modeliu motyvavimo priemonės veikia kaip varomoji jėga skatinanti darbuotoją atlikti savo darbą geriau. Motyvaciją dirbti lemia mechanizmai, kas reiškia proto būseną kuri skatina darbuotojus atlikti savo darbą geriau, siekiant užsibrėžto tikslo. Pastangos kurias darbuotojas įdeda į darbą ir už tai gauna atlygį suvokiamos kaip teigiamas požiūris į darbo procesą kuris duoda naudos.

Darbuotojų karjeros tobulinimo politika. Karjera apibūdinama kaip socialinių žmogaus vaidmenų seka, susijusi su galimybe tobulėti. Darbuotojui karjeros planavimas suteikia savirealizacijos ir saviraiškos galimybes, taip didėja darbuotojo pasitenkinimas darbu.

- Pusė įmonės personalo sudaro Y karta, kuri pasižymi pasitikėjimu ir prisitaikymu prie situacijos. Tai atviri naujovėms, pristatantys idėjas darbuotojai, siekia kontroliuoti kitus nei būti kontroliuojamais, trokšta greito pripažinimo, darbą vertina kaip malonumą, o ne pinigų šaltinį. Tikslinga jiems skirti papildomą vadovų laiką ir individualiai aptarti karjeros galimybes.
- Didinti moterų pasitikėjimą savimi ir įtakoti bendrą jų pasitenkinimą darbu. Sudaryti karjeros galimybes, suteikti „didesnį" svorį užimant svarbesnes pareigas, mokėti lygiavertį vyrams darbo užmokestį. Tikslinga paruošti ir įgyvendinti lyčių lygybės programą.
- Didinti profesinę autonomiją žemesnės kvalifikacijos darbuotojams. Aktyviau taikyti darbuotojų ugdymo kursus įtakojant kvalifikacijų kėlimo galimybę taip didinant darbuotojo profesinę autonomiją. Aukštesnės kvalifikacijos darbuotojas galėtų užimti svarbesnes darbo pozicijas, o jų pasitenkinimas darbu didėtų.

Darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas. Motyvavimo sistemą sudaro trys dalys sąsaja, užduotys ir elgesys. Siekiant padidinti motyvaciją, būtina paskatinti darbuotojo savarankiškumą, kompetencijas ir ryšių sistemas. Visą procesą įtakoja darbo srities kintamieji (proceso parametrai, suvaržymai), asmens kintamieji (tikslai, augimo poreikio stiprumas, įgūdžiai, žinios) ir darbo charakteristikos (įgūdžių įvairovė, užduoties identifikavimas, užduoties reikšmė, autonomija, atgalinis ryšys). Savarankiškumas, kompetencijos ir ryšio poreikiai skatina sąveiką su vidine ir išorine motyvacija. Pavyzdžiui, gamybiniame procese, sąsaja vykdant gamybos linijos tikrinimą, leidžia darbuotojui patenkinti savo autonomijos poreikį. Tačiau tai gali veikti priešingai, jeigu veiksmui atlikti darbuotojui reikės papildomų pastangų tikslui pasiekti. Pasitenkinimas darbu didės, jeigu pačią motyvacinę aplinką darbuotojas suvoks kaip skatinančią veiksmus, nors aplinka gali ir neegzistuoti. Tačiau jeigu darbuotojas

nesuvokia, kad gali patenkinti savo poreikius per motyvacines galimybes, atsiranda sąsaja veiksmų nesiimti. Motyvavimo sistema turi būti žinoma ir suprantama visiems įmonės darbuotojams bei tinkamai iškomunikuota.

Darbo tikslų įgyvendinimo ir darbo krūvio optimizavimas. 20 proc. apklaustųjų teigia, kad įmonėje iškelti nepasiekiami darbo planai. Remiantis E. Wietrak ir kt. (2021, p.10) aukštos kokybės moksliniais tyrimais, tikslas yra įvardintas, kaip kažkas ką mes bandome pasiekti, tačiau vadovaujant tikslas apibrėžiamas kaip išmatuojamas arba stebimas organizacinis rezultatas, pasiektas per nurodytą laiką. Taikant pavaros teoriją, tikslai suteikia energijos mažinančios įtampą, kurią sukūrė pats tikslų įgyvendinimas. Keliami aukšti tikslai darbuotoją motyvuoja labiau, tačiau tai nereiškia, kad sudėtingai įgyvendinamas tikslas motyvuos darbuotojus. Tikslo siekimas neveiks, jeigu nebus įsipareigojimo siekti tikslo. Svarbus procesas yra tikslo pažangos stebėjimas, ne tikslo formavimas, o judėjimas nustatyto tikslo link motyvuoja darbuotoją. Darbo prasmingumą galima paaiškinti per apsisprendimo ir darbo charakteristikų teorijas. Įgūdžių įvairovė, užduotis, tapatumas, užduoties reikšmingumas ir savarankiškumas lemia prasmingo darbo suvokimą, kuris padidina darbo motyvaciją, našumą ir pasitenkinimą darbu. Darbuotojai patiria teigiamą poveikį atlikdami prasmingą užduotį, o tai iš esmės motyvuoja ir sukuria teigiamą grįžtamąjį ryšį tarp veiklos rezultatų, pasitenkinimo darbu ir teigiamų organizacijos rezultatų. Siekiant išvengti nemotyvuojančio poveikio tikslinga įvertinti atskirų darbo sektorių ir darbuotojų darbo krūvį atsižvelgiant į iškeltus tikslus ir darbuotojų funkcijas. Intensyviai dirbant, esant negatyviems psichologiniams veiksniams ilgą laiko tarpą, didėja nepasitenkinimas darbu, atsiranda asmeninių tikslų redukcija, mažėja produktyvumas ir įsipareigojimas organizacijai, atsiranda rizika darbuotojų kaitai.

Tobulinti mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybes. Tyrimas rodo, kad 93 proc. respondentų nuomone įmonėje taikomos motyvavimo priemonės daro įtaką jų pasitenkinimui darbu, tačiau 35 proc. respondentų skatinimą įmonėje vertina kaip formalumą, o netiesioginio materialinio skatinimo priemonės regresinės analizės metu nustatytos, kaip nereikšmingos. Pavyzdžiui, regresinės analizės metu gauti rezultatai rodo, kad (X_7) mokymo programų fondai: kvalifikacijų kėlimas, darbuotojų ugdymo kursų apmokėjimo reikšmingumo lygmuo nėra reikšmingas $p > 0,06$, tačiau yra tikimybė, kad darbuotojas nesuvokia sąsajos tarp motyvacinės galimybės per mokymų programą, patenkinti autonomiją, karjeros galimybes ir materialinį atlygį. Pasak D. Dambrauskienės (2016, p. 41 - 56), darbuotojo pasitenkinimas darbu, tai žmogaus požiūris į profesinę veiklą. Jei darbuotojo požiūris teigiamas – darbuotojas patenkintas, jei neigiamas – nepatenkintas. Tai priklauso nuo galimybės, kaip darbuotojas galės panaudoti savo įgūdžius darbinėje veikloje, t. y. ar jis galės laisvai veikti, turės galimybę pateikti pasiūlymus ir priimti sprendimus.

Tai apibūdinama kaip suminis dydis, kuris priklauso nuo pasitenkinimo įvairiais reiškiniais. Siekiant įmonėje padidinti mokymo programų fondų reikšmingumą, pasitenkinimo darbu atžvilgiu, svarbu, kad vadovai išklausytų darbuotojų nuomonę kaip jie galėtų prisidėti prie darbuotojo tikslų siekimo ir ką darbuotojas galėtų pats padaryti. Darbuotojas atlikdamas savo darbo funkcijas, geriausiai žino su kokiais sunkumais susiduria.

Darbuotojų vertinimo sistemos įgyvendinimas. Nustatyta, kad 21 proc. respondentų tarp veiksnių slopinančių darbuotojų motyvaciją įvardina grįžtamojo ryšio trūkumą už darbuotojo pasiekimus. E. Wietrak ir kt. (2021, p.10) pripažinimą apibūdina, kaip nepiniginio atlygio skyrimą už individualias pastangas, darbo pasiekimus siekiant sustiprinti pageidaujamą elgesį kurį demonstravo darbuotojas. Pripažinimą galima išreikšti skiriant viešus apdovanojimus, skirti padėkas, išreikšti komplimentų forma ir pan. Tai yra simboliniai pripažinimai, kurie turėtų padidinti našumą, kadangi suteikia darbuotojui teigiamas emocijas, signalizuoja kompetencijas kitų atžvilgiu, didina savigarbą ir teigiamą poveikį. Tačiau regresinės analizės metu, gautas darbuotojų darbo įvertinimo reikšmingumo lygmuo $p > 0,07$ nėra reikšmingas. Tai leidžia teigti, kad įmonėje toks darbuotojų darbo įvertinimas neduoda aukšto našumo ir nėra efektyvus. Pastarųjų metų aukštos kokybės tyrimais įrodyta, kad piniginis atlygis yra stipriai susijęs su individualia veikla. Teigiamą atlygio poveikį darbuotojų motyvacijai ir vėlesniam efektyvumui, paaiškina sustiprinimo, teisingumo ir apsisprendimo teorijos. Tikslinga adaptuoti esamą darbuotojų metinės veiklos pasiekimų vertinimo sistemą, paremtą formaliu darbuotojų vertinimo pokalbiu į ketvirčio ir dažniau vengiant žodžio „vertinimas“. Žodis „vertinimas“ skamba ganėtinai grėsmingai, siekiant aptarti kaip sekasi siekti iškeltų tikslų, ar turimi norimi rezultatai, su kokiomis problemomis susiduriama, ką galima tobulinti ir pan. Ypatingai jaunos kartos atstovų atžvilgiu yra svarbu nestokoti grįžtamojo ryšio, kadangi šios grupės darbuotojai nori išgirsti vadovų įžvalgas dažniau. Vykdant darbuotojų pasiekimų veiklos aptarimą, labai svarbu rinktis neutralią aplinką, kad būtų sumažinta hierarchija, darbuotojas nesijaustų sumenkintas vadovo atžvilgiu. Ši priemonė leistų aptarti, o ne „vertinti“ darbuotojo pasiekimus, tobulėjimo galimybes, atitinkamą atlygį už įdėtas pastangas, žinoti kas vyksta įmonėje ir greitai reaguoti į situacijas. Tai galima prilyginti įmonės pulso stebėjimui. Organizuojant pokalbius svarbu atsižvelgti į darbuotojų pareigas ir jų užimtumą, vengti darbų įkarščio situacijų, kadangi tai mažina pokalbio tikslingumą, tampa sunku susikaupti. Kad pokalbis būtų kokybiškas ir turėtų prasmę, apie darbuotojo veiklos pasiekimų aptarimą darbuotojas turėtų būti informuotas iš anksto. Svarbu, kad pokalbio metu darbuotojui būtų suteikta teisė įvertinti ir vadovą, parodant kad darbuotojo nuomonė įmonei yra svarbi. Grįžtamojo ryšio poveikis pagrįstas socialinio palyginimo ir savireguliacijos teorijomis. Kai darbuotojas susiduria su savųjų ir lygiaverčio darbuotojo darbo rezultatų neatitikimu, yra motyvuotas siekti aukštesnio rezultato. Remiantis apsisprendimo

teorija, pozityvus grįžtamasis ryšys skatina vidinę motyvaciją ir didina darbuotojo suvokiamą kompetenciją. Jeigu vadovas pagiria darbuotojus už gerai atliktas užduotis ir pripažįsta už papildomas pastangas, darbuotojas tai suvokia kaip palaikymą, o tai turi didelę įtaką darbuotojų motyvacinėms būsenoms ir tolesniems rezultatams. Darbuotojai jausis pakiliau, ima labiau stengtis, įdeda daugiau pastangų ir skiria daugiau dėmesio darbui, linkę veikti taip, kad būtų vertinga vadovui ir tokiu būdu visai organizacijai.

Tobulinti įmonės vidinę komunikaciją. 14 proc. apklaustųjų nurodo, kad detalesnės dalykinės informacijos stygius bei dezinformacija slopina jų darbo motyvaciją, o dar 11 proc. respondentų pasisako už vidinės komunikacijos tobulinimą. Tikslinga stebėti ir adaptuoti 2022 m. pradėtą įgyvendinti individualių pokalbių su vadovu programą siekiant gerinti psichologinį klimatą darbo vietoje ir karjeros galimybes. Organizuojant pasikalbėjimą su visais įmonės darbuotojais darbinio klimato įmonėje gerinimui tema, įtraukti dalykinę informaciją ir didinti psichologinio saugumo lygį. Tai motyvuos darbuotojus dalintis pirmine informacija bei žiniomis, motyvuos aktyviai ieškoti, užduoti klausimus, imtis iniciatyvos. R. A. Scheepers ir kt., atlikti naujausi tyrimai teigia, kad darbuotojai kurių patenkinti psichologiniai poreikiai yra labiau motyvuoti priimti korekcinius sprendimus, jų geresni santykiai, aktyvesni įmonės veikloje (Wietrak ir kt., 2021, p. 12).

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, įmonė privalo būti socialiai atsakinga. Dažnu atveju nepakanka darbuotojui mokėti tik darbo užmokestį, tačiau reikia reaguoti ir į individualius poreikius. Siekiant didinti darbuotojų motyvaciją svarbu tikslingas motyvavimo priemonių pasirinkimas užtikrinant piniginį atlygį, psichologinį saugumą, pripažinimą, grįžtamąjį ryšį, darbo prasmingumą, sąžiningumą, vadovo palaikymą ir tikslų nustatymą. Daugėja tyrimų, kurių rezultatai teigia, kad atsakingos organizacijos yra našiausios.

IŠVADOS

1. Darbuotojų motyvavimas – procesas, kurio poveikis sukuria poreikį arba priežastį darbuotojo pastangoms, įsitraukimui, trukmei ir krypčiai siekiant geriau atlikti savo darbą. Poveikio priemonės skirstomos į tiesioginio ir netiesioginio materialinio skatinimo ir psichologines priemones.

Pasitenkinimas darbu – darbuotojo teigiamų emocijų buvimas įvertinus atliekamas pareigas ir darbinę aplinką. Šis vertinimas priklauso nuo išorinių ir vidinių veiksnių ką darbuotojas patiria darbe ir ko jis tikisi iš darbo.

2. UAB „Litspringas“ darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis pagal Spector metodiką įvertintas 126,89 balais iš 216 galimų. Svarbiausi įmonėje darbuotojų pasitenkinimo veiksniai: darbo užmokestis (4,92 balai), pripažinimas (3,99 balai), motyvavimo priemonės (3,88 balai) ir darbo sąlygos (3,82 balai) vertinant 5 balų sistemoje. Didžiausią pasitenkinimą įmonės darbuotojai jaučia bendradarbiais (18,90 balai), o mažiausią paaukštinimo galimybėmis (10,87 balai) iš 24 galimų. Pagrindiniai veiksniai slopinantys darbo motyvaciją: ribotos karjeros galimybės įmonėje, veiksmų nesuderinamumas įvairiuose lygmenyse ir didelis darbo krūvis.

3. Nustatyta, kad UAB „Litspringas“ darbuotojai nepakankamai informuoti apie taikomas motyvavimo priemones įmonėje. Darbuotojų pasitenkinimui darbu reikšmingos yra tiesioginės materialinės priemonės (dalyvavimas pelnuose, papildomų išmokų programos) ir psichologinės skatinimo priemonės (trumpintos darbo valandos penktadieniais, karjeros galimybės, vadovo dėmesys darbuotojams) tuo tarpu netiesioginės materialinio skatinimo priemonės taikomos įmonėje bendrai yra nereikšmingos. Didžiausias reikšmingumas taikomų skatinimo priemonių įmonėje nustatytas, tarp didžiausią svarbą vertinant darbuotojų požiūriu turinčių motyvavimo priemonių. Motyvavimo sistema įmonėje įvardinta kaip formalumas. Nepasiekiami darbo planai, skatinimui naudojamos netinkamos priemonės ir dažnai keičiami skatinimo kriterijai, darbuotoją tik iš dalies skatina siekti geresnių rezultatų.

4. Nustatytas stiprus koreliacinis ryšys tarp darbuotojų demografinių charakteristikų su darbo užmokesčiu, motyvavimu bei pripažinimu darbe. Silpnas koreliacinis ryšys nustatytas tarp darbuotojų demografinių charakteristikų ir bendradarbių. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbuotojų demografinių charakteristikų. Gauti rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu sietinas su motyvavimo priemonėmis.

PASIŪLYMAI

Įmonės vadovams:

1. Tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą. Motyvavimo sistema turi būti suprantama visiems įmonės darbuotojams bei tinkamai iškomunikuota. Siekti, kad darbuotojas suprastų galintis patenkinti savo poreikius per motyvacines galimybes. Didžiausią reikšmingumą taikomų skatinimo priemonių įmonėje turi tiesioginės materialinės ir psichologinės skatinimo priemonės: dalyvavimas pelnuose, papildomų išmokų programos, trumpintos darbo valandos penktadieniais, karjeros galimybės ir vadovo dėmesys darbuotojams.
2. Tobulinti darbuotojų karjeros politiką atsisakant horizontalios karjeros metodo. Skirti papildomą vadovų laiką ir individualiai aptarti karjeros galimybes. Darbuotojui karjeros planavimas suteikia saviraiškos galimybes. Aktyviau taikyti darbuotojų ugdymo kursus įtakojant kvalifikacijų kėlimo galimybę. Aukštesnės kvalifikacijos darbuotojas galėtų užimti svarbesnes darbo pozicijas, didėtų darbuotojo profesinė autonomija ir jų pasitenkinimas darbu. Darbuotojas atlikdamas savo darbo funkcijas, geriausiai žino su kokiais sunkumais susiduria. Siekiant padidinti mokymo programų reikšmingumą, pasitenkinimo darbu atžvilgiu, svarbu, kad vadovai išklausytų darbuotojų nuomonę ir prisidėtų prie darbuotojo tikslų siekimo.
3. Paruošti ir įgyvendinti lyčių lygybės programą. Moterims suteikti „didesnį“ svorį užimant svarbesnes pareigas, mokėti lygiavertį vyrams darbo užmokestį.
4. Adaptuoti esamą darbuotojų metinės veiklos pasiekimų vertinimo pokalbį į ketvirčio. Tai priemonė aptarti darbuotojų įnašą į organizaciją, įvertinti rezultatus ir su kokiomis problemomis susiduriama, ką galima tobulinti ir numatyti atitinkamą atlygį. Dažnesnis pokalbių ciklas leidžia operatyviai reaguoti į susidariusias problemas.

Įmonės specialistams:

1. Užtikrinti tinkamą vidinės komunikacijos procesą ir informacijos sklaidą. Naudoti darbuotojų susirinkimus ir atskiras darbuotojų komandas informacijai perduoti.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė, G., Girdvainytė, V. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. Akademinio jaunimo siekiai. Ekonomikos, vadybos ir Technologijų įžvalgos. Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija.
2. Ali, B., ir kt., (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. International Journal of Manpower, p. 193 – 209. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/341655732 [žiūrėta: 2022.02.24]
3. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų atvejui. Nr. 22 (3). ISSN 1822-6760.
4. Budirianti, B. L. R., Agusdin, A., & Surati, S. (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), 174– 184.
5. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 75, 41-56. ISSN 2335-8750.
6. Davidavičienė, V., Kostecka, J. (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. Science: Future of Lithuania. Apr 2015, Vol. 7 Issue 2, 13p., 262-274.
7. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISBN 978-609-459-096-2.
8. Dörendahl, J., Niepel, C., ir Greiff, S. (2020). Actually Getting Some Satisfaction on the Job: Need–Supply Fit of Fundamental Motives at Work. Frontiers in Psychology. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01740
9. Dostert, J., & Müller, R. (2021). Motivational assistance system design for industrial production: from motivation theories to design strategies. Cognition, Technology and Work, 23(3), 507–535. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1007/s10111-020-00643-y
10. Dromantaitė, A., Raišienė, G. A., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai (p. 58). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
11. Fominiene, V. B., Tilindė, A. (2020). Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Konferencijos tezių rinkinys. Kaunas: Lietuvos sporto universitetas.
12. Giedraitytė V. (2016). Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose (daktaro disertacija). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

13. Gil I., Berenguer G., Cervera A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. Industrial Marketing Management. Vol. 37. p. 921-939. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850107000880
14. Girdzijauskas, S., Jefimovas B. (2006) Įmonės veiklos ekonominė analizė: metodinė priemonė – Kaunas. ISBN 9986-19-964-6
15. Glišović, M., Jerotijević, G., Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. Ekonomika. Vol. 65, april-june 2019, No 2. p. 121–133. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/334310227_Modern_approaches_to_employee_motivation [žiūrėta: 2022.01.25]
16. Gražulis V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė A. G. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
17. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
18. Griffin, R. W. (2012), Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
19. Gruodytė, I., Navickienė, R. (2014). Profesinio perdegimo sindromo ir mentorystės įtaka organizacijos veiklai. Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos (p. 47). Kaunas: Lietuvos sporto universitetas.
20. Hitka, M., Štarchoň, P., Caha, Z., Lorincová, S., Sedliačiková, M. (2021). The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1902365
21. Hitka, M., Lipoldová, M., Schmidtová, J. (2020). Employees' motivation preferences in forest and wood-processing enterprises. 62(1), 151–164. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/339657810_EMPLOYEES'_MOTIVATION_PREFERENCES_IN_FOREST_AND_WOOD-PROCESSING_ENTERPRISES [žiūrėta: 2022.01.25]
22. 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.
23. Hitka, M., ir kt. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. Volume 20, 674–693. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.3846/jbem.2019.6586

24. Itziar Ramírez García, Susana Del Cerro Ramón, Albert Fornells Herrera. (2019). The Role of Work Motivation Based on Values in Employee's Retention in the 21st Century. Management Studies, 7(2), 149–156.
25. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (Šeštasis pataisytas ir papildytas leidimas). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
26. Labanauskaitė, I., Skersytė, L. (2015). Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Tarptautinė mokslinė - praktinė konferencija (p. 40). Kaunas: Lietuvos sporto universitetas. ISBN 978-609-8040-90-6.
27. Lee, Y. (2016). Comparison of job satisfaction between nonprofit and public employees. Nonprofit and voluntary sector quarterly. Vol. 45, No 2, p. 295–313.
28. Le, D., H. ir kt., (2021b). Factors affecting employees' motivation. Management Science Letters, 11, 1063 -1070.
29. Lipinskienė, D. (2012). Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija. Prieiga per internetą: https://vdocuments.mx/personalo-vadyba.html [žiūrėta: 2021.12.04].
30. Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. Sustainability (Basel, Switzerland), 11(13), 3509.
31. Marcinkevičiūtė, L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai: Teoriniai ir praktiniai aspektai. Kauno r.: Lietuvos žemės ūkio universitetas. ISBN 978-9955-896-73-9.
32. Marcinkevičiūtė, L. (2004). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis Ekonomika ir vadyba, aktualijos ir perspektyvos. Nr. 4. p.136-142.
33. Martinkienė, J. ir kt., (2021). Vadovavimas suteikiant žmogiškųjų išteklių įgaliojimą pandemijos metu. Visuomeniniai mokslai. Vadybos žurnalas. Nr. 2 (37). Prieiga per internetą: http://doi.org/10.38104/vadyba.2021.2.05
34. Muchinsky, P. M. (2006). Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology (8th ed.), (p. 528). Thomson Higher Education.
35. Munir, R. I. S., Rahman, R. A. (2015). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. Procedia economics and finance, 37, 488-496. Prieiga per internetą: https://www-sciencedirect-com.skaitykla.mruni.eu/science/article/pii/S2212567116301563 [žiūrėta: 2021.12.05]
36. Nikolajenko, E. (2019). Socialinio darbuotojo motyvacija kaip veiksmingo profesinio funkcionavimo prielaida. Tiltai, 2, 80–98, ISSN 2351-6569.
37. Nguyen N. – T., Pham, L. – H. – T. A study on millennial generation in vietnam on the factors to

motivate employees. International Journal of Analysis and Applications, 18 (5), 699-717.

38. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. Medicinos teorija ir praktika, 20(4), 292–298. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/285925965 [žiūrėta: 2021.12.11]
39. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISBN 978-609-459-096-2
40. Prasad Kotni, V. V. D., & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg two-factor theory model for motivating retail salesforce. IUP Journal of Organizational Behavior, 17(1), 24-42.
41. Preikšienė, L. (2007). Motyvuoti paprasta: praktiniai sprendimai vadovams. Vilnius.
42. Puškorius, S., Servetkienė, V. (2015). Gyvenimo kokybės matavimo rodiklių sistema ir vertinimo modelis (p. 56-104). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/handle/007/16813 [žiūrėta: 2021.12.11]
43. Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. In Review of Managerial Science. Vol. 13, Issue 2. Springer Berlin Heidelberg. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-017-0252-1.pdf
44. Robbins, S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius. Poligrafija ir informatika.
45. Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43(4), 395–407.
46. Šavareikienė, D. (2008). Motyvacija vadybos procese. Šiauliai. ISBN 978-9986-38-980-6.
47. Šavareikienė, D. (2011). Darbuotojų poreikių tenkinimu grindžiamas darbo motyvacijos procesos vystymas organizacijoje. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
48. Savickaitė J., Kotkevičiūtė A., Čekanavičiūtė J. (2015). Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Tarptautinė mokslinė - praktinė konferencija (p. 54). Kaunas: Lietuvos sporto universitetas. ISBN 978-609-8040-90-6.
49. Spector, P. E. (2006). Industrial and organizational psychology: research and practice (4th ed). Hoboken (N.J.) : John Wiley & Sons.
50. Spector, P. E. (1994). Job satisfaction survey. The assessment of job satisfaction. Table 2.1. (p. 8) ISBN 0-7619-8922-6

51. Sukmayuda, D. N., Moeins, A., & Cahyono, Y. (2019). Analysis on some Factors Influencing Employees Motivation and its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang. International Review of Management and Marketing, 9(1), 117–122.
52. Tamulienė, R., Mačiulienė, D., Žukauskaitė, V. (2016). Sveikatos mokslai. Gydytojų odontologų padėjėjų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai. Sveikatos ekonomika ir vadyba, 26(6), (p. 231-236). Vilnius. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.5200/sm-hs.2016.122.
53. Tirvienė, G., Spirgienė, L. (2020). Veiksniai, susiję su slaugytojų pasitenkinimu darbu. Nr. 11 (287). Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. ISSN 2669-1760.
54. Toropova, A., Myberg, E., Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. Educational review, Vol. 73, No. 71-97.
55. Tovmasyan, G., Minasyan, D. (2020). The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers and Employees also During COVID-19 Pandemic: Case Study from Armenia. Business Ethics and Leadership, 4(3), 25–35.
56. Urbanavičiūtė, I., Kairys, A., Juodkunė, I., Liniauskaitė, A. (2013). The Lithuanian Version of the Global Motivation Scale: Testing Its Reliability and Factorial Validity. Baltic Journal of Psychology, Vol. 14 Issue 1/2, p. 38-52.
57. Urbonienė, A. (2015). Mokomoji medžiaga. Meno organizacijų darbuotojų ir vartotojų motyvavimo prielaidos. Kaunas: Vilniaus universitetas.
58. Ušeckienė, L. (2005). Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu bei tęstinio mokymosi sąsajos. Pedagogika, Nr. 79, p. 85 – 90.
59. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos (p. 161-170). Regional Formation and Development Studies, 1(6).
60. Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse (p. 104-112). Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Developement, 33(4). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/280227012 [žiūrėta: 2021.11.12].
61. Vaidelytė, E., Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. Viešoji politika ir administravimas, 16(3), 390-404. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
62. Vaškelytė, A., Šaduikytė, R. (2020). Sveikatos mokslai. Health sciences in eastern Europe, 30 tomas, Nr.6, (p. 191-194). Vilnius.

63. Veršinskienė, R. (2016). Studijos šiuolaikinėje visuomenėje, Nr. 7(1), (p. 54-62). Prieiga per internetą: https://gs.elaba.lt/object/elaba:16935915/ [žiūrėta: 2021.12.03]
64. Zhang, Y. (2019). Discussion on how to motive and retain employees in China by exploring the factors influencing employee enthusiasm at work - applying two-factory theory in P & G employees.
65. Žaptorius, J. (2007). Filosofija, sociologija. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė T. 18, Nr. 4, (p. 105 – 117). Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
66. Wietrak, E., Rousseau, D., & Barends, E. (2021). Work motivation: an evidence review Contents. Cipd, January. Prieiga per internetą: https://www.cipd.co.uk/Images/work-motivation-scientific-summary_tcm18-89562.pdf

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa

Gerbiamasis (-oji) respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistratūros II kurso studentas Mindaugas Narkunas. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas įvertinti UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų motyvavimą ir pasitenkinimą darbu, išsiaiškinti neigiamus veiksnius įtakojančius nepasitenkinimą darbu įmonėje, identifikuoti galimybes ir pateikti priemones motyvavimo sistemai tobulinti. Tyrimo sėkmė priklauso nuo Jūsų, pildančios (-io) šią anketą. Nuoširdūs atsakymai yra labai svarbūs, taip padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Pasirinkite tokį atsakymą, kuris geriausiai atitinka Jūsų asmenybę ar asmeninę patirtį, o ne tai, kaip norėtumėte, kad būtų.

Ši apklausa skirta studijų tikslams. Apklausa vykdoma anonimiškumo principu, todėl Jūsų individualūs atsakymai bus nagrinėjami bendrame kontekste. Gauti duomenys bus apdorojami statistinių metodų pagalba ir pateikti lentelių ir grafikų pavidalu.

1. **Kiek svarbūs Jums žemiau įvardyti veiksniai.** Kiekvienoje horizontalioje eilutėje pažymėkite vieną atsakymo variantą.

Veiksniai	**Veiksnio svarbos įvertinimai**				
	1 – visiškai nesvarbu	**2** – nesvarbu	**3** – šiek tiek svarbu	**4** - svarbu	**5** – labai svarbu
Darbo užmokestis					
Darbo turinys					
Darbo sąlygos					
Įmonės vidaus politika					
Pripažinimas					
Karjeros galimybės					
Motyvavimo priemonės					
Vadovavimas					
Bendradarbiai					

2. Šioje anketos dalyje pateikiami teiginiai, susiję su Jūsų nuostatomis apie darbą. Prie kiekvieno teiginio langelyje apibraukite Jūsų nuomonę atitinkantį vieną atsakymo variantą.

Eil. Nr.	**Deklaratyvus teiginys**	Atsakymų variantai					
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nuosaikiai nesutinku	Nuosaikiai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą	1	2	3	4	5	6
2.	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių	1	2	3	4	5	6
3.	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą	1	2	3	4	5	6
4.	Aš nesu patenkintas (-a) taikomomis motyvavimo priemonėmis	1	2	3	4	5	6
5.	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)	1	2	3	4	5	6
6.	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina mano darbo atlikimą	1	2	3	4	5	6
7.	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu	1	2	3	4	5	6
8.	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis	1	2	3	4	5	6
9.	Komunikavimas šioje organizacijoje yra veiksmingas	1	2	3	4	5	6
10.	Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai	1	2	3	4	5	6
11.	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti	1	2	3	4	5	6
12.	Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu	1	2	3	4	5	6
13.	Privilegijos, kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose	1	2	3	4	5	6
14.	Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)	1	2	3	4	5	6
15.	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą	1	2	3	4	5	6
16.	Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau	1	2	3	4	5	6
17.	Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe	1	2	3	4	5	6
18.	Man neaiškūs šios organizacijos tikslai	1	2	3	4	5	6
19.	Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą	1	2	3	4	5	6
20.	Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose	1	2	3	4	5	6
21.	Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais	1	2	3	4	5	6
22.	Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos	1	2	3	4	5	6
23.	Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų)	1	2	3	4	5	6
24.	Aš turiu atlikti per daug darbų	1	2	3	4	5	6
25.	Man patinka mano bendradarbiai	1	2	3	4	5	6
26.	Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje	1	2	3	4	5	6
27.	Didžiuojuosi savo darbu	1	2	3	4	5	6
28.	Aš esu patenkintas (-a) atlyginimo didinimo galimybėmis	1	2	3	4	5	6
29.	Kai kurių privilegijų (išskyrus atlygį už darbą) aš negaunu, nors turėčiau gauti	1	2	3	4	5	6
30.	Man patinka mano tiesioginis vadovas	1	2	3	4	5	6
31.	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)	1	2	3	4	5	6
32.	Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos	1	2	3	4	5	6
33.	Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis	1	2	3	4	5	6
34.	Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų	1	2	3	4	5	6
35.	Mano darbas man yra malonus	1	2	3	4	5	6
36.	Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos	1	2	3	4	5	6

3. **Pratęskite teiginį „Darbas UAB „LITSPRINGAS“- tai.....“ .** Pažymėkite du atsakymo variantus.
   - savirealizacijos ir tobulėjimo galimybė;
   - galimybė užsiimti įdomia ir patinkančia veikla;
   - galimybė siekti karjeros;
   - galimybė užimti tam tikrą padėtį visuomenėje;
   - galimybė bendrauti su kitais žmonėmis;
   - galimybė materialiai aprūpinti save ir savo šeimos narius;
   - galimybė įgyti patirties;

4. kita (prašau įrašyti savo atsakymo variantą).....**Ar Jūs pakankamai informuotas apie UAB „LITSPRINGAS“ taikomą motyvavimo sistemą?** Pažymėkite vieną atsakymo variantą.
   - Taikomos motyvavimo priemonės yra aiškios ir gerai žinomos visiems įmonės darbuotojams;
   - įmonėje motyvavimo priemonės yra taikomos, bet trūksta informacijos apie jas;
   - apie įmonėje taikomą motyvavimo sistemą nėra informacijos.

5. **Kokios darbuotojų motyvavimo priemonės dažniausiai taikomos Jūsų darbovietėje?** Pažymėkite vieną atsakymo variantą.
   - materialinės (premijos ir pan., darbo automobilius, telefonas ir pan.);
   - psichologinės (pripažinimas, dėmesys darbuotojams, darbo pobūdis, socialinės, kultūrinės priemonės ir kt.);
   - netaikomos jokios;
   - nežinau.

6. **Ar UAB „LITSPRINGAS“ naudojama motyvavimo sistema motyvuoja siekti iškeltų tikslų?** Pažymėkite vieną atsakymo variantą.
   - motyvuoja siekti iškeltų tikslų;
   - nemotyvuoja siekti iškeltų tikslų;
   - iš dalies motyvuoja siekti iškeltų tikslų;
   - neturiu nuomonės.

7. **Nurodykite pagrindinį UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų motyvavimo sistemos trūkumą.** Pažymėkite du atsakymo variantus.
   - skatinama tik formaliai;
   - neobjektyvi skatinamųjų asmenų atranka;
   - neaiškūs skatinimo kriterijai;
   - dažnai keičiami skatinimo kriterijai;
   - iškelti nepasiekiami darbo planai;
   - skatinimui naudojamos netinkamos priemonės;
   - neturiu nuomonės.

8. Ar Jūsų darbdavys domisi, kokiais būdais norėtumėte būti skatinamas?

- taip
- ne
- kartais

9. Kiek Jums svarbios žemiau pateiktos motyvavimo priemonės? Kiekvienoje horizontalioje eilutėje stulpelyje tarp Nr. 3 – Nr. 7 pažymėkite vieną atsakymo variantą. **Stulpelyje Nr. 2 pažymėkite „x“, jeigu buvote skatinamas (-a) šia priemone 2021 - 2022 m.**

Motyvavimo priemonės		**Motyvavimo priemonių svarbos įvertinimai**				
		1 – visiškai nesvarbi	**2** – nesvarbi	**3** – šiek tiek svarbi	**4** - svarbi	**5** – labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7
Darbo įvertinimas: vadovo viešas pagyrimas, padėka įsakymu, garbės raštas ir pan.						
Dalyvavimas pelnuose: vienkartinės išmokos, mėnesinės išmokos (premijos ir pan.)						
Papildomų išmokų programos: jubiliejaus proga, mirties atveju, vaiko gimimo atveju, piniginė pašalpa ir pan.						
Sveikatos draudimo programa						
Karjeros galimybė (paaukštinimas pareigose)						
Mokymo programų fondai: kvalifikacijų kėlimas, darbuotojų ugdymo kursų apmokėjimas						
Lankstus darbo grafikas						
Medicininių paslaugų apmokėjimas						
Mobiliojo telefono išlaidų apmokėjimas						
Tarnybinio automobilio suteikimas						
Vadovo dėmesys darbuotojams (individualūs pokalbiai)						
Trumpintos darbo valandos penktadieniais						

10. Kaip Jūs manote, ar nuo tai, kokios motyvavimui priemonės taikomos UAB „LITSPRINGAS“, priklauso Jūsų pasitenkinimas darbu? Pažymėkite vieną atsakymo variantą.

- 1 - visiškai nepriklauso;
- 2 - nepriklauso;
- 3- šiek tiek priklauso;
- 4 – priklauso;
- 5 – labai priklauso.

11. Ar Jūs galėtumėte dirbti geriau, negu dirbate dabar? Pažymėkite vieną atsakymo variantą.

- Tikrai taip
- Tikriausiai taip
- Tikriausiai ne
- Tikrai ne

12. Kokie veiksniai Jums trukdo siekti kaip galima geresnių veiklos rezultatų? Pažymėkite iki trijų atsakymo variantų.

- vadovų netinkamas vadovavimas (silpnas darbuotojų palaikymas, netinkamas administracijos požiūris į darbuotoją ir pan.);
- veiklos standartų nebuvimas;
- nesuteikiamos mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybes;
- ribotos karjeros galimybės;
- nevertinami darbuotojų pasiekimai, idėjos ir siūlymai;
- perdėta kontrolė;
- detalesnės dalykinės informacijos stygius bei dezinformacija;
- didelis darbo krūvis;
- prastos darbo sąlygos;
- darbo rutina;
- veiksmų nesuderinamumas įvairiais lygmenimis;
- asmeninės priežastys (nepatinka darbas, įtampa, nepastovumo jausmas, stresas, nuovargis ir pan.);
- per mažas atlygis, neatitinkantis mano turimos kvalifikacijos;
- destruktyvūs bendradarbių santykiai (netolerancija, konkurencija, intrigos).

13. Ką reikėtų keisti, kad darbas UAB „LITSPRINGAS“ būtų patrauklesnis? Pažymėkite du atsakymo variantus.

- Gerinti psichologinį mikroklimatą kolektyve ;
- Sudaryti sąlygas gauti grįžtamąjį ryšį dėl darbuotojo pasiekimų, idėjų ir siūlymų;
- Sudaryti galimybę kelti profesinę kvalifikaciją;
- Tobulinti darbuotojų karjeros planavimo politiką;
- Tobulinti veiklos koordinavimą;
- Mažinti darbo krūvį;
- Gerinti darbo sąlygas;
- Tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą;
- Tobulinti įmonės vidinę komunikaciją.

14. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

15. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 metų
- ☐ Nuo 25 iki 35 metų
- ☐ Nuo 36 iki 45 metų
- ☐ Nuo 46 iki 55 metų
- ☐ Daugiau nei 55 metai.

16. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis

17. Jūsų darbo stažas įmonėje UAB „LITSPRINGAS“ :

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ nuo 1 iki 3 metų
- ☐ nuo 3 iki 5 metų
- ☐ Daugiau nei 5 metai

18. Jūsų gaunamas Neto darbo užmokestis (įskaitant priedus):

- ☐ Iki 1000 Eur;
- ☐ 1001 – 1500 Eur;
- ☐ 1501 – 2000 Eur;
- ☐ 2001 – 2500 Eur;
- ☐ virš 2500 Eur.

19. Jūsų pareigos:

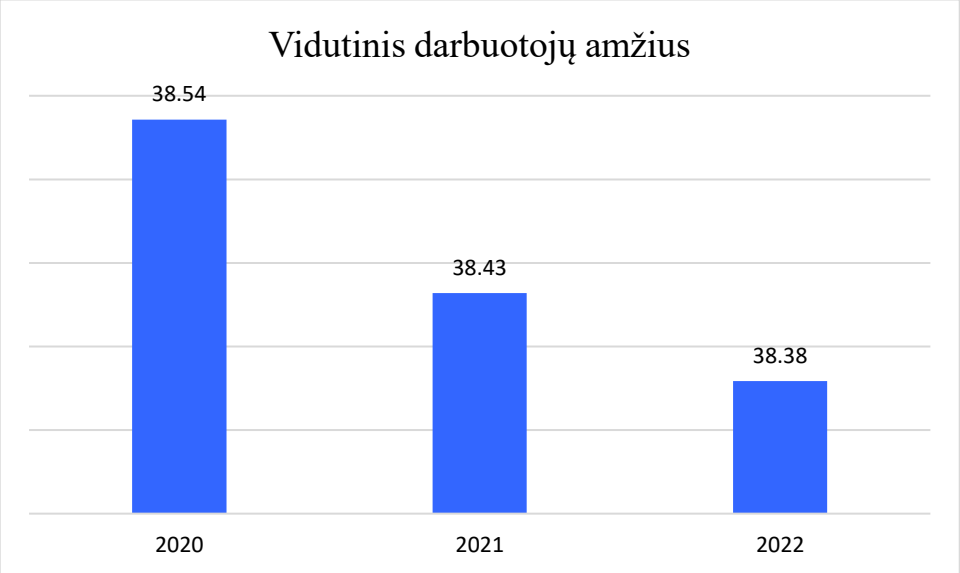
- ☐ Vadovas
- ☐ Specialistas
- ☐ Darbininkas

2 PRIEDAS

UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų struktūra pagal išsilavinimą 2020 - 2022 m.

Išsilavinimas	2020		2021		2022	
	Darbuotojų skaičius	Santykinis svoris	Darbuotojų skaičius	Santykinis svoris	Darbuotojų skaičius	Santykinis svoris
Aukštasis universitetinis	31	37%	49	29%	51	29%
Aukštasis neuniversitetinis	5	6%	8	5%	9	5%
Vidurinis	2	2%	2	1%	2	1%
Profesinis	46	55%	110	65%	112	64%
Viso	84	100%	169	100%	174	100%

Įmonės darbuotojų vidutinio amžiaus kitimo dinamika 2020 – 2022 m.



	2020	2021	2022	%
Iki 25 metų	6	14	16	9.20
Nuo 25 iki 35 metų	26	51	52	29.89
Nuo 36 iki 45 metų	33	62	62	35.63
Nuo 46 iki 55 metų	12	33	34	19.54
Daugiau nei 55 metai	7	9	10	5.75

3 PRIEDAS

UAB „LITSPRINGAS“ pasitenkinimo darbu veiksnių įvertinimo rezultatai

Eil. Nr.	Pasitenkinimo darbu veiksnys	Įvertinimo rezultatai						Vidutinis įvertinimas	Moda	Dispersija
		1	2	3	4	5	6			
		6*	5*	4*	3*	2*	1*			
		Respondentų skaičius r = 122								
1.	Atlyginimas	9	14	19	59	20	1	3.57	4	1.29
2.	Karjeros galimybės*	10	14	6	15	17	60	2.40	1	2.99
3.	Vadovavimas	4	7	1	59	38	13	4.30	4	1.18
4.	Motyvavimas*	15	19	5	53	15	15	3.35	3	2.26
5.	Pripažinimas	6	9	11	82	12	2	3.75	4	0.93
6.	Darbo sąlygos*	38	47	11	11	9	6	4.62	5	2.07
7.	Bendradarbiai	7	5	5	10	23	72	5.07	6	2.12
8.	Darbo turinys*	12	58	9	27	8	8	4.12	5	1.93
9.	Vidaus politika ir administravimas	6	51	42	12	10	1	2.77	2	0.63
10.	Atlyginimas*	0	12	7	9	76	18	2.34	2	1.22
11.	Karjeros galimybės	0	72	26	24	0	0	2.61	2	0.63
12.	Vadovavimas*	22	53	20	8	18	1	4.41	5	1.72
13.	Motyvavimas	4	55	29	23	11	0	2.85	2	1.11
14.	Pripažinimas*	0	15	5	42	60	0	2.80	2	0.98
15.	Darbo sąlygos	5	9	25	17	13	53	4.50	6	2.46
16.	Bendradarbiai*	64	21	9	19	7	2	4.90	6	1.99
17.	Darbo turinys	4	4	22	14	62	16	4.43	5	1.46
18.	Vidaus politika ir administravimas*	2	3	11	63	34	9	2.76	3	0.85
19.	Atlyginimas*	5	17	5	51	31	13	2.98	3	1.65
20.	Karjeros galimybės	3	58	24	18	17	2	2.95	2	1.42
21.	Vadovavimas*	22	27	5	55	13	0	3.92	3	1.81
22.	Motyvavimas	7	43	39	17	14	2	2.95	2	1.33
23.	Pripažinimas*	0	15	8	55	43	1	2.94	3	0.98
24.	Darbo sąlygos*	10	9	10	27	59	7	2.88	2	1.74
25.	Bendradarbiai	2	4	3	45	58	10	4.50	5	0.86
26.	Vidaus politika ir administravimas*	4	4	7	56	40	11	2.71	3	1.09
27.	Darbo turinys	4	13	19	41	36	9	3.98	4	1.47
28.	Atlyginimas	11	12	52	35	12	0	3.20	3	1.10
29.	Motyvavimas*	0	21	5	37	43	16	2.77	2	1.55
30.	Vadovavimas	0	10	11	68	27	6	4.07	4	0.83
31.	Darbo sąlygos*	43	34	20	15	8	2	4.68	6	1.76
32.	Pripažinimas*	0	17	12	39	21	33	2.66	3	1.80
33.	Karjeros galimybės	8	46	35	17	14	2	2.91	2	1.38
34.	Bendradarbiai*	17	59	17	20	6	3	4.43	5	1.44
35.	Darbo turinys	5	9	20	19	58	11	4.22	5	1.61
36.	Vidaus politika ir administravimas*	3	7	15	47	41	9	2.83	3	1.18

4 PRIEDAS

UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas pagal demografines charakteristikas

Demografiniai parametrai		Pasitenkinimo darbu veiksniai									**Bendras pasitenkinimas darbu**	Vidurkis
		Atlyginimas	Karjeros galimybės	Vadovavimas	Motyvavimas	Pripažinimas darbe	Darbo sąlygos	Bendradarbiai	Darbo turinys	Įmonės vidaus politika ir administravimas		
Lytis	Moteris	12.91	10.18	18.33	12.78	11.60	17.39	19.96	18.36	10.98	132	14.72
	Vyras	11.27	11.56	15.06	11.09	12.60	15.91	18.05	15.14	10.84	122	13.50
Amžius	Iki 25 metų	11.23	8.82	16.12	11.52	9.13	14.13	17.34	14.13	9.38	112	12.42
	Nuo 25 iki 35 metų	11.83	12.02	16.09	11.88	11.33	15.39	18.21	16.32	10.21	123	13.70
	Nuo 36 iki 45 metų	11.86	11.19	16.56	11.91	12.68	16.41	19.14	17.31	11.16	128	14.25
	Nuo 46 iki 55 metų	12.71	11.27	17.32	12.27	13.38	17.82	19.71	17.84	11.71	134	14.89
	Daugiau nei 55 metai	12.82	11.07	17.31	12.09	14.02	19.49	20.12	18.14	12.11	137	15.24
Išsilavinimas	Aukštasis universi.	13.83	12.3	17.92	12.77	15.01	18.28	19.73	17.38	12.58	140	15.53
	Aukštasis neuniversi.	13.14	12.28	17.85	12.57	15	17.44	19.71	17.19	12.01	137	15.24
	Vidurinis	11.21	9.48	15.45	11.35	9.30	15.52	18.02	16.12	9.82	116	12.92
	Profesinis	10.18	9.42	15.61	11.02	9.25	15.36	18.15	16.31	9.23	115	12.73
Darbo stažas	iki 1 m.	11.63	9.67	16.43	12.08	12.11	16.29	18.36	15.94	10.58	123	13.68
	Nuo 1 iki 3 m.	11.95	10.92	16.34	12.05	13.16	16.47	18.29	16.23	10.73	126	14.02
	Nuo 3 iki 5 m.	12.36	11.45	17.02	11.91	12.08	16.80	19.13	17.22	10.92	129	14.32
	Nuo 5 iki 10 m.	12.43	11.42	17	11.67	11.02	17.02	19.81	17.59	11.41	129	14.37
Netto darbo užmokestis	Iki 1000 Eur	8.12	9.15	14.21	9.39	10.41	14.46	20.25	14.51	7.91	108	12.05
	1001 - 1500 Eur	9.31	9.52	14.47	9.63	10.49	14.63	19.12	15.13	7.99	110	12.25
	1501 - 2000 Eur	12.12	11.19	15.28	12.78	12.48	17.31	18.36	17.11	11.83	128	14.27
	2001 - 2500 Eur	15.19	11.91	19.01	13.29	13.52	17.85	18.29	17.79	12.88	140	15.53
	Daugiau nei 2500 Eur	15.73	12.58	20.53	14.58	13.72	18.99	18.49	19.23	13.92	148	16.42
Kategorija	Vadovai	14.51	13.29	18.32	13.52	13.22	17.93	18.53	18.83	12.57	141	15.64
	Specialistai	11.76	11.48	16.31	11.63	12.25	16.79	18.66	17.21	11.03	127	14.12
	Darbininkai	10.01	7.83	15.42	10.64	10.76	15.23	19.52	14.22	9.13	113	12.53

5 PRIEDAS

UAB „Litspringas“ motyvavimo priemonių svarbos vertinimas

Motyvavimo priemonės	Buvo skatinamas (-a)	Motyvavimo priemonių svarbos įvertinimai, balais					Vidutinis įvertinimas	Moda	Dispersija
		1	2	3	4	5			
		Respondentų, pasirinkusiųjų atsakymo variantą santykinis svoris (%)							
Darbo įvertinimas: vadovo viešas pagyrimas, padėka įsakymu, garbės raštas ir pan.	47	3.3	12.3	54.1	26.2	4.1	3.16	3	0.66
Dalyvavimas pelnuose: vienkartinės išmokos, mėnesinės išmokos (premijos ir pan.)	107	0.0	0.0	0.0	6.6	93.4	4.93	5	0.06
Papildomų išmokų programos: jubiliejaus proga, mirties atveju, vaiko gimimo atveju, piniginė pašalpa ir pan.	73	0.0	5.7	29.5	55.7	9.0	3.68	4	0.51
Sveikatos draudimo programa	32	0.0	9.8	44.3	35.2	10.7	3.47	3	0.66
Karjeros galimybė (paaukštinimas pareigose)	7	0.0	7.4	31.1	41.8	19.7	3.74	4	0.73
Mokymo programų fondai: kvalifikacijų kėlimas, darbuotojų ugdymo kursų apmokėjimas	65	0.0	4.9	54.9	34.4	5.7	3.41	3	0.45
Lankstus darbo grafikas	8	0.0	0.0	63.1	28.7	8.2	3.45	3	0.41
Medicininių paslaugų apmokėjimas	91	0.0	35.2	43.4	21.3	0.0	2.86	3	0.55
Mobiliojo telefono išlaidų apmokėjimas	24	0.0	32.0	41.8	23.0	3.3	2.98	3	0.68
Tarnybinio automobilio suteikimas	18	0.0	24.6	39.3	26.2	9.8	3.21	3	0.86
Vadovo dėmesys darbuotojams (individualūs pokalbiai)	82	0.0	1.6	32.0	46.7	19.7	3.84	4	0.56
Trumpintos darbo valandos penktadieniais	122	0.0	0.0	11.5	48.4	40.2	4.29	4	0.43

Narkunas, M. (2023). *Darbuotojų motyvavimo įtaka jų pasitenkinimui darbu siekiant veiklos efektyvumo UAB „Litspringas”* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta darbuotojų motyvavimo įtaka jų pasitenkinimui darbu siekiant veiklos efektyvumo UAB „Litspringas”.

Darbą sudaro trys dalys: **pirmojoje** dalyje analizuojamas darbuotojų motyvavimas ir pasitenkinimas darbu teoriniu aspektu, pateikiama taikomų motyvavimo metodų klasifikacija ir pasitenkinimo darbu teorinės koncepcijos; **antrojoje** darbo dalyje pateikiama įmonėje taikoma personalo motyvavimo sistemos apžvalga, atliktas empirinis tyrimas, įvertintas darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu sąryšis; **trečiojoje** dalyje remiantis empirinio metodo metu gautais rezultatais pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: motyvavimas, motyvavimo priemonės, darbuotojų poreikiai, pasitenkinimas darbu.

Narkunas, M. (2023). *The influence of employee motivation on their job satisfaction in order to achieve operational efficiency at UAB "Litspringas".* (Master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

ABSTRACT

In the Master's final thesis, the impact of motivating employees on their job satisfaction in order to achieve operational efficiency at UAB " Litspringas" was analyzed and evaluated.

The work consists of three parts: the **first** part analyzes employee motivation and job satisfaction from a theoretical aspect, presents the classification of applied motivation methods and theoretical concepts of job satisfaction; the **second** part of the work presents an overview of the personnel motivation system applied in the company, conducted an empirical study, evaluated the relationship between employee motivation and job satisfaction; the **third** part presents conclusions and recommendations based on the results obtained during the empirical method.

Key words: motivation, motivation tools, employee needs, job satisfaction.

Narkunas, M. (2023). *Darbuotojų motyvavimo įtaka jų pasitenkinimui darbu siekiant veiklos efektyvumo UAB „Litspringas.* Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas - prof. dr. Vilma Čingienė. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas.

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Keičiantis darbo rinkai ir atsiradus darbuotojų trūkumui, vis daugiau dėmesio organizacijų vadovai skiria pavaldinių motyvacijai ir metodiniam darbui darant įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Sveikata ir emocinio saugumo užtikrinimas šiuo metu yra itin svarbūs, kadangi motyvai, asmens bruožai ir savęs suvokimas apibrėžia konkrečią asmens elgseną, kuri nulemia būsimus veiklos rezultatus. Pasitenkinimas darbu padeda užtikrinti aukštą darbuotojo produktyvumą bei nulemti jo atsidavimą organizacijos veiklai ir neapsiriboti tik mechaniniu užduočių vykdymu. Darbuotojas, kuris nemotyvuotas siekti organizacijos tikslų, nepasitiki savo kolegomis ir darbdaviu, daro ne tik moralinę, bet ir ekonominę žalą įmonei. **Tyrimo tikslas** - nustatyti įtakojančius veiksnius ir motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu siekiant pagerinti UAB „LITSPRINGAS“ darbo efektyvumą. **Problema.** Darbuotojų pasitenkinimo darbu užtikrinimas tapo vienu iš pagrindinių organizacijos prioritetų susitelkiantis į saugios fizinės ir palankios emocinės darbo aplinkos kūrimą. Atsiradus darbo ritmo ir režimo kaitai, viena iš organizacijos užduočių tapo savo darbuotojų išsaugojimas išlaikant pozityvias nuostatas ir motyvacinę būseną. Įvertinus dominuojančias darbuotojų vertybes ir nuostatas darbo atžvilgiu bei darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį galima tikslingiau ir efektyviau taikyti korekcines motyvavimo priemones atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimą darbu. **Tyrimo objektas** - UAB „LITSPRINGAS“ darbuotojų motyvavimo įtaka pasitenkinimui darbu. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: *pirmoje* darbo dalyje analizuojamas darbuotojų motyvavimas ir pasitenkinimas darbu teoriniu aspektu. Pateikiama taikomų motyvavimo metodų klasifikacija ir pasitenkinimo darbu teorinės koncepcijos. Išskiriamos Lietuvos ir užsienio šalių autorių nuomonės; *antra* dalis skirta tyrimo pristatymui – pateikti kiekybinis tyrimo metodas, aprašomosios statistikos, koreliacinės ir logistinės regresinės analizės metodas, dokumentų analizės metodas ir loginės analizės metodas: t*rečioje* dalyje remiantis empirinio metodo rezultatais, pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Tyrimo metu nustatyta, kad UAB „Litspringas“ darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis pagal Spector metodiką yra 126,89 balai iš 216 galimų. Svarbiausi įmonėje darbuotojų pasitenkinimo veiksniai: darbo užmokestis, pripažinimas, motyvavimo priemonės ir darbo sąlygos. Didžiausią pasitenkinimą įmonės darbuotojai jaučia bendradarbiais, o mažiausią paaukštinimo galimybėmis. Nustatytas stiprus koreliacinis ryšys tarp darbuotojų demografinių charakteristikų su darbo užmokesčiu, motyvavimu bei pripažinimu darbe. Silpnas koreliacinis ryšys tarp darbuotojų demografinių charakteristikų ir bendradarbių. UAB „Litspringas“ darbuotojai nepakankamai informuoti apie taikomas motyvavimo priemones įmonėje. Nepasiekiami darbo planai, skatinimui naudojamos netinkamos priemonės ir dažnai keičiami skatinimo kriterijai, darbuotoją tik iš dalies skatina siekti geresnių rezultatų. Pagrindiniai veiksniai slopinantys darbo motyvaciją: ribotos karjeros galimybės įmonėje, veiksmų nesuderinamumas įvairiuose lygmenyse ir didelis darbo krūvis. Tyrimo metu nustatyta, kad pasitenkinimas darbu sietinas su motyvavimo priemonėmis. Reikšmingos yra tiesioginės materialinės ir psichologinės skatinimo priemonės. Netiesioginės materialinio skatinimo priemonės taikomos įmonėje bendrai yra nereikšmingos. Apibendrintų empirinio tyrimo rezultatų pagrindu rekomendacijos nukreiptos į motyvavimo sistemos ir darbuotojų karjeros politikos tobulinimą.

Pagrindiniai žodžiai: motyvavimas, motyvavimo priemonės, darbuotojų poreikiai, pasitenkinimas darbu.

Narkunas, M. (2023). The influence of employee motivation on their job satisfaction in order to achieve operational efficiency at UAB “Litspringas . Master's thesis in project management. Supervisor - prof. Dr. Vilma Čingienė. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration and Business.

SUMMARY

Relevance of the topic. As the labor market changes and there is a shortage of employees, the managers of organizations pay more and more attention to the motivation and methodical work of subordinates, influencing the satisfaction of employees. Health and ensuring emotional security are extremely important at this time, because motives, personal traits and self-perception define specific behavior of a person, which determines future performance results. Job satisfaction helps to ensure high productivity of the employee and determines his dedication to the organization's activities and is not limited to the mechanical performance of tasks. An employee who is not motivated to achieve the organization's goals, does not trust his colleagues and the employer, causes not only moral but also economic damage to the company. **The purpose of the study** is to determine the influencing factors and the influence of motivational measures on employee job satisfaction in order to improve the work efficiency of UAB "LITSPRINGAS". **The problem.** Ensuring employee job satisfaction has become one of the main priorities of the organization, focusing on creating a safe physical and supportive emotional work environment. With the emergence of a change in the work rhythm and regime, one of the tasks of the organization has become the preservation of its employees by maintaining positive attitudes and motivational state. By assessing the dominant values and attitudes of employees towards work and the level of employee job satisfaction, it is possible to apply corrective motivational measures in a more targeted and efficient manner taking into account employee job satisfaction. **The object of the research** is the influence of motivation of UAB "LITSPRINGAS" employees on job satisfaction. The master's final thesis consists of three main parts: the first part of the thesis analyzes employee motivation and job satisfaction from a theoretical aspect. The classification of applied motivational methods and theoretical concepts of job satisfaction are presented. Opinions of Lithuanian and foreign authors are distinguished; the second part is dedicated to the presentation of the research - the quantitative research method, descriptive statistics, correlational and logistic regression analysis method, document analysis method and logical analysis method are presented: in the third part, based on the results of the empirical method, conclusions and recommendations are presented. During the research, it was determined that the level of job satisfaction of UAB “Litspringas” employees according to the Spector methodology is 126.89 points out of 216 possible. The most important factors of employee satisfaction in the company: salary, recognition, motivation tools and working conditions. Employees of the company feel the greatest satisfaction with their colleagues, and the least with promotion opportunities. A strong correlation between demographic characteristics of employees with salary, motivation and recognition at work has been established. Weak correlation between employee demographic characteristics and co-workers. UAB "Litspringas" employees are not sufficiently informed about the applied motivational measures in the company. Unachievable work plans, inappropriate means for promotion and frequently changing promotion criteria only partially encourage the employee to achieve better results. The main factors inhibiting work motivation: limited career opportunities in the company, inconsistency of actions at various levels and high workload. During the research, it was established that job satisfaction is associated with motivational tools. Direct material and psychological means of encouragement are important. Indirect material promotion measures applied in the company are generally insignificant. Based on the summarized results of empirical research, the recommendations are aimed at improving the motivation system and the career policy of employees.

Keywords: motivation, motivation tools, employee needs, job satisfaction.