



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaka motyvacijai

Baigiamasis magistro projektas

Daiva Kazočiūnienė

Projekto autorė

Doc. Jurga Duobienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaka motyvacijai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Daiva Kazočiūnienė

Projekto autorė

Doc. Jurga Duobienė

Vadovė

Prof. Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Daiva Kazočiūnienė

Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaka motyvacijai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Daiva Kazočiūnienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kazočiūnienė Daiva. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaka motyvacijai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. Jurga Duobienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: motyvai, motyvavimo priemonės, motyvacija, įtaka.

Kaunas, 2022. 80 p.

Santrauka

Motyvuoti darbuotojai – didžiausias organizacijų turtas ir svarbiausias veiklos aspektas, lemiantis kiekvieno verslo sėkmę. Pasikeitusios gyvenimo ir darbo aplinkybės, konkurencijos amžiuje labiau nei bet kada anksčiau, verčia spręsti problemas susijusias su nepakankama motyvacija darbe ar bent ieškoti būdų, kaip išlaikyti esamą jos lygį.

Kiekvienas darbuotojas skirtingas, tačiau svarbus savo indėliu, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Pasiektas produktyvumas, gera darbo atmosfera, motyvuoti darbuotojai – bendri organizacijų rodikliai, tačiau kiek kiekvienas darbuotojas įdės pastangų, priklauso nuo organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių ir darbuotojų turimų motyvų suderinimo. Darbuotojų motyvų identifikavimas ir motyvavimo priemonių pritaikymas, lemia skirtingų darbuotojų aukštesnį motyvacijos lygį (Dörendahl ir kt., 2020).

Pandemijos protrūkis palietęs visą pasaulį, pakeitė organizacijų veiklos būdus ir darbuotojų įprastą gyvenimą. Pasikeitė motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal jų naudojimo prioritetus (Hitka ir kt., 2021), todėl kiekviena organizacija turi įvertinti, kas daro įtaką jos darbuotojų motyvacijai šiandien. Darbo objektas – darbuotojų motyvacija.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaką motyvacijai. Tikslui pasiekti atliktas kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo dvi organizacijos, veikiančios Lietuvos respublikoje, Alytaus mieste. Duomenys surinkti anketinės apklausos metodu iš šių organizacijų darbuotojų, identifikuojant jų motyvus, organizacijų naudojamas motyvavimo priemones bei nustatant darbuotojų motyvaciją. Atlikta rezultatų analizė atskleidė, kad darbuotojų demografinės charakteristikos, motyvai ir organizacijų naudojamos motyvavimo priemonės daro įtaką motyvacijai. Tyrimo rezultatais patvirtintas verslo organizacijoms tinkantis teorinis modelis.

Siekiant plačiau pritaikomų rezultatų, tolimesniems tyrimams rekomenduojama įtraukti didesnę respondentų skaičių bei papildomas tiriamas charakteristikas, atsižvelgiant į organizacijų sektorių ir veiklą.

Kazočiūnienė Daiva. Influence of Employee Motives and Motivational Tools on Motivation. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Jurga Duobienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: motives, motivational tools, motivation, influence.

Kaunas, 2022. 80 p.

Summary

Motivated employees are the greatest asset of organisation's, the most important aspect of its performance, and a key to the success of any business. In the age of extreme competition changes in life and work make the lack of motivation at work more important than ever and force organisations to find ways of maintaining it.

Every employee is different, but each employee makes a contribution to the overall objectives of the organisation. Productivity, a good working atmosphere and motivated employees are common indicators for organisations, but the extent to which each employee contributes depends on the alignment between the motivational tools used by the organisations and motives of employees. Identification of employees' motives and selection of appropriate motivational tools leads to higher levels of motivation among different employees (Dörendahl et al., 2020). The motivation of employees is the subject of this research.

The pandemic outbreak that has affected the whole world has changed the way organisations operate and the way employees perform in organisations. The motivational tools have changed in terms of the priority of their use (Hitka et al., 2021), and each organisation needs to reassess what influences the motivation of its employees today.

The aim of the study is to determine the influence of employees' motives and motivational tools on motivation. To achieve this aim, a quantitative study was carried out with the participation of two organisations operating in the Republic of Lithuania, Alytus. The data were collected by means of a questionnaire survey to identify the motives of the employees, the motivational measures used by the organisations, and to assess the motivation of the employees. The analysis of the results showed that the demographic characteristics of employees, their motives and the motivational tools used by organisations influence motivation. The results of the study validate the theoretical model for business organisations.

In order to obtain more applicable results, it is recommended to further research include a larger sample of respondents and additional characteristics to be investigated, taking into account the organisations' sector and activities.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai problematikos analizė	12
2. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teoriniai sprendimai ..	18
2.1. Motyvacijos ir motyvavimo samprata darbo kontekste.....	18
2.2. Motyvacijos teorijos ir jų naudojimas darbuotojų motyvavime.....	22
2.3. Darbuotojus motyvuojančios priemonės	30
2.4. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinis modelis.....	38
3. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai empirinio tyrimo metodologija	40
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	40
3.2. Tyrimo metodai ir instrumentai	40
3.3. Tyrimo imtis	42
3.4. Tyrimo eiga	45
3.5. Tyrimo duomenų analizės metodai	45
3.6. Tyrimo etika ir apribojimai	46
4. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai tyrimo rezultatai ir diskusija.....	47
4.1. Organizacijų charakteristikos	47
4.2. Tyrimo rezultatai	47
4.2.1. Aprašomosios konstrukčių ir komponentų analizės rezultatai	47
4.2.2. Darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių bei motyvacijos ryšių analizė	60
4.2.3. Darbuotojų motyvų ir organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai	66
4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	69
Išvados ir rekomendacijos	72
Literatūros sąrašas	74
Informacijos šaltinių sąrašas	80
Priedai.....	81
1 priedas. Anketa	81
2 priedas. Tyrimo instrumentų patikimumas.....	85
3 priedas. Demografinės charakteristikos.....	86
4 priedas. Teorinio modelio konstrukčių vidutinių įverčių rodikliai.....	89
5 priedas. Koreliacijos koeficientų bendrieji rezultatai	94
6 priedas. Koreliacijos koeficientų rezultatai organizacijoje A.....	95
7 priedas. Koreliacijos koeficientų rezultatai organizacijoje B.....	96
8 priedas. Koreliacijos bendrieji rezultatai tarp demografinių charakteristikų bei motyvų, motyvavimo priemonių, motyvacijos	97
9 priedas. Koreliacijos rezultatai tarp demografinių charakteristikų bei motyvų, motyvavimo priemonių, motyvacijos organizacijoje A.....	97
10 priedas. Koreliacijos rezultatai tarp demografinių charakteristikų bei motyvų, motyvavimo priemonių, motyvacijos organizacijoje B.....	98
11 priedas. Regresijos koeficientai A ir B organizacijose tarp demografinių charakteristikų, motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos.....	99

12 priedas. Regresijos bendrųjų rezultatų koeficientai tarp demografinių charakteristikų, motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos.....	103
13 priedas. Regresijos modelio santrauka A ir B organizacijų.....	105
14 priedas. Regresijos modelio santrauka bendrųjų rezultatų	106

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Motyvacijos sąvokų samprata	22
2 lentelė. Motyvacijos teorijos	23
3 lentelė. Motyvacijos teorijų klasifikacija pagal konstrukcinius elementus.....	25
4 lentelė. Skirtingų sferų motyvacijos teorijos.....	27
5 lentelė. Motyvuojančios priemonės	32
6 lentelė. Motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal svarbumą 2017 m. – 2020 m.	33
7 lentelė. Svarbiausi motyvuojantys veiksniai tarp amžiaus grupių	36
8 lentelė. Svarbiausi motyvuojantys veiksniai tarp lyčių.....	36
9 lentelė. Svarbiausios darbo stažo motyvacinės priemonės	37
10 lentelė. Svarbiausios įgyto išsilavinimo motyvacijos priemonės.....	37
11 lentelė. Motyvų skalė ir subskalės	41
12 lentelė. Motyvuojančių priemonių skalė ir subskalės	41
13 lentelė. Organizacijų charakteristikos	42
14 lentelė. Demografinių charakteristikų ryšiai su darbuotojų motyvais, motyvavimo priemonėmis ir motyvacija	65
15 lentelė. Regresijos modelių rezultatai	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Motyvacijos loginis modelis	19
2 pav. Elgesio per poreikius modelis	21
3 pav. Motyvacijos teorijų susiejimas iš skirtingų taikymo sričių	27
4 pav. Teorinis motyvacinės pagalbos sistemos projektavimo modelis	29
5 pav. Dirbančiųjų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 15 Europos šalių	34
6 pav. Motyvacijos lygis veikloje pagal amžiaus grupes	35
7 pav. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinis modelis	39
8 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių	43
9 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį	44
10 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	44
11 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	45
12 pav. Bendrųjų rezultatų motyvų pasiskirstymo vidutiniai įverčiai	48
13 pav. Motyvų pasiskirstymo vidutiniai įverčiai A ir B organizacijose	48
14 pav. Bendravimo motyvo teiginių pasiskirstymo vidutiniai įverčiai A ir B organizacijose	49
15 pav. Iššūkių motyvo teiginių vidutiniai įverčiai bendruose rezultatuose	50
16 pav. Valdžios motyvo teiginių vidutiniai įverčiai	50
17 pav. Motyvavimo priemonių vidutinių įverčių bendrieji rezultatai	51
18 pav. Motyvavimo priemonių pasiskirstymo vidutiniai įverčiai tarp organizacijų	52
19 pav. Lyderystės motyvavimo priemonės teiginių vidutiniai įverčiai	53
20 pav. Darbo aplinkos motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai	54
21 pav. Darbo užmokesčio motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai	55
22 pav. Karjeros motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai	56
23 pav. Bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai	57
24 pav. Autonomijos motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai	58
25 pav. Darbo stabilumo motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai	59
26 pav. Bendrosios motyvacijos teiginių bendrų rezultatų vidutiniai įverčiai	59
27 pav. Bendrosios motyvacijos teiginių vidutiniai įverčiai organizacijose	60
28 pav. Darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos ryšių analizės bendrieji rezultatai	62
29 pav. Darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos ryšių analizė organizacijų A ir B imtyse	64
30 pav. Regresinė analizė tarp motyvacijos didėjimo ir demografinių charakteristikų, darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių	69

Įvadas

Temos aktualumas. Organizacijų produktyvumas ir visapusiškas vystymasis kuria pridėtinę vertę valstybei ir jos žmonėms. Skirtingi verslo sektoriai stipriai prisideda prie šalies ekonominio augimo, kur žmogaus darbo indėlis dar vis neatsiejama dalis. Visų organizacijų sėkmei įtaką daro daug veiksnių: gebėjimas nuolat diegti naujoves ir taip gerinti veiklos rezultatus, lankstus ir greitas reagavimas į partnerių ir klientų siunčiamus signalus, gebėjimas daryti įtaką vidinei ir išorinei organizacijos aplinkai ir kt., tačiau mokslas ir praktika pateikia išvalgas, jog darbuotojų ir vadovų motyvacija – pats svarbiausias veiksnys. Darbuotojų motyvavimas padeda įgyvendinti visus minėtus veiksnius, vedančius organizacijas į sėkmę. Kiekvienas individas yra skirtingas, kaip ir jo sukuriama nauda, tačiau bet kokio lygmens indėlis nukreiptas tikslingai, padeda pasiekti organizacijų užsibrėžtus tikslus. Vienas iš klausimų su kuriuo susiduria visi sparčiai besivystančių šalių verslo subjektai, kaip motyvuoti darbuotojus, kad jie dirbtų geriau ir prisidėtų prie organizacijų tikslų. Susiduriama su skirtingomis motyvacijos poreikio problemomis, būtinu priemonių darančių įtaką skirtingos darbo jėgos motyvacijai nustatymu ir jų pritaikymu, darbuotojų išlaikymui ilgalaikiai perspektyvai. Įvairūs motyvavimo būdai, kurie žinomi teorijoje ir naudojami praktikoje, organizacijų vadovų pasirenkami, siekiant daryti didžiausią įtaką darbuotojams.

Pagal išsivystymo lygį, įžvelgiama, kad didžioji organizacijų dalis supranta, jog žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė verslo strategijos ir sėkmės veikloje varomoji jėga. Suvokiant šią svarbą, kompanijos investuoja į įvairias sistemas ir procesus, darbo modelius, kad efektyviau valdytų, pritrauktų ir išlaikytų talentus bei sureguliuotų kaštus skirtus žmogiškiesiems ištekliams valdyti (Glišović ir kt., 2019; Wietrak ir kt., 2021). Darbas yra vieta, kurioje žmonės praleidžia daugiau nei trečdalį savo gyvenimo, čia darbuotojų gerovės užtikrinimas, tenkinant jų motyvus lemia sėkmingą organizacijos ateitį (Hitka ir kt., 2020). Motyvų nustatymas ir jų atitikimas su darbo vietos siūlomomis galimybėmis, kiek juos gali tenkinti organizacija, duoda pageidaujamą rezultatą darbdaviams ir darbuotojams (Dörendahl ir kt., 2020). Vienus žmones motyvuoja vidiniai veiksniai, o kitus išoriniai. Žinoma daugybė motyvavimo priemonių bei formų, tačiau ne visiems darbuotojams ir ne visais atvejais galima jas pritaikyti (Hung ir Mai, 2020; Gordana ir kt., 2020). Motyvacijos politika kiekvienoje organizacijoje yra būtina, visapusiškam darbuotojų motyvacijos didinimo įgyvendinimui ir išlaikymui (Tovmasyan ir Minasyan, 2020; Bytyoi, 2020). Apžvelgus naujausius tyrimus išryškėjo pandemijos poveikis darbuotojų elgesiui, taikant motyvuojančias priemones organizacijos aplinkoje. Sparčiai besikeičianti technologinė aplinka, Covid-19 pandemijos iššūkiai darbo atlikime, atskleidžia motyvuojančių priemonių naudojimo ir daromo poveikio pasikeitimą, tenkinant klasikinius darbuotojų motyvus (Hitka ir kt., 2021; Sukmayuda ir kt., 2019; Dostert ir Müller, 2021).

Šiame magistro darbe nagrinėjamas *probleminis klausimas*: Kokią įtaką daro darbuotojų motyvai ir motyvavimo priemonės darbuotojų motyvacijai.

Darbo objektas: Darbuotojų motyvacija.

Darbo tikslas: Nustatyti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų motyvacijai.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai problematiką.
2. Suformuluoti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinius sprendimus.

3. Parengti empirinio darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai, tyrimo metodologiją.
4. Patikslinti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinius sprendimus ir parengti rekomendacijas tolimesniems moksliniams tyrimams bei praktiniam pritaikymui organizacijose.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė, siekiant parengti teorinį darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai modelį.
2. Kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, kuria siekta nustatyti darbuotojų motyvus, organizacijų naudojamas motyvavimo priemonės, darbuotojų motyvaciją ir kiekybiškai įvertinti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų motyvacijai.
3. Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis naudota aprašomoji statistinė dažnių analizė, vidurkių palyginimo analizė, naudojant „Mann-Whitney U“ testą, koreliacinė analizė, apskaičiuojant „Kendall'o tau-b“ koreliacijos koeficientą ir tiesinė žingsninio metodo regresinė analizė.

1. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai problematikos analizė

Organizacijos visame pasaulyje susiduria su globalizacija ir intensyviu konkurenciniu spaudimu. Norint išlikti, būti konkurencinga bei šiuolaikiška organizacija, organizacijos tikslų siekimui reikalingi tinkami darbuotojai bei neatsilikti nuo šiandieninių pasaulio darbuotojų motyvų tenkinimo tendencijų. Kiekvienos organizacijos tikslas – siekti kiek įmanoma pelningesnių veiklos rezultatų, vykdant sklandžią ir efektyvią veiklą, o tikslas pasiekiamas tik tuomet, kai organizacijos darbuotojai dirba gerai. Tikslo pasiekimui daro įtaką įvairūs veiksniai, kurie skirtingai veikia skirtingų motyvų darbuotojų veiklos rezultatus, pradedant organizacijos kultūra, kurią plačiau analizuoja savo tyrime Colaco ir Loi (2019), darbo aplinka (Martin, 2017), profesionaliais darbuotojais, jų turimomis kompetencijomis, darbo pasitenkinimu, darbuotojų įsitraukimu, atlyginimu, mokymais ir vadovo požiūriu į bendrą organizacijos vystymą bei augimą. Kad organizacija visapusiškai augtų, būtų konkurencinga, būtina gerinti veiklos rodiklius ir tobulinti darbo jėgos pranašumą. Veiksnių gausa motyvuojanti atlikti veiklą geriau, turi skirtingą poveikį skirtingiems organizacijų darbuotojams. Juos identifikavus, tyrimais ieškoma atsakymų, kokia įtaka, poveikis, ryšys gali darbuotojus paskatinti veikti geriau. Mokslo pasaulis turi daug sprendinių šia tema, nes atlikti tyrimai vis papildo naujomis išvalgomis ir galimybėmis juos tobulinti bei pritaikyti praktiškai (Alshmemri ir kt., 2017; Ma'Ruf, Hadari ir Amali, 2019; Davydenko ir kt., 2017; Al-Kahtani, 2018; Petrova ir kt., 2020).

Prie sėkmingo organizacijos vystymo ir darbuotojų elgesio tyrinėjimų prisidėjo tokios susijusios įvairių mokslų kryptys, kaip psichologija, sociologija, socialinė psichologija, antropologija, politiniai mokslai, leidžiančios aiškiau suprasti darbuotojų elgesį bei motyvacijos poziciją ir panaudoti žinias siekiant gerų rezultatų vykdomoje veikloje bei sprendžiant išskylančias problemas. Garsiausios ir geriausiai žinomos motyvacijos teorijos (A. Maslow'o poreikių teorija; D. C. McClelland'o poreikių teorija; J. Atkinson siekių motyvacijos teorija; F. Herzberg'o dviejų veiksnių teorija; H. Murray'o poreikių teorija; C. Alderfer'io poreikių teorija; V. Vroom'o lūkesčių teorija; J. S. Adams'o teisingumo teorija; E. Lawler'io – L. Porter'io motyvacijos modelis ir kt.), buvo sukurtos dvidešimto amžiaus viduryje, tačiau ir šių dienų akademinė visuomenė jas dar vis analizuoja, papildo naujais požiūriais ir plačiai taiko, praplečiant supratimą apie darbuotojų motyvaciją ir praktinį jų pritaikymą įvairiuose verslo sektoriuose (B ir Bixiang, 2018; Zoltan ir Vancea, 2020; Rybnicek ir kt., 2019; Olafsen ir kt., 2018; V ir V, 2020; Alajmi ir Alasousi, 2019; Abulof, 2017; Hee ir kt., 2020; Aghayeva ir Ślusarczyk, 2019; Glišović ir kt., 2019; Sukmayuda ir kt., 2019; Itziar Ramírez García ir kt., 2019; Alshmemri ir kt., 2017 ir kt.). Tik įsigilinus į motyvacijos teorijų pagrindą, galima suprasti ir paaiškinti sudėtingą skirtingų motyvų darbuotojų motyvacijos reiškinį bei parinkti efektyviausias motyvavimo priemones ir metodus. Klasikinės motyvacijos teorijos paaiškina pačio motyvacijos proceso esmę ir jo sudedamąsias dalis. Galimas įvairus teorijų taikymas, tačiau tai priklauso nuo pasirinkto tikslo – kiekviena jų atskleidžia, kuo reikia motyvuoti darbuotojus ir kaip tai vyksta, bet reikia žinoti analizuojamos organizacijos išsivystymo lygį ir suvokti esamas organizacijos galimybes.

Nėra vieningo motyvacijos sąvokos apibrėžimo. Hitka ir kt. (2019) motyvaciją apibrėžia, kaip psichologinį procesą, motyvuojantį ir palaikantį asmens veiksmus, susijusius su jo darbu, pavestomis užduotimis, o išsiaiškinti darantys poveikį veiksniai ir jėgos, vadovams leidžia užtikrinti darbuotojų produktyvumą. Motyvacija seniau traktuota ir kaip noras ar aistra, pastanga, bet šiais laikais reikia žiūrėti plačiau, nes darbo vietos modifikuojamos ir pritaikomos daug plačiau, neapsiribojant vien organizacijos veikla.

Mokslas plačiai kalba apie sėkmingos organizacijos suvokimą, tačiau, kaip teigia Budirianti, Agusdin ir Surati (2020), ji neįmanoma be efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo ir aiškaus jų suderinimo su vadybos proceso eiga, darbuotojų motyvavimo kontekste. Darbuotojai yra svarbiausias organizacijos turtas, kuris prisideda prie kokybiškų paslaugų ar prekių vertės kūrimo, todėl organizacijos žmonių darbui turi būti skiriama pakankamai dėmesio ir resursų, kokybiškai ir tinkamai juos valdyti, siekiant užtikrinti gerus darbo rezultatus ir kryptingą ėjimą organizacijos tikslo link. Tai tyrimais patvirtina Sriviboon'as ir Jermstittiparsert'as (2019), Kerdpitak'as ir Jermstittiparsert'as (2019). Autoriai teigia, kad darbo rezultatai bus efektyvūs, jeigu darbuotojai bus drausmingi, turės darbo discipliną, jaus pasitenkinimą darbu, turės pritaikytą darbui aplinką ir bus motyvuojami. Šioje srityje Martin (2020) ištirta, kad darbuotojų elgesio darbo vietoje analizės suteikia daug naudingos informacijos. Darbuotojų kaita darbdaviams kainuoja brangiai, ypač jei motyvuoti darbuotojai nusprendžia išeiti iš darbo. Mokslo tyrimų nustatyta, kad autonomiškai motyvuoti, kuria didžiausią darbo efektyvumo lygį, o jų išlaikymas prisideda prie organizacijų vertingų išteklių kūrimo. Norint įdarbinti naujus darbuotojus, atsiranda papildomų kaštų susijusių su reikalingų kompetencijų paieška, jų pritraukimu, atranka, įdarbinimu ir apmokymu. Tyrimai parodo, jog organizacijos į darbuotojus daug investuoja, tuo pačiu tikėdamosi gauti grąžą už investicijas į žmogiškąjį kapitalą (Zhang, 2019).

Daugelyje mokslinių šaltinių kalbama apie nepalankias darbo sąlygas skirtingais aspektais ir įvairiuose kontekstuose (nepakankamos socialinės atsakomybės kontekstas) ar tam tikras žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas (Graves ir Sarkis, 2018). Tačiau ne tiek daug žinoma, kaip organizacinis ir technologinis darbo vietų įsitraukimas gali išlaikyti darbuotojus, trūksta žinių apie motyvaciją, kurią turi darbuotojai, linkę likti dabartiniame darbe. Šie klausimai yra labai aktualūs ir jie atkreipia dėmesį į keletą motyvuojančių darbo aplinkos aspektų, kuriuos daugiausia lemia organizacijų investicijos į žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, jų motyvavimą, apimant darbuotojų dalyvavimą organizacijos gyvenime, komandos darbą, karjeros plėtrą, šeimai palankią politiką, įvairių priemonių panaudojimą motyvuojant, technologijas susijusias su išteklių planavimu, darbo eiga ir grupinėmis programomis naudojamomis organizacijos darbo tikslais. Darbuotojai teigiamai priima ir reaguoja į jiems tinkamus motyvuojančius žmogiškųjų išteklių valdymo būdus, kurie suteikia abipusę naudą. Organizacijoms yra svarbu įgyti žinių apie darbuotojus norinčius pasilikti ir būti organizacijos dalimi, kad labiausiai motyvuoti darbuotojai rodantys pastangas, nenorėtų išeiti.

Pastaraisiais dešimtmečiais darbuotojų kaita atkreipė žmogiškųjų išteklių valdymo, organizacinio elgesio (organizacinės psichologijos), darbo ekonomikos tyrimus, atliekančių mokslininkų dėmesį. Per skirtingų mokslų, apjungtų darbo aplinkos analize tyrimų sritis, nustatytas pagrindinis rezultatas mokslo darbuose, jog patenkinti darbuotojai neketina palikti dabartinio darbdavio. Tačiau „patenkintas“ nebūtinai reiškia, kad darbuotojas yra motyvuotas ir įdeda daug pastangų. Darbdavys turi parengti planą, kaip įtraukti ir sudominti darbuotojus, dalyvauti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje apie ką ir kalba Martin (2020) bei atkreipti dėmesį į autonominę ir kontroliuojamą darbuotojų motyvaciją. Norėdami motyvuoti ir išlaikyti motyvuotus darbuotojus, darbdaviai turi investuoti į motyvacinę organizacijos aplinką, ją suderinant su visais organizacijos vadybos procesais. Per darbo aplinką atsiranda galimybės vis naujai apibūdinti ir įvertinti darbuotojų motyvus. Kokias sąsajas vienu metu turi vidinė ir išorinė motyvacija su įvairiais darbuotojų rezultatais darbo aplinkoje tyrė Kuvaas ir kt. (2017), o taikant į asmenį orientuotą požiūrį, kaip vienu metu pasitaiko kelių tipų motyvacija darbuotojuose, analizavo Howard'as ir kt. (2016). Autoriai nustatė, kad organizacijos turėtų nagrinėti vidinę ir išorinę motyvaciją, identifikuojant ją kaip atskirus darbuotojų motyvus ir sutelkti dėmesį į vidinės motyvacijos didinimą.

Moksliniai tyrinėjimai identifikavo vidinės ir išorinės motyvacijos egzistavimą, kuris pasireiškia kiekvienam individui skirtingu poveikiu (Westerman, 2020). Nustatyti tokie motyvacijos tipai, darantys poveikį asmenų elgesiui: vidinė, išorinė, pozityvi, negatyvi, apdovanojimu pagrįsta motyvacija (skatinamoji motyvacija arba atlygiu pagrįsta), baimė paremta motyvacija (baimė dėl galimo kitų nusivylimo skatina siekti užsibrėžtų tikslų, taip pat baimė, pagrįsta įkvėpimu nesustoti.), pasiekimais pagrįsta motyvacija (siekis įgyti aukštesnes pareigas, kopti karjeros laiptais ir t. t.) (Le ir kt., 2021; Howard ir kt., 2016; Madhumitha ir kt., 2019; Breugh ir kt., 2018).

Organizacijos veikloje dalyvaujantys nariai, traktuojami kaip organizacijos varomoji jėga, tačiau kiek kiekvienas bus efektyvus, priklauso nuo jo poreikių, vilčių ir norų. Kaip teigia Ma'Ruf'as ir kt. (2019), kiekvienas darbuotojas turi tam tikrą motyvaciją, nes mano, jog dalyvaudamas organizacijos veikloje gali bent iš dalies patenkinti savo poreikius. Bendras darbuotojų motyvacijos lygis atsispindi jų elgesyje vykdant veiklą – įsitraukimas darbą atlikti laiku, tinkamai, energingai, draugiškos atmosferos aplinkoje.

Globalizacija daro didelę įtaką darbuotojų motyvams, elgesiui ir jų ryšiui su organizacijomis. Kas šiuo metu įkvepia darbuotojus atitinkamai elgtis bei yra susieta su asmens savybėmis ir jo tikslais. Le ir kt. (2021) teigia, jog per pastaruosius kelis tyrinėjimų metus, daugiausia dėmesio skirta darbuotojų ir jų vadovų motyvų aiškinimuisi. Nuo 1970 m. tyrimuose didelis dėmesys jau sutelktas į darbo motyvaciją, tiesiogiai darančią įtaką organizacijos pasiekimams.

Vertybės ir darbuotojų motyvacija per pastaruosius metus atrodo kiek pasikeitę, darbuotojas vertybes koncentruoja į save ir pabrėžia savybes, kurios lemia saviugdą ir saviraišką. Jain ir kt. (2019) teigia, kad tai pasireiškia mažu lojalumu ar įsipareigojimu organizacijai, poreikiu pripažinti savo pasiekimus, nerūpestingu požiūriu į darbo suteikiamą stabilumą, sureikšmintu požiūriu į laisvalaikį, noru turėti darbą keliantį iššūkius, asmeninio augimo, tobulėjimo ir kūrybiškumo paieškomis, noru būti svarbiam priimant sprendimus, lemiančius tolimesnę darbo eigą, stipresniu savo asmenybės reikšmės pabrėžimu visuose gyvenimo aspektuose ir ignoruojant organizacijos prioritetus.

Sutapusios asmens vertybės ir motyvai su organizacijos vertybėmis, reiškia pasitenkinimą darbu, o aukštas pasitenkinimo darbu lygis yra siejamas su pozityviu elgesiu darbe, ypač su aukštais darbo rezultatais, maža darbuotojų kaita ir pravaikštų nebuvimu. Jain ir kt. (2019) darbuotojų motyvacijos tyrimuose teigiama, kad norint, bet kurio darbo efektyvumo, turi sutapti pagrindinės vertybės. Todėl sėkmingai organizacijos veiklai svarbu pasirinkti darbuotojus, kurių vertybės ir tikslai atitinka organizacijos vertybes ir tikslus. Tai užtikrins darbuotojų pasitenkinimą darbu, produktyvumą ir tuo pačiu sėkmingus organizacijos rezultatus. Yra įvairių darbuotojų motyvuojančių priemonių, lemiančių tai, kas yra vertingiausia ir svarbiausia darbuotojui. Paprastai tai yra ne viena, o kelios priemonės, kurios kartu sudaro darbuotojo žemėlapią arba motyvuojančių priemonių rinkinį. Le ir kt. (2021a) šios priemonės skirstomos į išorines ir vidines.

Remiantis mokslininkų Panait'o (2020), Surati (2020) išvalgomis, svarbiausi organizacijose – žmogiškieji ištekliai, t. y. darbuotojai, kurie leis verslui klestėti. Įvairūs motyvai lemia žmogaus elgesį darbo aplinkoje. Norint pasiekti vykdomos veiklos tikslus, reikėtų pažinti savo darbuotojus, o jų motyvus nukreipti reikalinga organizacijai linkme. Kiekvienas žmogus, įsipareigojęs organizacijai darbiniais santykiais, vis dar plačiai nagrinėjamas, siekiant išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją ir norą būti organizacijos dalimi, motyvų poveikį darbuotojo elgesiui bei siekiant gilinti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo žinias. Zhang'o (2019) teigimu motyvuojantys veiksniai yra svarbūs

darbuotojų veiklos veiksniai. Daugeliu atvejų motyvai yra įvardijami kaip pagrindiniai reikalavimai veikloms vykdyti. Jų poveikis priklauso nuo asmens motyvų ir kiekvieną individą veikia skirtingai. Remiantis identifikuotais motyvais, nustatomi skirtingi darbuotojai ir jų poreikiai. Mokslo darbuose šiuos tyrimo klausimus analizuoja Šakytė ir Statnickė (2020), Rybnicek'as ir kt. (2019), Green'as ir kt. (2017), Míkva ir kt. (2020), B ir Bixiang'as (2018), Hee ir kt. (2020), Lorincová ir kt. (2019), Le ir kt. (2021). Hsiung'as ir Tsai (2017) teigia, kad skirtingų darbuotojų motyvų supratimas padės paaiškinti ir numatyti poveikį, pažinimo ir elgesio modelius, kuriuos rodo skirtingi darbuotojai. Bet kurios grandies verslo procese esantis darbuotojas, vaidina svarbų vaidmenį. Tik tinkamos motyvavimo veiksmų struktūros pasirinkimas, skirtingų darbo kategorijų darbuotojams, gali veikti. Šios prielaidos pateikiamos ir moksliskai pagrindžiamos ieškant darbuotojų motyvų (Lorincová ir kt., 2019; Glišović ir kt., 2019). Moksliniuose tyrimuose analizuojami amžiaus, lyties, užimamų pareigų, kompetencijų, veiklos sektoriaus ir kiti aspektai, kad būtų plėtojamas nuoseklus požiūris į darbuotojo įvertinimą įdarbinant ir jo gebėjimų vystymą organizacijos veikloje.

Darbo motyvacija – viena iš svarbiausių šiuolaikinio verslo valdymo sričių, o įvairių efektyvių metodų paieška yra pastovus procesas, darbuotojų produktyvumui palaikyti ir didinti, kaip teigia Maslova ir Kononiuk'as (2018). Visa tai glaudžiai susiję, Hutsan'as ir kt. (2018), savo tyrime identifikavo motyvacines priemones atskiriems organizacijos moduliams. Tyrimo rezultatai pateikia 26 motyvacines priemones, kurios suskirstytos į 6 grupes (jurisdikcijos, efektyvumo, socialinė, psichologinė, netiesioginė ir tiesioginė finansinė įtaka). Tyrėjai taip pat pasiūlė motyvacijos elastingumo sąvoką, kuria įvertinamas kiekvieno modulio motyvacinių priemonių efektyvumas kiekvienam darbuotojui, komandai, gamybos sektoriui ar įmonei. Šios sąvokos skaitmeninė išraiška leidžia suvokti galutinį darbuotojo motyvacinį atsaką ir jį įvertinti. Darbo rezultatais autoriai paaiškina, kaip atlikti analizės veiksmingų darbuotojų motyvavimo metodų formavime ir jų ypatumų klasifikavime. Tam reikalingi kompleksiniai moksliniai tyrimai ir tokiu būdu nustatomas darbuotojų motyvavimo efektyvus metodas.

Vadovų lyderystė, motyvacinis poveikis darbuotojams ir jų santykių įtaka organizacijos veiklos rezultatams nagrinėta įvairiais aspektais (Mirčetić ir kt., 2019; Gabriela, 2017; Araujo ir kt., 2020; Bojović ir Jovanović, 2020; Khuwaja ir kt., 2020; Rita ir kt., 2018; Razak ir kt., 2018; Singh, 2020 ir kt.). Araujo, Giri ir Soares, 2020 aptarė susirūpinimą darbuotojų elgesiu organizacijoje, nes už vykdomą veiklą atsakingi visi darbo santykiais įsipareigoję asmenys, tiek darbuotojai, tiek vadovai. Kiekvienas organizacijoje priimtas sprendimas, atliktas veiksmas turi tiesioginį poveikį ir pasekmes verslo sėkmei. Araujo ir kt. (2020) tyrimas, patvirtino teigiamą ir reikšmingą vadovų elgesio (lyderystės) ir darbuotojų motyvacijos poveikį sėkmingai organizacijos veiklai. Razak'as ir kt. (2018) identifikavo darbuotojus motyvuojančius ir įtaką darbo rezultatams darančius veiksmus, vadovavimo stilių ir darbo drausmę. Netinkami vadovai taip pat skirtingų motyvų darbuotojai ir netinkamas vadovavimas – tai tiesioginis kelias į sumažėjantį darbuotojų darbo rezultatyvumą, kas turi įtakos bendriems organizacijos veiklos rezultatams. Froese ir kt. (2016) teigia, kad vadovų įtaka darbuotojų motyvacijai gali stipriai padidinti veiklos efektyvumą.

Fiaz'as ir kt. (2017) aiškina, koks yra pragmatiškiausias vadovavimo stilius darant poveikį ir siekiant sustiprinti darbuotojų motyvaciją. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai vaidina pagrindinį vaidmenį, motyvuojant darbuotojus efektyviai įgyvendinti organizacijos tikslus. Kruopštus bendravimas su darbuotojais ir protingai valdomas žmogiškasis kapitalas, finansai, rinkodara – tai kompleksinis procesas, kuriuo vadovas motyvuoja ir daro įtaką visiems, siekiant organizacijos tikslų. Strateginiai organizacijos tikslai siejami su kvalifikuota, gabilia ir talentinga darbo jėga. Norint ši

potencialą išnaudoti, vadovavimo stilius laikomas svarbiu lemiančiu veiksmu, siekiant didinti darbuotojų motyvaciją. Vadovų motyvuojantis poveikis mokslinėje literatūroje išanalizuotas per vadovavimo stilių poveikį motyvuojant privataus ir viešojo sektorių darbuotojus.

Transformacinė lyderystė gali paveikti skirtingų darbuotojų darbo rezultatus, teigia Chua ir Ayoko (2019). Tyrimų rezultatai patvirtina ir rodo, kad įtaka praplečia darbuotojų tikslus, atsiranda didesnis pasitikėjimas savimi, kad galėtų atlikti daugiau nei tikėtasi.

Globaliame pasaulyje, darbuotojų reikalavimai organizacijoms vis aukštesni. Remiantis Europos Sąjungos Komisijos, eksperto Grzegorz'o Drozd'o, išvadomis (Workplace innovation improves motivation for employees, which leads to increased labor productivity, 2016), galima teigti, jog netechnologinės ir technologinės naujovės darbo vietoje gerina darbuotojų motyvaciją ir tai padidina darbo našumą. Šis klausimas svarstytas Europos darbo vietos inovacijų tinklo (EUWIN) programoje, kurios tikslas yra skatinti ir palaikyti naujoves Europos Sąjungos darbo vietose, siekiant gerinti organizacijų veiklą ir darbo vietų kokybę. Didinant praktinį programos poveikį organizacijoms (didinti minėtų naujovių diegimą darbo vietose) pagrindinis dėmesys skiriamas informuotumui. Raginama įvairiais sklandos šaltiniais plėtoti informaciją kuo platesnei verslo ir mokslo visuomenės daliai. Kaip teigia ekspertas visos inovacijos darbo vietoje veda organizacijas į priekį, joms tampant konkurencingesnėmis. Tai kuria naujas darbo formas ir galimybes darbuotojams.

Remiantis šio eksperto išvalgomis (Workplace innovation improves motivation for employees, which leads to increased labor productivity, 2016), galima teigti, jog tiek organizacijos viduje, tiek išorėje vykstantys procesai turi būti stebimi, analizuojami, nes tik atitinkamai paruošta organizacijos aplinka gali gerinti darbo sąlygas darbuotojams, kiekvienam darbuotojui suteikti galimybę panaudoti visą savo potencialą, atsižvelgiant į jų skirtumus, visi gali būti tinkamai motyvuoti.

Siekdamos rinkoje išlikti konkurencingos, organizacijos sparčiai žengia į priekį automatizuodamos procesus ir naudodamos dirbtinį intelektą įvairių sektorių darbo vietose. Darbo vietų automatizavimas kasdieną darosi vis aktualesnis tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Organizacijos ieško būdų, kaip galėtų sutaupyti gamybos sąnaudas, kaip sutrumpinti gamybos laiką ir darbuotojų darbą paversti našesniu. Pati automatika atlieka fiziškai sunkius, pasikartojančius darbus ir operacijas, kurias atlikdamas darbuotojas išekvoja daug jėgų ir greitai pavargsta. Remiantis teorine analize ir konsultacijų kompanijos „McKinsey & Company“ diskusijomis apie automatizaciją ir robotizaciją (Employee motivation in the age of automation and agility, 2019), šiandieniniame verslo pasaulyje jaučiamas nerimas tarp darbuotojų dėl grėsmės prarasti darbo vietas ir tarp darbdavių, kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją dirbti, siekiant naujovių diegimo darbo vietose be pasipriešinimo. „McKinsey & Company“ apžvalga (Employee motivation in the age of automation and agility, 2019), automatizacijos amžius darbuotojų motyvavimo kontekste vertinamas kur kas optimistiškiau. Automatizacija, kaip fizinio darbo alternatyva, teigiamai siejama su darbuotojų motyvacija. Atliktuose tyrimuose pateikiamos išvalgos, jog automatizacija neatims darbo vietų, jų atsirad daugiau nei bus panaikinta (2016 – 2030 m.). Automatizuotos darbo vietos bus papildomos perkvalifikuotais ir norinčiais dirbti darbuotojais, o artimiausią dešimtmetį darbo pobūdis ir darbo vieta keisis eliminuojant sunkų ir pavojingą darbą vis intensyviau, bei tai teigiamai veiks darbuotojų motyvaciją. Besikeičianti ir patraukli darbo aplinka motyvuos mokyti, efektyviai dirbti komandose kartu su technologijomis. Sprendžiant sudėtingesnius ir kūrybiškesnius konkurencijos klausimus, sukuriančius organizacijoms kur kas daugiau pridėtinės vertės. Bendradarbiavimas ir hierarchijos sumažinimas, motyvuos darbuotojų savarankiškumą ir savojo indėlio reikšmės suvokimą.

Organizacijos, įsivertinusios ir sprendžiančios nepatrauklaus darbo problemas technologijas su tinkama strategija ir aiškiai nustatytu tikslu, panaudos darbuotojams motyvuoti. Kaip teigia „McKinsey & Company“ (Employee motivation in the age of automation and agility, 2019), technologijos skatina socialinių ir emocinių įgūdžių poreikį darbo vietoje, t. y. kūrybiškumą, naujoves, pažangų bendravimą, derybų įgūdžius, vadovavimą, prisitaikymą, empatiją. Mokymasis ir empatija bus vertinama kaip svarbiausias turtas padedantis atverti naujoves ir bendradarbiavimą su partneriais. Tinkamai įgyvendinami hierarchiniai, technologiniai pokyčiai darbo vietose gali stipriai motyvuoti darbuotojus siekti organizacijos tikslų ir pagerinti darbuotojų motyvaciją.

„Deloitte“ darbo jėgos tyrimo ataskaitoje (Voice of the workforce in Europe, 2018), daug dėmesio skirta demografiniams ir technologiniams pasikeitimams, vykstantiems darbo rinkoje ir darantiems įtaką darbuotojų elgesiui Europos Sąjungoje. Pasaulinio lygio „Deloitte“ žmogiškojo kapitalo specialistų atlikta 15000 darbuotojų apklausa dešimtyje Europos valstybių, pateikia išvalgų sėkmingam organizacijų prisitaikymui ir darbuotojų motyvų suvokimui, besikeičiančioje verslo aplinkoje. Kaip teigia „Deloitte“ per pastaruosius keletą metų ateities darbo klausimas – vienas iš svarbiausių ir labiausiai plėtojamų visame verslo pasaulyje. Šios ataskaitos atsakymų analizė padeda geriau suprasti, kodėl reikia tirti darbuotojų motyvų ir organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių įtaką motyvacijai.

Apibendrinus, mokslinių tyrimų rezultatai, ekspertų išvalgos bei statistiniai duomenys rodo, kad šiuo metu motyvacijos tyrimai yra aktualūs ir vis intensyviau atnaujinama tema. Tiek mokslo žiniomis, tiek organizacijoms trūksta patikimų žinių, kaip motyvuoti darbuotojus, identifikuoti, kokių motyvų jie vedami bei kokios motyvavimo priemonės jiems svarbios šiandieną. Apžvelgus naujausią mokslinę literatūrą ir vertinant motyvacijos ištyrimą, galima išvelgti poreikį atnaujinti mokslo žinias apie darbuotojų motyvų ir organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių įtaką motyvacijai.

Taigi, šiame darbe analizuojama mokslinė problema – kokią įtaką daro darbuotojų motyvai ir motyvavimo priemonės darbuotojų motyvacijai.

2. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teoriniai sprendimai

Efektyviai veikianti šiuolaikinė organizacija gali būti apibūdinama įvertinant jos žmogiškųjų išteklių veiklos ilgalaikį produktyvumą. Ramanausko (2015) teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymas – glaudi studijų ir praktikos sritis, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas planavimo, paieškos, kūrimo, koordinavimo, darbo jėgos panaudojimo ir formalaus žmonių valdymo sistemos įgyvendinimui organizacijoje. Pasiiektas produktyvumas atskleidžia, kaip tinkamai panaudotas visas darbuotojų sugebėjimų potencialas organizacijos ir darbuotojų gerovei kurti. Įgyvendintas visapusiškas saugumas darbe apjungia psichologinius, socialinius, fizinius, teisinius aspektus ir sukuria gerąją vadybos praktiką, kuri pasiekama per atitinkamą darbuotojų motyvavimą siekti organizacijos tikslų. Bachudo ir Ltd (2016) teigia, kad sutelkimo procesas tarp žmonių ir organizacijų, dėl norimų pasiekti kiekvieno iš jų tikslų, vienas iš raktų į veiksmingą organizacijų veiklą. Įgyvendinant pagrindinį vadybos tikslą, organizacijų vadovai turi atsižvelgti į daugybę veiksnių darančių poveikį darbuotojų elgesiui darbo aplinkoje ir asmenybės tobulėjime, nes visi darbuotojai yra skirtingos asmenybės. Pasak Bachudo ir Ltd (2016), organizacija turi pasinaudoti talentais ir įtraukti į veiklą kompetentingus žmones. Suplanuoti dabartinių ir būsimų žmogiškųjų išteklių poreikiai, veda į motyvuotus ir vadovais patenkintus darbuotojus. Poveikis darbuotojų elgesiui, motyvuojantis atitinkamai elgtis yra siejamas su darbo motyvacija, kuri paremta darbuotojų poreikių, motyvų supratimu bei motyvacijos teorijų suvokimu ir jų pritaikymu darbo rinkos atstovams.

Šiame skyriuje aptariama pagrindiniai darbo motyvacijos, motyvavimo, motyvacijos teorijų aspektai bei identifikuojami darbuotojų motyvai ir juos motyvuojančios priemonės. Skyriaus pabaigoje pristatomas atliktos mokslinės literatūros analizės pagrindu parengtas, darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinis modelis.

2.1. Motyvacijos ir motyvavimo samprata darbo kontekste

Motyvacijos žodžio reikšmė tarptautiniuose ir lietuvių kalbos žodynuose paaiškinama pagal prancūzų ir anglų kalbos žodį „motivation“ (Collins English Dictionary, 2020), kuris detalizuojamas kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, sukliamas įvairių motyvų visumos, tačiau Steers'as ir kt. (2004) ją sieja su lotyniško žodžio „movere“ kilme, kuris reiškia judėjimą. Remiantis žodžio kilme motyvacijos žodis sugretinamas su veiksmu, kuris daro įtaką žmonijos kasdienio gyvenimo aspektams veikloje skirtingose situacijose su konkrečiu elgesiu, teigia Glišovič ir kt. (2019). Pasak Steers'o ir kt. (2004) pirmuoju teoriniu motyvacijos pagrindu laikoma senovės Graikijos ištakos, tyrinėjimuose apie troškimų, malonumų ir skausmų hierarchinę tvarką, kurie tik kur kas vėliau išplėtoti filosofine bei psichologine kryptimis.

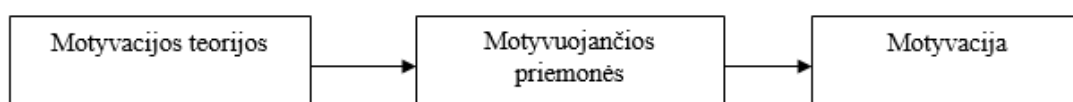
Motyvacijos raida mokslo pasaulyje yra ypatingai daug dėmesio sulaukusi tema iš skirtingų sričių organizacijų ir akademinės visuomenės tyrėjų bei praktikų. Ankstyvieji mokslininkai ir vadybos teoretikai mokslo darbuose atskirais laikotarpiais, asmens elgesį darbo aplinkoje vertino norėdami suprasti žmogaus elgesio prigimtį. Motyvacija perteikta lygtimi (Darbo našumas = gebėjimas x motyvacija) pabrėžė jos svarbą darbo atlikime. Šia lygtimi paaiškinta, kodėl motyvacijos tema – kertinis akmuo žmogiškųjų išteklių valdymo, organizacijų psichologijos ir elgesio srityse (Borgogni, 2007). Gebėjimai priklauso nuo išsilavinimo, patirties, praktikos ir mokymosi, o motyvacija paremta tobulinimu ir ilgai užtrunkančiu procesu, teigia Ganta (2014).

Organizacijų veikla, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, naujų talentų paieška, jų integracija ir panašios darbo aplinkos sferos, pagrindžiamos darbo motyvacijos tema. Darbuotojai užmezga ryšius

su organizacija, kur tarpusavio sankirta pasireiškia teigiama arba neigiama patirtimi darbe. Pasiūlytas skirtingas požiūris, analizuojant darbo motyvacijos temą: emocijų ir pažinimo ryšių apjungimu, asmens ir darbo suderinimu, organizaciniu kontekstu. XX a. pradžia plačiai atsivėrė motyvacijos koncepcijų paieškoje, glaudžiai bendradarbiaujant su psichologija, organizacijų sociologija ir kitomis vadybos mokslo kryptimis. Latham'as (2007) mokslo darbe pateikia darbo motyvaciją laiko atžvilgiu – tai laikotarpis, sutelkęs mokslą į organizacijų valdymo amžių per motyvacijos teorijų tinkamo naudojimo ir kritiško vertinimo aspektų analizes, skirtingais istoriniais laikotarpiais. Motyvacijos modelių aiškinime susitelkta į tikslų ir grįžtamojo ryšio sąveiką, jų poveikį motyvacijai laiko atžvilgiu, analizuoja Kanfer ir Chen (2016). Vėliau, temoje buvo atliekami nauji tyrimai ir formavosi požiūriai skirti aiškesniam supratimui apie asmens socialinės ir kontekstinės įtakos tikslo pasirinkimą (Kanfer ir Chen, 2016).

Gordana ir kt. (2020) teigimu darbo motyvacija – tai psychosocialinė kategorija, kylanti iš individo požiūrio į darbą ir jo pasirengimo įsitraukti į organizacijos siekiamų tikslų įgyvendinimą. Darbo motyvacija aiškinama kaip koncepcija ir instrumentas vadybos procese, kuriuo organizacijos sprendžia sudėtingas darbuotojų išlaikymo ir motyvavimo problemas. Šios srities mokslinėje literatūroje darbo motyvacijos terminas, dažniausiai pateikiamas kaip teorija ar loginis modelis (žr. 1 pav.). Darbo motyvacijos pagrindu paaiškinama, kodėl tam tikros priemonės motyvuoja darbuotojus stengtis atlikti savo darbą. Pati koncepcija apima platų motyvacijos sąvokų aiškinimą, kaip energetinių jėgų poveikį, kuris suaktyvina žmogaus elgesį darbo aplinkoje tam tikru būdu, laiku ir stiprumu, teigia Westerman'as (2020).

Skirtinguose mokslo darbuose kalbama apie darbo motyvaciją lemiančius veiksnius, t. y. mechanizmus, kurie perteikti motyvacijos teorijose; motyvuojančias priemones, kurios veikia kaip varomoji jėga; rezultatus, kurie reiškia tam tikrą darbuotojus motyvuojančią būseną, susijusią su sprendimų priėmimu ir atlikimu darbo bei pasiekimų aplinkoje. Gautas rezultatas paremtas pastangomis atlikti darbą už kurį gaunami atlygiai, suvokiama kaip teigiamas požiūris į darbo procesą ir pasitenkinimą gaunama nauda. Motyvacinės būsenos rezultatas – darbuotojo motyvacija (Wietrak ir kt., 2021).



1 pav. Motyvacijos loginis modelis (sudaryta autorės, remiantis Wietrak ir kt., 2021)

Chromjakova (2016) teigimu, siekiant išsiaiškinti motyvacijos darbinėje aplinkoje naudą organizacijai, reikia nuolat aiškintis, kaip tinkamai darbuotojus motyvuoti, kad būtų „sukurti“ aistringi ir novatoriški, atitinkantys šių dienų poreikius darbuotojai. Visos organizacijos nepaisant veiklos srities, turi skirti didelį dėmesį darbo motyvacijai (Chromjakova, 2016).

Darbo tikslų ir efektyvumo pasiekimas pagrindžiamas darbo motyvacijos prielaida. Kaip aiškina savo darbe Glišović ir kt. (2019), tai yra vidinis žmogaus procesas, darantis poveikį pastangoms susijusioms su darbo tikslu laipsniu, kryptimi ir trukme. Kiekvieno žmogaus pašamonėje egzistuoja gyvenimo momentai, kai motyvacija pradeda veikti ir tai pasireiškia per elgesį. Žmogiškųjų išteklių vadovų užduotis – ieškoti būdų, kaip inicijuoti tokį elgesį, įkvėpti ir užtikrinti aukštą darbuotojų motyvaciją.

Darbuotojai vertinami kaip svarbiausia organizacijos dalis, kuria perteikiama pačios organizacijos vertė, o jų motyvavimas yra viena iš svarbiausių organizacijos valdymo funkcijų, teigia Glišović ir kt. (2019). Didelei daliai darbuotojų reikalinga motyvacija, kad jie galėtų atlikti paskirtas užduotis darbo vietoje, kad darbas būtų produktyvus ir pats darbuotojas jaustųsi gerai. Motyvacijos naudą, kai norima pagerinti darbo rezultatus ir pasiekti atitinkamą našumo lygį darbo vietoje, pabrėžia Ganta (2014). Darbo motyvacija įgyvendinama per šiuolaikinį modernų požiūrį, t. y. per darbuotojų motyvacijos strategijas bei priemones šiam tikslui pasiekti. Ganta (2014) identifikuoja tokias strategijas:

1. Teigiamas sustiprinimas / dideli lūkesčiai.
2. Veiksminga disciplina ir bausmė.
3. Sąžiningai elgtis su žmonėmis.
4. Patenkinti darbuotojų poreikius.
5. Su darbu susijusių tikslų nustatymas.
6. Darbo vietų restruktūrizavimas.
7. Atlyginimas priklauso nuo darbo rezultatų.

Remiantis autoriaus pateiktų strategijų derinių panaudojimu įvairiose darbo vietose, deriniai paprastai skirtingi, nes esama asmens būsenos skirtumai nuo norimos. Darbuotojų motyvavimas sumažina šį skirtumą ir padeda siekti tikslų.

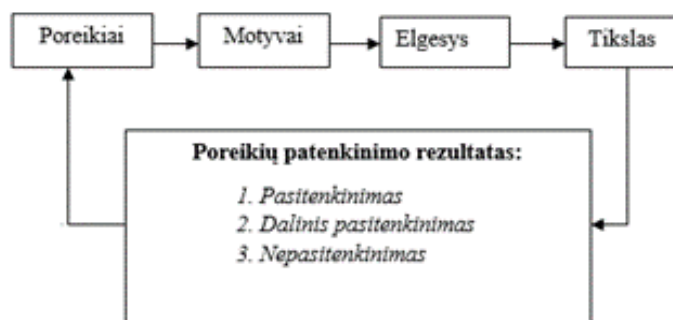
Šiandieną požiūris į asmenų individualius poreikius ypatingai svarbus, aiškinantis darbuotojų elgesio priežastis darbinėje veikloje, siekiant produktyvumo. Organizacijos produktyvumo, veikos efektyvumo bei sėkmės pasiekimas – tai visų dirbančiųjų organizacijos narių veiklos rezultatas, esant tinkamai darbo motyvacijai. Todėl gilinantį į motyvaciją, būtina suprasti asmens, kaip atskiro individo, poreikius ir motyvus. Visų pirma, kiekvienas individas turi demografinių charakteristikų ir asmenybės savybių rinkinį, pagal kurį jis identifikuojamas: amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą, paveldėtas savybes, patirtį, įgytą profesiją, sugebėjimus ir panašiai. Kaip teigia Kasiulis, Barvydienė (2001) visos asmenybės yra skirtingos, o norėdamos pasiekti savo tikslus, taip pat elgiasi skirtingai, nors jų elgesiui poveikis panašių priežasčių (poreikių). Kaip kiekviena asmenybė turi savo skirtingus charakterius, savybes, tikslus, norus, taip visus individus lydi skirtinga motyvacija. Remiantis autorių atliktu darbu teigiama, jog: „Kiekviena asmenybės tipologija turi ir privalumų, ir trūkumų. Visas jas galima kritikuoti, tačiau kiekvienoje jų randame raktą asmenybei pažinti, kartu ir tinkamam elgesio būdai su ja pasirinkti“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Poreikis ir motyvas – tai dvi neatsiejamos su motyvacija keliaujančios sąvokos. Poreikis, Hitka ir kt. (2020) apibrėžiamas kaip vidinė žmogaus būsenos, kurią kartu su interesais, vertybėmis ir idealais galima vadinti vidinės motyvacijos šaltiniu. Stiprūs poreikiai yra žmogaus elgesio motyvai.

Pasak Sukmayuda ir kt. (2019) motyvas yra stiprus darbuotojų poreikis, kurį reikia įvykdyti, kad tokie darbuotojai galėtų prisitaikyti prie aplinkos, o motyvacija yra sąlyga, motyvuojanti darbuotojus siekti jo motyvų tikslų. Motyvai yra kiekvienos asmenybės dalys, motyvuojančios žmogaus veiklą siekti konkrečių savo tikslų. Jie gali būti laikomi asmenybės vidine varomąja jėga, kitaip tariant žmogaus veiklos „varikliu“. Hitka ir kt. (2020) teigimu, psichologinius veiksnius ir priežastis, susijusias su individų elgesiu, galima paaiškinti motyvais.

Motyvas traktuojamas kaip veiklos priežastis, susijusi su poreikių patenkinimu. Išsiaiškinus priežastis ir nustačius objektą, kurio dėka galima įtampą pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. Bet koks

poreikis, automatiškai parodo jo patenkinimo motyvus. Ir visa tai sukelia atitinkamą elgesį, kuris pakreipiamas tikslo pasiekimo link. Šio proceso tęstinumas yra poreikių tenkinimas, todėl motyvacija skatina ir įtikina žmones kažką daryti. Ši seka parodo motyvaciją kaip grandininį procesą (žr. 2 pav.).



2 pav. Elgesio per poreikius modelis (Kasiulis, Barvydienė, 2001)

Motyvus Madhumitha ir kt. (2019) traktuoja kaip vidinę proto būseną, nes jie verčia judėti, suteikia energijos ir nukreipia elgesį link tikslų. Supaprastinus, motyvai nurodo kryptį, kaip pasiekti tikslus ir patenkinti poreikius, t. y. elgesio būdai. Jie nurodo elgesio kryptį tikslų pasiekimui ir poreikių patenkinimui.

Žmogaus veiklos motyvai, jam pačiam gali būti labai aiškūs ir paprastai suprantami, tačiau aplinkiniams sunkiai arba visai nesuvokiami. Dėl tam tikrų stresinių aplinkybių asmenys gali ir patys nesuprasti savo motyvų, bet susipažinusiems su šios srities subtilybėmis, įgijusiems mokslo ir praktikos žinių atstovams, motyvai suprantami (Marcinkevičiūtė, 2006). Pagal Marcinkevičiūtės (2006) įžvalgą pagrindiniai motyvai darbo veikloje suskirstyti į keturias grupes:

- saviraiškos;
- pagarbos;
- psichologiniai (moraliniai);
- materialiniai.

Vadybos srityje, darbuotojų motyvų supratimas ypatingai aktualus vadovams. Vadovams įsigilinus į asmenybių tipologijas ir suprantant jų motyvus, atsiveria galimybės panaudoti žmogiškuosius išteklius veikloje padarant kuo mažiau klaidų. Tai susiję su našesniu užduočių paskirstymu, galimybe darbuotojams turėti pasirinkimo laisvę, galimybių ir reikalavimų suderinimu atsižvelgiant į stipriąsias ir silpnąsias savybes, streso ir konfliktų išvengimu, vienodu laiko sąvokų suvokimu ir panašiais kasdieniais sprendimais organizacijos vykdomoje veikloje (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Dirisu ir kt. (2018) poreikių tenkinime įžvelgia organizacijos sėkmę, jeigu bus užtikrinamos geros darbo sąlygos atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Poreikių ir lūkesčių derinys, kurie susiję su darbo vieta, taip pat veiksnų derinys, kurie sudaro galimybes darbuotojus motyvuoti, vadinama motyvacija darbuotojams.

Bendrasis terminas „motyvacija“ laikomas gana abstrakčiu ir nestokojančiu įvairių aiškinimų bei apibrėžimų (žr. 1 lent.). Motyvacija bendraja prasme yra susijusi su pastangomis siekti savo tikslų, o darbo motyvacijoje sutelkiamas dėmesys į tikslus susijusius su organizaciniais siekiais, kuriuose išreiškiamas išskirtinis elgesys į darbo susidomėjimą.

1 lentelė. Motyvacijos sąvokų samprata

Autorius	Motyvacijos sąvokos aiškinimas
Glišović ir kt. (2019)	„Motyvacija – procesas, vykstantis asmens viduje, kuris veda jį tikslų link. Darbuotojo entuziazmas ir pastangos siekti su darbu susijusių tikslų.“
Robbins'as ir Timothy (2009)	„Motyvaciją įvardija kaip norą atiduoti visas pastangas, siekiant organizacijos tikslų ir, kad šios pastangos patenkintų kai kuriuos asmeninius poreikius.“
Grace ir Grace (2005)	„Motyvacija – tai procesas, kuris skatina žmogaus elgesį siekiant konkrečių tikslų.“
Bachudo ir Ltd (2016)	„Motyvacija – tai sunkiai paaiškinamos ir sudėtingos jėgos, nes jos skatina įtampos būsenas ir kitus mechanizmus, kurie inicijuoja ir palaiko savanorišką veiklą tikslams pasiekti. Vidinė būseną, kuri veikia; emocija ar noras, kuri veikia žmogaus valioje; kuri neatsiejama žmogaus elgesio dalis atsižvelgiant į asmens „varymą“ ar „norą“.“
Hitka ir kt. (2019)	„Motyvaciją apibrėžia kaip psichologinį procesą, kuris skatina ir palaiko asmens veiksmus, susijusius su jo darbu ir užduotimis. Darbuotojų motyvacija traktuojama kaip veiksnys įtakojantis pasitenkinimą darbu ir noru panaudoti savo įgytas žinias bei įgūdžius darbo naudai.“
Makushkin'as (2019)	„Motyvacija apibrėžiama kaip procesai, kurie lemia kiekvieno asmens intensyvumą, kryptį, pastangų atkaklumą siekiant tikslo.“
Budirianti ir kt. (2020b)	„Motyvacija yra kažkieno noras, kuris priverčia žmogų veikti. Priežastis nusakanti žmonių veiką paremta siekiamais tikslais. Motyvacija prilyginama impulsu, kuris veda į norą dirbti daugiau, entuziastingiau ir teigiamu poveikiu organizacijos gerovei.“
Jain'as ir kt. (2019)	„Motyvacija yra svarbus veiksnys, skatinantis žmones kuo geriau įgyvendinti ir padėti siekti didelių verslo tikslų. Įkvėpimas suteikiantis darbuotojams daugiau galimybių.“
Furnham'as ir kt. (2009)	„Motyvacija apibrėžiama kaip vidinė būseną sukianti norą ar spaudimą veikti.“

Apibendrinant daugelio mokslininkų motyvacijos sąvokų apibrėžimus galima teigti, jog motyvacija – tai tam tikra vidinė jėga, kuri daro įtaką asmeniui norinčiam siekti savų ir organizacinių tikslų. Asmenys vedami vidinio potraukio ir atitinkamo energijos lygio imasi teigiamų veiksmų. Šie nukreipti į augimą, pažangą, tiesioginio poveikio sąlygų gerinimą.

2.2. Motyvacijos teorijos ir jų naudojimas darbuotojų motyvavime

Darbuotojų motyvacija kaip tyrimo objektas, laikomas sudėtingu, tačiau didžioji suvokimo dalis paaiškinama, ankstyvųjų ir šiuolaikinių motyvacijos teorijų pagrindu. Žmogaus elgesys nėra pastovus ir vienodas, bet kinta priklausomai nuo susidariusios situacijos. Situacija susiklosto esant tam tikroms sąlygoms ir laikui. Atsižvelgiant į šiuos faktorius, vieningo paaiškinimo kaip tinkamai motyvuoti skirtingus darbuotojus, mokslo darbuose nėra, tačiau motyvacijos teorijų žinojimas ir praktinis jų taikymas suteikia išvaigą. Bakanauskienė ir Ubartas (2009) savo darbe teigia, kad visos egzistuojančios motyvacijos teorijos aiškina, kaip pasiekti ir išlaikyti pageidaujamą darbininkų elgesį, nesumažinant jų darbo rezultatų vertės. Turimos žinios apie motyvacijos teorijas suteikia teorinį

pagrindą bei padeda praktikoje, kaip parinkti efektyviausias priemones darbuotojų motyvavimui. Šiuolaikinių motyvacijos teorijų tikslas yra sukurti sistemą, per kurią organizacijos galėtų geriau paveikti savo darbuotojų norą dirbti ir padidinti entuziazmą tinkamai atlikti pareigas (Furnham ir kt., 2009).

Organizacijų moksle, atliekant aukštos kokybės empirinius tyrimus, aiškinamasi kaip ir kokiomis aplinkybėmis darbuotojai yra motyvuoti atlikti tam tikrą užduotį. Tyrimai (Zhang, 2019; Emvula Shikalepo, 2020) patvirtinta, jog didžioji dalis motyvacijos teorijų, savo poveikiu pagrįstos ir turi praktinius įrodymus. Motyvacijos teorijos užgimė skirtingais laikotarpiais ir su kiekvienu iš jų siekta pažinti darbuotojų motyvus bei juos tinkamai taikyti organizacijos tikslų pasiekimui. Vienas iš pirmųjų nagrinėti žmonių motyvus, kaip darbo našumą veikiančią jėgą, pradėjo Horton'as. Eksperimento išvados buvo įkvėpimas atsirasti dar nežinomai teorijai, kurios kryptis turėjo sąsajas su darbuotojų valdymu. Teorija apėmė problemų sprendimą, kuris mažino motyvacijos trūkumą. Dėmesys sutelktas į žmonių poreikius, kurie yra veiklos motyvai, pasireiškiantys atitinkamu elgesiu ir suteikiantys pasitenkinimą veikloje. Laiko atžvilgiu motyvacijos teorijos skirstomos į ankstyvasias ir šiuolaikines. Ankstyvosios teorijos pristatytos XX a. pradžioje, o šiuolaikinių motyvacijos teorijų pradžia laikoma XX a. vidury, kai vadybos ir psichologijos mokslas tapo neatsiejamomis organizacijų mokslo dalimis (Balvočiūtė ir Bakanauskienė, 2011).

Motyvacijos teorijos yra suskirstytos į dvi kryptis pagal žmogaus elgesio motyvus darbe (Rybnicek ir kt., 2019):

- *Turinio teorijos* (pasitenkinimo darbu / poreikių). Jomis siekiama nustatyti motyvus, kurie duoda darbuotojui impulsą atitinkamai elgtis. Šiomis teorijomis ieškoma atsakymų, kas motyvuoja, orientuotos į individualius poreikius.
- *Proceso teorijos*. Sutelkia dėmesį į procesus, kuriais grindžiama darbo motyvacija ir į motyvaciją žiūrima dinamiškai. Čia parodoma kaip skatinamas žmogaus elgesys, kaip motyvuojama. Proceso teorijos orientuotos į kognityvinius procesus (vykstančius darbuotojų galvoje), kurie juos motyvuoja.

Turinio motyvacijos teorijos yra labiau statiškos, nes aiškinant darbuotojų motyvaciją, visų pirma ieškoma kaip atsirado konkretūs poreikiai ir iš ko jie susideda, t. y. domimasi motyvų ir motyvacijos turiniu. Nustatomi pagrindiniai motyvai, darantys poveikį elgesiui ir turi būti imtasi tinkamų priemonių juos tenkinti. Procesų motyvacijos teorijose domimasi konkrečiais elgesio būdais, motyvų realizavimui, teigia Kasiulis, Barvydienė (2001). Šiomis teorijomis paaiškinama, kaip atsiranda motyvacija ir kaip ji sukelia pasitenkinimą. Akcentuojami psichologiniai procesai ar jėgos, turinčios įtakos motyvacijai. Procesų teorijos yra žmonių suvokimas apie savo darbo aplinką ir būdus, kaip jie ją interpretuoja ir supranta (Sylqa, 2020).

Ilgamžės ir didžiausio kiekio diskusijų moksle sulaukusios motyvacijos teorijos (žr. 2 lent.):

2 lentelė. Motyvacijos teorijos (sudaryta autorės, remiantis Dinibutun, 2014)

Turinio teorijos	A. Maslow'o, Poreikių hierarchijos teorija	Patys žmogaus veiklos motyvai yra sudėtingi ir jie daro įtaką darbo motyvacijai. Poreikiai skirstomi į penkias kategorijas, kurios išdėstytos hierarchine tvarka: <i>fiziologiniai</i> (vanduo, maistas, poilsis), <i>saugumo</i> (sveikatos, darbingumo išsaugojimo, ateities saugumo), <i>socialiniai</i> (meilės, prierašumo), <i>pagarbos</i> (noras būti pripažintam kitų), <i>saviraiškos</i> (noras realizuoti savo potencialą, tobulėti kaip asmenybei). Žemiausio lygmens poreikiai turi būti
------------------	--	--

		patenkinti, o tik sekančiu etapu siekiama aukštesnių. Dėmesys sutelkiamas į aktyvius poreikius, kurie valdo elgesį. Poreikiai kinta bėgant laikui, todėl po kurio laiko motyvacija, kuri buvo veiksminga, gali nebeveikti.
	D. C. McClelland'o, Poreikių teorija	Dėmesys trims poreikiams: <i>valdžios</i> (įtaka kitiems, suinteresuotumas pasiekti tikslus), <i>narystės</i> (draugiški santykiai kolektyve, bendravimas tarpusavyje), <i>sėkmės</i> (pasitenkinimas sėkmingu procesu, sėkmingų rezultatų įtaka darbuotojams). Kiekvieno poreikio intensyvumas gali kisti.
	F. Herzberg'o, Dviejų veiksmų teorija	Požiūrį į darbo motyvaciją apsprendžia veiksmų grupės, kurios yra <i>palaikymo</i> veiksmų (organizacijos vykdomos veiklos politika ir administravimo būdai, formali lyderystė, bendravimas su valdžios atstovais, darbo sąlygos organizacijoje, atlygiai už atliktą darbą, bendravimas su bendradarbiais, asmens gyvenimas, užimamos pareigos, saugi aplinka) ir <i>motyvacinių veiksmų</i> (įgyvendintos veiklos, įgytas statusas, darbas, atsakomybės jausmas, kilimas karjeros laiptais, profesinis tobulėjimas). Palaikymo veiksmų tenkinimas neleidžia kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Motyvavimui turi būti tenkinami palaikymo ir motyvuojantys veiksniai.
Proceso teorijos	V. Vroom'o, Lūkesčių teorija	Lūkesčiai daro skirtingą poveikį veiklos rezultatams, nuo jų priklausys kaip elgsis darbuotojas. Veiksniai darantys poveikį darbuotojų motyvacijai: 1. Valentingumas. 2. Instrumentalumas. 3. Lūkesčiai.
	D. Adams'o, Teisingumo motyvacijos teorija	Asmens pusiausvyrą – pastovi būseną, kai gaunamas atlyginimas ir įdėtos pastangos atitinka kitų asmenų vertinimą. Paaikškina, kaip asmenys padalija savo indėlį, kad būtų pasiekiamas norimas tikslas. Ji susijusi su gera žmonių savijauta, vykdomas pastangų atiduodamų organizacijai palyginimas su kitų asmenų atiduodamomis pastangomis tokiam pačiam darbui.
	E. Lawler'io – L. Porter'io modelis	Lūkesčių ir teisingumo teorijų elementai apimantys penkis elementus: 1. Pastangas. 2. Suvokimą. 3. Gautus rezultatus. 4. Atlygį. 5. Pasitenkinimo lygį. Gauti rezultatai keičiasi priklausomai nuo asmens turimų jėgų, sugebėjimų ir charakterio bruožų ypatumų ir užimamų pareigų. Modelis nustato atlyginimo ir rezultato ryšius. Rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą.

Skirtingos motyvacijos turinio teorijos viena kitą papildė ir susidarė atskiros poreikių hierarchijos ar jų rinkiniai. Poreikiai generuoja tam tikrus elgesio motyvus. Proceso teorijos aiškina, jog žmogaus poelgiai yra tai, kaip jis supranta situaciją ir kiek yra pasiryžęs laukti ji tenkinančių rezultatų.

Po teorijų, aiškinančių kaip motyvuoti, srauto pasidalijimo į kryptis, prasidėjo praktinis motyvacijos modelių kūrimas ir kompleksinis darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas darbo vietose (Marcinkevičiūtė, 2006).

Itziar Ramírez García ir kt. (2019) teigimu, XXI a. organizacijos jau sprendė kur kas sudėtingesnes darbuotojų motyvacijos problemas, kurios siejasi su darbuotojų išlaikymu, besikeičiančia technologine aplinka, poreikiu mokytis bei įgyti įgūdžių, darbo formomis, globalaus darbo aspektais. Su naujais iššūkiais patiriamos tiesioginės ir netiesioginės išlaidos, todėl norint jas efektyviau kontroliuoti reikalinga suprasti elgesio motyvus. Motyvacijos teorijų klasifikacija paremta poreikių, bruožų, vertybių bei pažinimo elementais parodo, jog poreikiai yra bendrasis vardiklis (žr. 3 lent.).

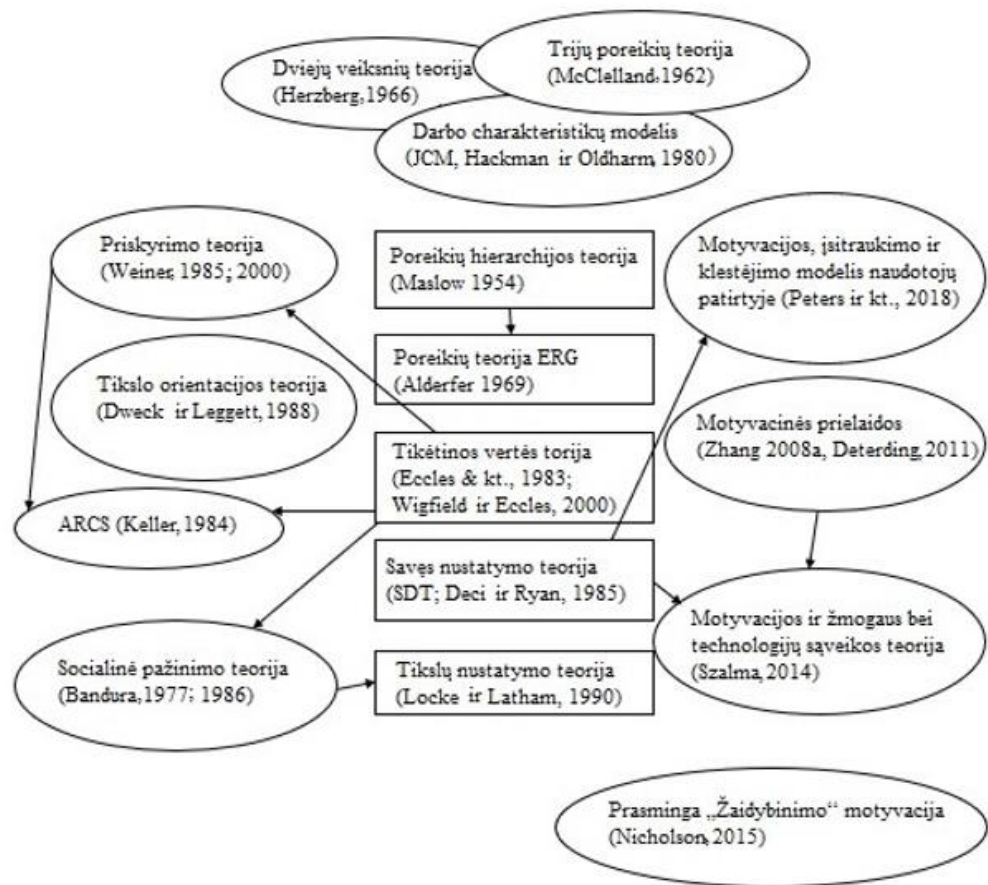
3 lentelė. Motyvacijos teorijų klasifikacija pagal konstrukcinius elementus (sudaryta autorės, remiantis Itziar Ramírez García ir kt., 2019)

Motyvacijos teorijų klasifikacija	Konstruktas	Motyvacijos teorijos
Poreikių	Kodėl turiu veikti? Orientuotas į tikslą. Poreikių struktūra. Žmonės teikia pirmenybę poreikiams skirtingais būdais. Paaiškinama pasirinkimu, pastangomis ir atkaklumu. Asmenys poreikius įgyja iš kultūros ir visuomenės (poreikis savarankiškumas, pasiekimai). Motyvacija apibrėžiama kaip procesas, kuris nustato, kaip energija naudojama poreikiams patenkinti.	(Vroom, 1964), Lūkesčių (vilčių) teorija; (Maslow, 1954), Poreikių teorija; (Raynor, 1969), Ateities orientacijos efekto ir pasiekimų motyvacijos teorija; (Weiner, 1974), Priskyrimo teorija; (Herzberg, 1966), Dviejų veiksmų teorija; (McClelland, 1961), Trijų poreikių teorija; (Atkinson, 1978), Veiksmo dinamikos metodas; (McGregor, 1960), X ir Y teorijos; (Lawler – Porter, 1968), Motyvacijos modelis.
Bruožų	Asmenybės poreikis išreikšti savo bruožus nepripažįstant klasifikacijos sistemos. Asmenybė prognozuoja kas ją motyvuoja. Savireguliacija (veiksmas ir bruožai). Asmenybė apibrėžia našumą.	(Day, Schleicher, Unckless ir Hiller, 2002), Savimonitoringo metaanalizė, savikontrolė, asmenybė; (Digman, 1990), Penkių faktorių modelis; (Judge, 2009), „Pagrindiniai savęs vertinimai ir darbo sėkmė“; (Dweck, 1999), Saviteorijos; (Deci ir Ryan, 1970), Apsisprendimo teorija.
Vertybių	Poreikiai grindžiami vertybėmis. Įgyta iš patirties. Pagrindas tikslams pasiekti. Įtakoja pasirinkimą ir elgesį. Nustato elgesį darbo paieškoje. Vertes lemia individualus kontekstas ir kultūra.	(Foreman ir Murphy, 1996), Valentingumo lūkesčių sistema; (Elizur, 1984), Darbo vertybių modelis; (Schwartz, 1992), Apskritas vertybių modelis; (Kluckhohn ir Strodtbeck, 1951), Vertybių orientacijos teorija; (Arciniega Ruiz de Esparza ir González, 2000), EVAT skalė; (Barrett, 1997), Septynių lygių modelis.
Pažinimo	Žinios reikalingos norint nustatyti individualius poreikius ir juos pasirinkti siekiant tikslų.	(Alderfer, 1972), „Su egzistavimu susijusio augimo teorija“ (ERG);

	<p>Žmones motyvuoja tikslų numatymas.</p> <p>Savo efektyvumo suvokimas yra svarbus sėkmei nustatyti.</p>	<p>(Deci, 1975), Kompetencija ir apsisprendimas; kognityvinio vertinimo teorija;</p> <p>(Bandura, 1986, 1977), Elgesio sistema; socialinė pažinimo teorija;</p> <p>(Hackman, 1976), Darbo charakteristikų modelis (JCM);</p> <p>(Adams, 1965), teisingumo teorija;</p> <p>(Weiss ir Cropanzano, 1996), Efektyvių įvykių teorija.</p>
--	--	--

Lentelėje pateikta klasifikacija parodo motyvacijos dinamiką darbo aplinkoje. Ankstyvosios motyvacijos teorijos pabrėžia motyvų tenkinimą ir aiškina, kodėl kas nors turi veikti, tačiau yra svarbu, kodėl tam tikrose situacijose laikomasi konkrečių veiksmų. Itziar Ramírez García ir kt. (2019) teigia, kad ne tik poreikiai, bet ir bruožai, vertybės bei pažinimas atskleidžia tai, kas motyvuoja darbuotojus atitinkamai elgtis ir siekti tikslų.

Apžvelgiant naujausius tyrimus (Dostert ir Müller, 2021) nustatyta, kad šiuo metu sparčiai besiautomatizuojančios gamybos organizacijos dirba palaikomos žmonių darbo jėgos. Jos dažnai susiduria su nemotyvuota darbuotojų ir mašinų sąveika. Tai mažina operatorių galimybes lanksčiai pritaikyti savo sprendimus, kai iškyla problemos ir reikia panaudoti turimus įgūdžius. Moksle ir praktikoje trūksta tinkamų bei konkrečiam operatorių ir mašinų kontekstui skirtų motyvavimo strategijų. Pasiiekti darbuotojams motyvaciją mokytis ir daugiau sužinoti apie mašinas ar pačią sistemą, siekiama motyvuojančiu socialiniu ir techniniu pagalbos sistemų projektu. Sistemos projektavimo motyvacijos tyrimai yra palyginti nauja motyvacijos tyrimų šaka, tad ieškant sprendimo, Dostert'o ir Müller'io (2021) susistemintos ir susietos bendrosios įvairioms sritims taikomos motyvacijos teorijos su švietimo, darbo vietos bei sistemos projektavimo (dizaino) motyvacijos teorijomis (žr. 3 pav.). Teorijomis bandoma rasti atsakymus, kas motyvuoja žmones mokytis ir kokie veiksniai motyvuoja bei palaiko mokymosi motyvaciją.



3 pav. Motyvacijos teorijų susiejimas iš skirtingų taikymo sričių (sudaryta autorės, remiantis Dostert ir Müller, 2021)

Pateikta sisteminė motyvacijos teorijų apžvalga, atrenkant teorijas turinčias sąsajų su trūkstama motyvacijos sritimi (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Skirtingų sferų motyvacijos teorijos (sudaryta autorės, remiantis Dostert ir Müller, 2021)

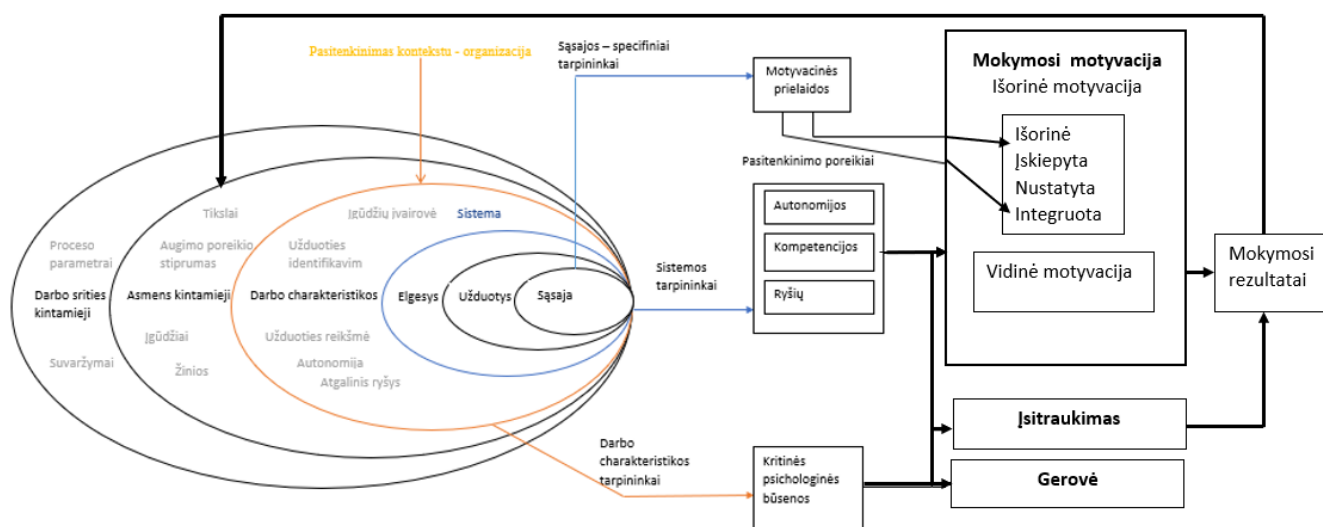
Bendrosios motyvacijos teorijos	Tikėtinos vertės teorija (Eccles ir kt., 1983; Wigfield ir Eccles, 2000)	„Sėkmės tikimybė kartu su subjektyvia užduoties vykdymo veiksmų atlikimo verte. Veiksmams daro poveikį tai, kiek asmenys jaučia asmeninę svarbą ar vidinį interesą atlikti užduotį ir kiek asmenys mano, kad norimas rezultatas bus pasiektas, jeigu pamėgins veikti.“
	Poreikių hierarchijos teorija (Maslow, 1954)	Elgesys paremtas hierarchiniu poreikių patenkinimu.
	Poreikių teorija ERG (Alderfer, 1969)	Trijų pagrindinių poreikių patenkinimas - egzistencijos, giminingumo ir augimo. Mažiau griežta hierarchija.
	Savęs nustatymo teorija (SDT; Deci ir Ryan, 1985)	„Motyvacijos tęstinumas nuo išorinės motyvacijos į vidinę motyvaciją. Keturi išorinės motyvacijos tipai (išorinė, introjektyvi, identifikuota, integruota). Trys pagrindiniai poreikiai – savarankiškumo, kompetencijos ir santykių. Giminytės ir kompetencijos poreikiai lemia vidinį reguliavimą, tačiau savarankiškumo patenkinimo laipsnis lemia ar įvyksta numatytas, ar nustatytas/integruotas reguliavimas.“
	Tikslų nustatymo teorija (Locke ir Latham, 1990)	„Asmenų tikslų vaizdavimas yra veiksminga elgesio priežastis. Tikslai turėtų būti konkretūs, sunkūs ir labai vertinami.“

Švietimo motyvacijos teorijos	ARCS mokomojo dizaino modelis (Keller, 1987)	Praktinės strategijos, keliančios besimokančiųjų dėmesį, aktualumą, kompetenciją ir pasitenkinimą.
	Priskyrimo teorija (Weiner 1985, 2000)	„Ateities veiksmai nustatomi pagal tai, kaip priežastingai paaiškinami praeities netikėti įvykiai, naudojant matmenų lokusą, stabilumą ir valdymą.“
	Tikslo orientacijos teorija (Dweck ir Leggett, 1988)	Dvi, fiksuota ar kintama pažinimo gebėjimų mąstysena daro įtaką motyvacijai ir tikslams (orientuota į našumą ir meistriškumą).
	Socialinė pažinimo teorija (Bandura, 1977, 1986)	Subjektyvus įsitikinimas apie savo kompetenciją (savęs efektyvumo) lemia veiksmus.
Darbo vietos motyvacijos teorijos	Dviejų veiksnių teorija (Herzberg, 1966)	Asmenų požiūris į darbą organizacijoje ir jo motyvacijos lygį. Veikia grupė sudaryta iš dviejų veiksnių: palaikymo ir motyvaciniai.
	Trijų poreikių teorija (McClelland, 1962)	Trys priklausomybės, pasiekimų ir galios poreikiai, kuriuos darbuotojai stengiasi išpildyti, sutelkti dėmesį į jėgą, o ne į pasitenkinimą.
	Darbo charakteristikų modelis (JCM; Hackman ir Oldham, 1980)	„Daugiausia dėmesio skiriama užduoties, savarankiškumo ir grįžtamojo ryšio projektavimui ir apima asmeninius tikslus, įgūdžius ir poreikį augti kaip moderatoriams. Darbo diagnostikos tyrimas (JDS) yra priemonė, kuri matuoja visus veiksnius, išskyrus moderatorių žinias, įgūdžius ir pasitenkinimą kontekstu“.
Sistemos projektavimo motyvacijos teorijos	Motyvacinės prielaidos (Zhang, 2008a; Deterding, 2011)	Santykis tarp objekto savybių ir asmens motyvacinių poreikių.
	Prasminga „Žaidybinimo“ motyvacija (Nicholson, 2015)	Žaidimuose esančių dizaino elementų perkėlimas į ne žaidimų kontekstą, siekiant panaudoti jų motyvuojantį poveikį. Prasminga, jeigu suplanuota kaip kelionė ir nauja patirtis yra susijusi su ankstesniais įsitikinimais.
	Motyvacijos ir žmogaus bei technologijų sąveikos teorija (Szalma, 2014)	Motyvacija, geresni rezultatai ir teigiama patirtis atsiranda, jei aplinkos struktūrų parama, poreikiai patenkinti.
	Motyvacijos, įsitraukimo ir klestėjimo modelis naudotojų patirtyje (METUX; Peters, Calvo ir Ryan, 2018)	„Šešios vartotojų patirties sritys, turinčios įtakos motyvacijai, tenkinant tris pagrindinius savarankiškumo, kompetencijos ir santykių poreikius. Sferos yra adaptacija, sąsaja, užduotis, elgesys, gyvenimas ir visuomenė.“

Dostert'as ir Müller'is (2021) tirdami pramonės gamybą teigia, jog šiame kontekste kyla daugiau iššūkių nei įprastoje besimokančiųjų aplinkoje, todėl įtraukiama ir motyvacijos darbo vietoje teorijų analizė. Darbo vietos teorijos padeda suvokti, kas žmones motyvuoja siekti bendro tikslo organizacijos kontekste ir kokie motyvai gali trukdyti ar apriboti sėkmingą mokymąsi. Būtina atsižvelgti į darbo aplinkoje esančius prietaisus, įrangą, sistemas ir į jų motyvuojančias savybes, kurie naudojami švietimo kontekste nustatytiems tikslams pasiekti. Dostert'o ir Müller'io (2021) teigimu, šios savybės yra ypač svarbios vėlesniame etape, kuriant strategijas, skirtas motyvuoti pagalbos sistemas pramoninėje gamyboje.

Dostert'o ir Müller'io (2021) darbe, teorijų pagrindu atliktas sistemos projektavimas. Iš šešiolikos atrinktų teorijų, norint jas pritaikyti autorių tiriamai aplinkai, išskirti ir aptarti jų pagrindiniai elementai bei konstrukcijos, tuomet motyvacijos teorijos integruotos į conceptualų motyvuojančios pagalbos sistemos modelį (žr. 4 pav.). Modelyje atsiranda motyvacija mokytis paskatinus savarankiškumo, kompetencijos ir ryšių motyvus, kuriuos nulemia sistemos dizainas (jis apima

sąsajas, užduotis ir elgesį). Procesui įtaką gali daryti darbo savybės, asmeniniai kintamieji, taip pat veiksniai susiję su tam tikra darbo sritimi.



4 pav. Teorinis motyvacinės pagalbos sistemos projektavimo modelis (sudarytas autorės, remiantis Dostert ir Müller, 2021)

Motyvai turi būti palaikomi ir skatinami, nes siekiama motyvuoti darbuotojus jų darbo vietoje. Atsižvelgiant į tai, kad norint tinkamai motyvuoti reikia suvokti motyvacinę galimybę organizacijoje ar ji gali jas pasiūlyti. Dostert'o ir Müller'io (2021) tyrimo rezultatai rodo, kad pramonės kontekste, kai automatizavimas yra vidutinio ir aukšto lygio, iškyla daug iššūkių norint kontroliuoti žmonių ir technologijų sąveikos aspektus, kad būtų išlaikomas produktyvumo lygis. Nuomonė, jog operatoriai pradėję darbą jau yra motyvuoti dabar atmetama. Tačiau motyvacijos trūkumą galima kompensuoti žinant darbuotojų motyvus. Naujos, per pastaruosius metus atsiradusios teorijos požiūrį praplečia. Reikalinga pasiremti senesnėmis jau gerai žinomomis ir šių dienų naujomis motyvacijos teorijomis. Dostert'as ir Müller'is (2021) savo darbu parodo, jog neseniai atsiradusiomis teorijomis bandoma paaiškinti, kaip motyvacija gali kilti dėl sistemų ar sąsajų projektavimo ir vartotojo sąveikos su jomis, žinant darbuotojų motyvus.

Dostert'o ir Müller'io (2021) mokslo darbe, viena iš teorijas, aiškinančias elgesį darbo vietoje pramonės gamybos kontekste, atrinkta D. C. McClelland'o poreikių teorija. Andersen'o (2018), Geeno ir Brody (1985) tyrimų rezultatai patvirtino, kad šios teorijos identifikuoti motyvai, daro įtaką žmonių veiksmams ir elgesiui darbe, energijos, jautrumo ir mokymosi atžvilgiu.

Ilgalaikiai Rybnicek'o ir kt. (2019) McClelland'o poreikių teorijos tyrimai, naudojant neuromokslinius metodus, patvirtino jos kaip analizės objekto reikšmę šiandieniniam darbo kontekste. Tai yra vienas iš pirmųjų tyrimų, kuriame tiriama įvairių su valdymu susijusių atlygių neuroninis pagrindas ir jų atitikimas McClelland'o poreikiams, todėl šio tyrimo rezultatais, kaip teigia Rybnicek'as ir kt. (2019), gali būti naudojamas motyvacijos teorijai stiprinti ir plėsti. Tyrime analizuojama McClelland'o teorijos motyvai ir jų suderinimas su atlygiais neuroniniu lygiu. Kadangi neįsisąmonintus poreikius ar motyvus sunku išmatuoti, neuromoksliniai metodai gali pasiūlyti naujų būdų, kaip juos suprasti. Šiuo metu darbo aplinkoje pinigai yra labiausiai paplitęs atlygis, bet tyrimo rezultatai rodo, kad kitų rūšių apdovanojimai gali būti panašiai veiksmingi. Todėl organizacijos, kurdamos atlygio sistemas, turėtų atsižvelgti į savo darbuotojų motyvus. Remiantis tyrimo išvadomis,

asmenys, kurie turi iššūkių, bendravimo ar valdžios motyvus, yra efektyviau apdovanojami jų siekiamu atitinkamu atlygiu. Atlygiai, kurie neatitinka darbuotojo motyvų, taip pat gali būti naudingi, tačiau remiantis rezultatais trumpesniai periodai. Todėl atlygio sistemos, kuriose atsižvelgiama į šių motyvų naudą, suteikia didesnę poveikį darbuotojo motyvacijai ir todėl gali būti veiksmingesnės (Rybnicek ir kt., 2019).

Lazaroiu (2015) tyrime analizuojant D. C. McClelland'o poreikių motyvacijos teorijos struktūrą, aptariami ją sudarantys poreikiai, prieš tai autoriui išanalizavus daugelio kitų teoretikų poreikių klasifikaciją ir kryptis. Teorija apibrėžiama apimant tris poreikius (valdžios, priklausomybės, pasiekimų), kurie generuoja motyvus:

- *Valdžios motyvas*. Apibūdinamas dominavimo požymiu – kai norima kontroliuoti, daryti įtaką ir priversti kitus asmenis veikti taip, kaip neverčiami elgtųsi kitaip. Noras keisti žmones, gyvenimą, būti atsakingu už kitus ir jų darbą. Pastangos padėti ir motyvuoti kitus. Asmuo suinteresuotas statusui ir prestižui naudingu bendravimu. Tvirtai veikiantis, įtikinantis, norintis įgyti valdžią kitiems;
- *Bendravimo motyvas*. Draugiškų, šiltų santykių išlaikymas su aplinkiniais. Siejamas su priklausymo grupei jausmu ir dalyvavimu bendradarbiavimo veikloje, noras įsitvirtinti ir išlaikyti draugišką ir artimą santykį su kitais žmonėmis. Pastebimi geresni darbo rezultatai dirbant grupėje, turi daug gerų draugų, atsidavęs ir lojalus organizacijai. Siekiama kitų sutikimo ir pritarimo, vertinama kitų nuomonė;
- *Iššūkių motyvas*. Asmens pagrindinis siekimas, kuris apima polinkį prisiimti atsakomybę už sunkumų ar užduoties sprendimą, užsibrėžtų tikslų nustatymą ir pasiekimą vykdomoje veikloje savo pastangomis. Noras padaryti geriau ir daugiau nei kiti žmonės bei efektyviai spręsti problemas, įveikti sunkias užduotis. Stipriai išreikštas iššūkių motyvas, kai darbuotojai elgiasi geriau nei kiti, kurių siekiai vidutiniai ar maži. Asmuo pripažįsta pagrįstą riziką ne kaip atsitiktinumo, o kompetencijos vaidmenį ir turi norą žinoti galutinius savo sprendimų rezultatus (Lazaroiu, 2015; Andersen, 2018).

D. C. McClelland'o teorijos motyvai atskirus asmenis veikia skirtingai ir tuo pačiu metu gali konkuruoti asmens viduje, teigia Lazaroiu (2015). Teorija sugrupuoja darbuotojus į tris grupes, t. y. darbuotojus su stipriu valdžios motyvu, darbuotojus su stipriu bendravimo motyvu ir darbuotojus su stipriu iššūkių motyvu.

2.3. Darbuotojus motyvuojančios priemonės

Remiantis Madhumitha ir kt. (2019), Jain ir kt. (2019) tyrimais, kurie analizavo, kokio pobūdžio gali būti motyvacijos jėga, motyvaciją galima suskirstyti į du tipus: išorinę ir vidinę.

Išorinė motyvacija. Organizacijos sėkmė ir darbuotojų veiklos rezultatai tiesiogiai siejami su išorine motyvacija, kai atsakingi asmenys vertina veiklos efektyvumą. Darbuotojas vykdo veiklą motyvuojamas veiksniais: kai jis gauna tenkinantį atlygį arba būna nubaustas. Išorinę motyvaciją gali paveikti paaaukštinimas, įvertinimas pagiriant, vertinama kolegų asmens pozicija darbe, atlyginimas, papildomos naudos ir kt.). Išorinė motyvacija pagal taikymo būdus klasifikuojama, atsižvelgiant ar susiję su organizacijos pinigais, t. y. į finansinę (materialinę) ir nefinansinę (nematerialinę) motyvaciją. Osterloh ir kt. (2002) teigia, jog išorinė motyvacija atsiranda tada, kai darbuotojai gali patenkinti savo poreikius netiesiogiai ir šiuo atveju svarbiausia yra piniginė kompensacija. Pinigai patys savaime nesuteikia tiesioginės naudos, bet yra priemonė norimoms prekėms ir paslaugoms

įsigyti. Išoriškai motyvuotas darbuotojų valdymas įmonėse pasiekiamas susiejant darbuotojų piniginius motyvus su įmonės tikslais (Ganta, 2014; Zoltan ir Vancea, 2020).

Vidinė motyvacija. Vidinė motyvacija apibūdinama veiksniais, generuojamais iš darbuotojo vidaus ir darančiais poveikį veikti ypatingu būdu ar konkrečia kryptimi. Ji yra veiklos, kuria suteikiamas malonumas sau pasiektais rezultatais, pasitenkinimo darbu indikatorius (atsakomybė, pasiekimai). Tai tarsi veikla dėl savęs paties, noras pasiekti tikslų nesitikint apčiuopiamų apdovanojimų (Osterloh ir kt., 2002; Ganta, 2014; Zoltan ir Vancea, 2020).

Kaip teigia Robbins'as ir Timothy (2009), motyvaciją galima išugdyti žmogaus viduje arba sukurti iš išorės motyvuojančių priemonių, kurios yra materialūs ir nematerialūs atlygiai, kurie gali teigiamai arba neigiamai paveikti veiklos rezultatus. Tai priklauso nuo situacijos ir sąlygų su kuriomis susiduria atitinkamas individas.

Poveikį darbuotojų motyvacijai gali daryti išoriniai ir vidiniai veiksniai. Kasiulis, Barvydienė (2001) juos grupuoja taip:

- „pats individas, jo amžius, darbo stažas, paveldėtos savybės, įgyta patirtis, požiūris, profesinis pasirengimas, gabumai, asmeniniai tikslai ir t. t.;
- darbo grupė: grupės normos, tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškumo lygis;
- organizacija: kultūra, tikslai, veiklos pobūdis, žmogiškųjų išteklių politika, darbo pobūdžio veiksniai;
- visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri veikia anksčiau minėtus lygius.“

Aiškus darbuotojų motyvacijai darančių poveikį veiksmų grupavimas atskleidžia jų kilmę. Le ir kt. (2021b) išskiria motyvacijai darančių poveikį veiksmų 3 grupes:

1. su darbu susiję veiksniai (darbo pobūdis, darbo sąlygos, darbų sauga, darbo rezultatas ir kt.);
2. su įmone susiję veiksniai (atlyginimų politika, išmokos, atlygio programos, mokymo ir tobulinimo programos);
3. su santykiais susiję veiksniai (santykiai su kolegomis, su vadovu).

Vidinė motyvacija kyla iš šaltinio žmogaus viduje, o išorinė iš šaltinio, esančio už asmens ribų. Vidiniai tikslai yra malonumas, pasididžiavimas, susidomėjimas, žinios, savivertė, o išoriniai – pinigai, atlygis, terminai, bausmė (Tovmasyan ir Minasyan, 2020). Pasak autorių, nustačius, kokio tipo yra darbuotojo motyvacija (vidinė ar išorinė), organizacijoms lengviau suprasti, ką daryti, kai aiškus motyvacijos tipas. Išorinė motyvacija dažniausiai naudojama darbuotojų pritraukimui. Organizacijos gali kontroliuoti išorinės motyvacijos naudojimą, pačios pasirinkdamos, kaip geriausiai ir kokias priemonės panaudoti.

Žmonių turima psichologinė prigimtis, paremta išoriniu ar vidiniu įkvėpimu, siekiant organizacinių ar asmeninių tikslų. Šiandieną pasaulyje, kai konkurencija tiek tarp individų, tiek tarp verslo organizacijų yra tokia svarbi, motyvacija tapo dar labiau reikalinga. Hung'as ir Mai (2020) teigia, kad motyvacija yra meno ir mokslo derinys be kurio verslo valdymas neįmanomas. Organizacijų žmogiškųjų išteklių valdyme, pabrėžiama išorinių veiksmų įtaka darbuotojų motyvacijai.

Platus spektras, darbuotojų elgesį motyvuojančių priemonių, aptarinėjamas kasdien, tačiau žmogiškųjų išteklių valdymui svarbių motyvuojančių priemonių pasirinkimas, patvirtintas aukštos kokybės analitinių tyrimų mokslo darbuose (Wietrak ir kt., 2021).

Organizacijų žmogiškųjų išteklių valdyme, pabrėžiama išorinių veiksnių nauda, daranti įtaką darbuotojų motyvacijai. Pagrindiniai veiksniai, svarbūs organizacijoms kaip motyvuojantys darbuotojų darbo motyvaciją yra septyni, teigia Hung'as ir Mai (2020) (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Motyvuojančios priemonės (sudaryta autorės, remiantis Hung ir Mai, 2020)

Darbo aplinka	<ul style="list-style-type: none"> • Gerai organizuota, saugi, „laiminga“ darbo veiklos aplinka; • Aprūpinimas visomis reikalingomis darbui atlikti priemonėmis; • Pagrįstas darbo laikas, darbo turinys ir pobūdis.
Lyderystė (vadovo požiūris)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos kultūra ir struktūra; • Vadovybės požiūris į darbą; • Vadovo elgesys su darbuotojais, parama darbuotojams; • Tinkamai nustatyti tikslai; • Vadovo bendravimas su darbuotojais ir jų įvertinimas; • Kompetencijos demonstravimas krizės atveju.
Darbo užmokestis, premijos, išmokos, teikiami privalumai	<ul style="list-style-type: none"> • Materialinė gerovė, stabilus atitinkamai augantis ir laiku sumokamas atlygis už atliktą darbą; • Atviras užmokesčio mechanizmas; • Apibrėžtos pareigybių atsakomybės atskiriems skyriams; • Stabilus, augantis atlyginimas; • Viešas ar asmeninis nuopelnų įvertinimas; • Stažo, viršvalandžių, pavojingų darbo sąlygų apmokėjimas; • Socialiai atsakingo elgesio įvertinimas.
Karjeros kilimo galimybės	<ul style="list-style-type: none"> • Sąlygos mokytis, įgūdžių tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas; • Paaugštinimas; • Darbo efektyvumo matavimo ir vertinimo sistema, aiškiam atlygių didinimo ir karjeros kilimo vertinimui; • Sąlygos asmeninių kompetencijų atskleidimui platesniam ratui; • Atsakomybės ugdymas užduočių atlikimui ir bendrų tikslų siekimui.
Bendravimo santykiai su bendradarbiais	<ul style="list-style-type: none"> • Gera atmosfera bendraujant su kolegomis ir komfortiška savijauta kolegų apsuptyje; • Gerų santykių palaikymas tarp darbuotojų; • Komandinis ir grupinis darbas; • Patirties perdavimas ir pasitikėjimas; • Bendrų renginių, švenčių organizavimas.
Įgalinimas veikti (autonomija)	<ul style="list-style-type: none"> • Struktūrinių įgaliojimų suteikimas vykdant darbo užduotis; • Psichologinių įgaliojimų suteikimas savarankiškai priimti sprendimus; • Autoriteto, kaip pavyzdžio demonstravimas įkvėpimui; • Informacijos suteikimas, kuri įgalintų suprasti darbo apimtį ir pilną jų įvykdymą; • Vadovo grįžtamasis ryšys.
Darbo stabilumas	<ul style="list-style-type: none"> • Geros darbo sąlygas dirbti (stabilios pajamos, įkainiai, darbo pozicijos); • Ideologinio darbuotojų požiūrio valdymas; • Pasitikėjimo užtikrinimas; • Darbuotojų priežiūra dirbant; • Krizių suvaldymas išlaikant stabilias darbo sąlygas; • Vieningo darbo, tikslo siekimas; • Vieningo identiteto ir vertybių puoselėjimas organizacijoje.

Šiandieną situacija pasaulyje, Covid-19 pandemijos kontekste, pakeitė žmonių gyvenimą įvairiais aspektais ir iškėlė naujus iššūkius organizacijos aplinkoje. Situacija verčia darbuotojus, kaip organizacija dirba ir kas yra vertingiausias veiksnys darbo vietoje. Nuo tada, kai prireikė socialinio atsiribojimo, kiekvieno sektoriaus organizacijos turėjo persvarstyti savo fizines darbo vietas ir išsiaiškinti kas motyvuoja darbuotojus dabar. Paveiktas darbo pobūdis ir darbuotojų elgesys darbo vietoje, atitinkamomis situacijomis pakeitė motyvuojančių priemonių naudojimą. Tai, kaip pasikeitė

darbuotojams motyvuojančių priemonių pasirinkimas pagal svarbumą per pastaruosius keturis metus Hitka ir kt. (2021) atskleidžia tyrime (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal svarbumą 2017 m. – 2020 m. (sudaryta autorės, remiantis Hitka ir kt., 2021)

2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Atlyginimas	Atlyginimas	Atlyginimas	Vadovo požiūris
Gera darbo komanda	Vadovo požiūris	Vadovo požiūris	Papildomos išmokos
Vadovo požiūris	Bendravimas darbo vietoje	Gera darbo komanda	Atlyginimas
Bendravimas darbo vietoje	Gera darbo komanda	Darbo sauga	Gera darbo komanda
Darbo sauga	Papildomos išmokos	Bendravimas darbo vietoje	Darbo atlikimas
Papildomos išmokos	Darbo sauga	Papildomos išmokos	Darbo laikas
Darbo atlikimas	Darbo atlikimas	Darbo atlikimas	Darbo sauga
Atmosfera darbo vietoje	Atmosfera darbo vietoje	Sąžininga vertinimo sistema	Bendravimas darbo vietoje
Darbo laikas	Darbo laikas	Atmosfera darbo vietoje	Atmosfera darbo vietoje
Sąžininga vertinimo sistema	Sąžininga vertinimo sistema	Darbo laikas	Sąžininga vertinimo sistema

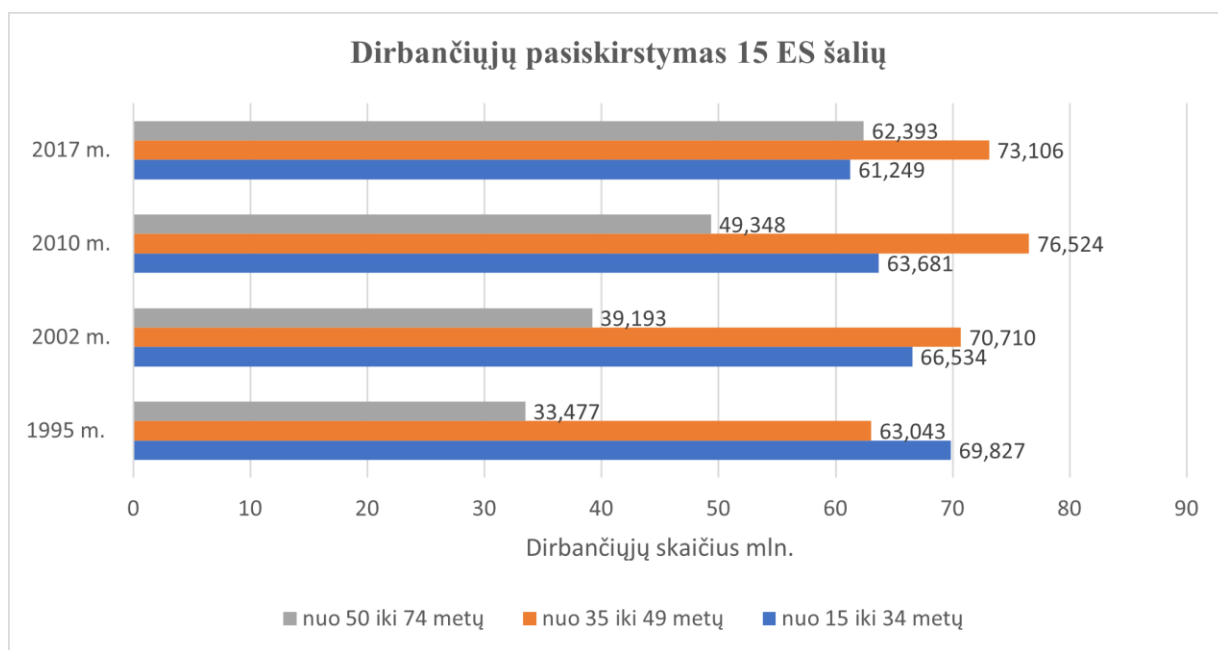
Hitka ir kt. (2021) tyrimo rezultatai parodė, kad 2017 m. – 2020 m. darbuotojai pirmenybę teikė bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonėms (gera darbo komanda, vadovo požiūris, bendravimas darbo vietoje ir atmosfera darbo vietoje). Finansinės motyvacijos veiksnius daugiausia atspindėjo atlyginimas. 2020 m. dėl pandemijos įtakos prie atlyginimo buvo pridėtos kitos išmokos, nes padidėjo darbuotojų baimė dėl savo šeimos saugumo ir bendros situacijos nestabilumo. Bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės, kaip gera darbo komanda, bendravimas darbo vietoje ir atmosfera darbo vietoje (paveikti nuotolinio darbo iš namų), 2020 m. jau yra nebe tokie svarbūs. Tuo tarpu vadovo požiūris 2020 m. tapo labai svarbiu veiksmu.

Susisteminti mokslinės literatūros šaltiniai parodo, kad yra įvairių motyvuojančių priemonių ir darbuotojus jos veikia skirtingai. Apžvelgus naujausius tyrimus pastebimas pandemijos poveikis darbuotojų elgesiui, taikant motyvuojančias priemones ir priemonių daromo poveikio pasikeitimas su teigiamomis ir neigiamomis pasekmėmis darbuotojų motyvacijai. Tyrimų rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai labiau motyvuoti dirbdami įprastoje darbo vietoje (biure), o tik nedidelė dalis nuotoliniu būdu. Nuotolinis darbas papildo ir praplečia galimybes, tačiau šia darbo forma negalima visiškai pakeisti asmenų bendravimo ir bendradarbiavimo. Bendradarbiavimas yra gyvybiškai svarbus norint išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir generuoti naujas idėjas. Tovmasyan'as ir Minasyan (2020) teigia, kad socialiniai santykiai ir tarpasmeniniai kontaktai naudingi psichinei ir fizinei sveikatai, o jų stoka yra kaip motyvacijos trūkumas darbo vietoje pasekmė.

Visų teorijų egzistavimo laikas į mokslą įneša svarstymus, kaip jos veikia asmenis šiandieną gyvenimo ir darbo kontekste. Apžvelgti mokslo darbai, duoda tvirtą pagrindą tolimesniam magistrinio projekto vystymui, pasirenkant motyvus McClelland'o poreikių teorijos pagrindu ir parengiant teorinį modelį. Pasirinkta teorija turi aiškiai struktūruotus motyvus, kurie apima pagrindinius motyvavimo elementus aktualius ir šių dienų realijoms, pandemijos kontekste.

D. C. McClelland'o poreikių teorijos pagrindu pasirinkti motyvai ir mokslo darbais pagrįstos motyvavimo priemonės gali daryti įtaką motyvacijai.

Darbuotojų amžius. Senstanti darbo jėga vertinama gana nepalankiai verslo konkurencijai. Vyresnių darbuotojų skaičiaus augimas darbo rinkoje, tai pastarųjų dešimtmečių mažo gimstamumo ir gerėjančios sveikatos bei pensijų reformos padarinys. „Deloitte“ 2018 m. ataskaitoje paremtoje Jungtinių Tautų populiacijos duomenų prognoze (Voice of the workforce in Europe, 2018) teigiama, kad iki 2050 m. nuo 15 iki 29 metų jaunų žmonių darbo rinkoje sumažės 7 proc. Jauname amžiuje aukštajam mokslui suteikiamas prioritetas, kas taip pat sumažina samdomų jaunų darbuotojų skaičių. O didžiojoje dalyje Europos Sąjungos valstybių, sparčiai augo pensinio amžiaus darbo jėga, ką parodo „Deloitte“ ataskaitoje pasiremti „Eurostat“ 2017 m. duomenimis iš 15 Europos Sąjungos šalių, tyrime dalyvavusių visų darbuotojų buvo nustatyti 16 proc. artėjantys prie pensinio amžiaus ribos dirbantieji (55 – 64 metų, t. y. 25 mln. dirbančiųjų). Šie skaičiai buvo nerimą keliančios prognozės verslui, nes į darbo rinką patenka vis mažiau jaunų darbuotojų, o vyresnieji pasilieka ilgiau. Pastarieji du dešimtmečiai iki pateiktos ataskaitos, tai 80 proc. vyresnio amžiaus darbuotojų padidėjimas 15 Europos Sąjungos valstybių darbo rinkoje, t. y. nuo 33 mln. iki 62 mln. (žr. 5 pav.). Jeigu tarp šių amžiaus grupių tendencija nepasikeis iki 2028 m. atsiras didelis darbuotojų trūkumas, kurį bus sunku kompensuoti (Voice of the workforce in Europe, 2018). Amžiaus grupių (skirtingų kartų dirbančiųjų) statistika parodo, kad nuo 1995 m. iki 2017 m. „Kūdikių bumo“ ir „X“ kartos darbo rinkoje vyravo ir gan sparčiai augo. „Y“ kartos atstovai su mažiausiai kintančiais svyravimais dominavo ir augo taip pat, o „Z“ karta, tendencingai mažėjo dirbančiųjų gretose (žr. 5 pav.).

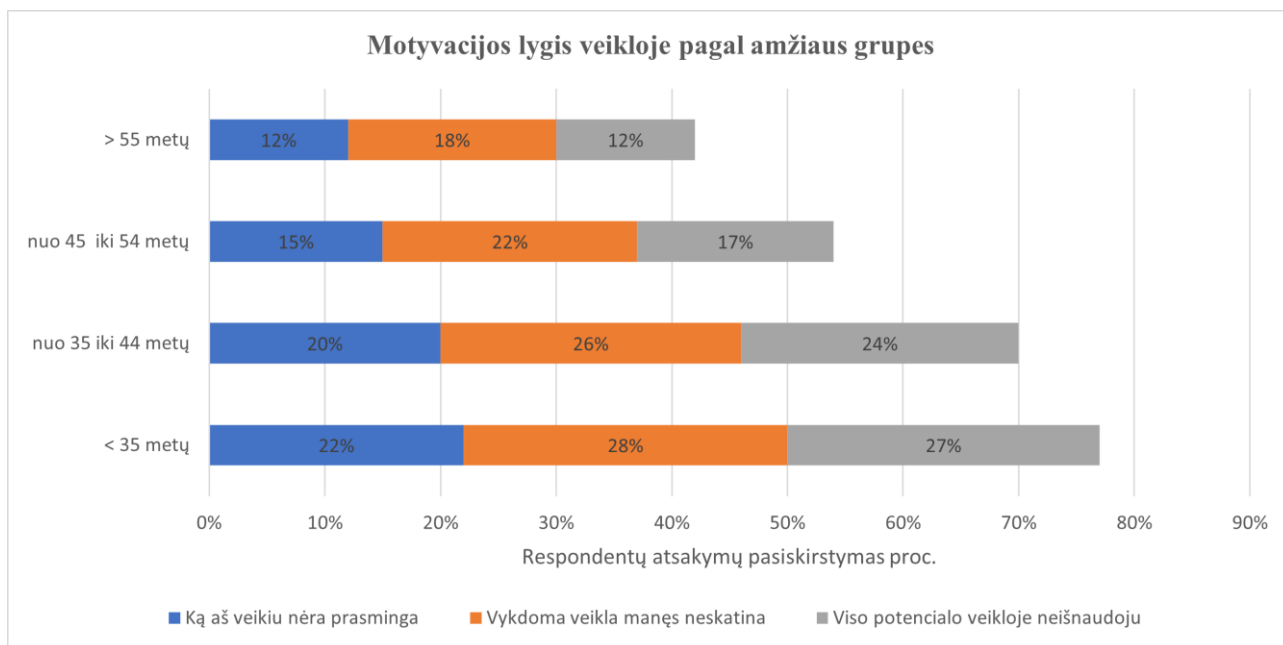


5 pav. Dirbančiųjų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 15 Europos šalių (sudarytas autorės, remiantis Voice of the workforce in Europe, 2018)

Svarbu suprasti esamas dirbančiųjų rinkos tendencijas ir kokias kartas turime darbo rinkoje šiuo metu. Remiantis 2021 m. „Eurostat“ statistikos duomenimis situacija didžiojoje dalyje Europos Sąjungos šalių nesikeičia (Employment – annual statistics, 2021). Atskirose Europos Sąjungos šalyse rodikliai skirtingi, tačiau bendra tendencija, jog nuo 2017 m. iki 2020 m. jaunimo dalyvavimas darbo rinkoje vis dar mažėja, o vyresniųjų stipriai didėja. Išaugęs dirbančiųjų žmonių skaičius Europos Sąjungos

darbo rinkoje – paveiktas išaugusiu nuo 55 ir vyresnio amžiaus dirbančiųjų skaičiumi, ženkliai jo padidėjimu.

Vertinant susidariusią situaciją darbo rinkoje svarbūs duomenys, skirtingų motyvų darbuotojų motyvavime yra motyvacijos lygis skirtingose amžiaus grupėse, kuris atskleidžia darbuotojų savijautą ir požiūrį į vykdomą veiklą (žr. 6 pav.), t. y. skirtingus motyvus pagal amžiaus grupes.



6 pav. Motyvacijos lygis veikloje pagal amžiaus grupes (sudarytas autorės, remiantis Voice of the workforce in Europe, 2018)

Šie duomenys „Deloitte“ ataskaitoje atskleidžia, jog vyresni nei 55 metų dirbantieji yra labiausiai motyvuoti lyginant su jaunesniaisiais darbuotojais. Kuo ilgesnė darbo patirtis tarp skirtingų amžiaus grupių dirbančiųjų, tuo stipriau suvokiama savo sukuriamo indėlio reikšmė ir vertė sau pačiam bei organizacijai. Remiantis ataskaitos duomenimis, vyresniųjų darbuotojų kartoms vis ilgiau pasiliekant darbo rinkoje, vis daugiau neišvengiamai teks susitikti su jaunesnių kartų atstovais bei jų skirtingais motyvais, siekiant organizacijos tikslų. Didžiausi iššūkiai ir darbuotojų galimybių potencialo išnaudojimas atitenka vadovams. Kaip vadovai sugebės sudominti ir paskatinti rezultatyviai veikti darbuotojus, tai tiesiogiai paveiks organizacijos visapusišką augimą.

Amžiaus poveikis skirtingiems motyvams patvirtintas skirtingų šalių kontekste (Hitka, 2018; Hitka ir kt., 2019) tyrimu, nagrinėjant darbuotojus motyvuojančias priemones. Kadangi dabartinę darbo jėgą daugiausia sudaro veteranų kartos, „Kūdikių bumo“, „X“ ir „Y“, atskirų amžiaus grupių lūkesčiai, ypač finansų srityje, labai skiriasi. Ml̄kva ir kt. (2020) tyrimas atskleidžia, jog santykiai su kolegomis yra svarbiausi visoms kartų grupėms, tačiau sekantys veiksniai atrinkti kaip svarbiausi tyrime – patenkinamas darbas, saugumas darbe, asmeninis tobulėjimas, komandinis darbas ir patenkinamas atlyginimas, kartų atžvilgiu pasiskirstė skirtingai (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Svarbiausi motyvuojantys veiksniai tarp amžiaus grupių (sudaryta autorės, remiantis Míkva ir kt., 2020)

„Kūdikų bumo“	„X“	„Y“	„Z“
Santykiai su kolegomis	Santykiai su kolegomis	Santykiai su kolegomis	Santykiai su kolegomis
Patenkinamas darbas	Patenkinamas darbas	Asmeninis tobulėjimas	Patenkinamas darbas
Darbuotojų saugumas	Darbuotojų saugumas	Patenkinamas darbas	Darbuotojų saugumas
Darbo komanda	Darbo komanda	Darbuotojų saugumas	Santykiai su vadovu
Santykiai su kolegomis	Vadovavimo stilius	Darbo komanda	Patenkinamos pajamos
Savirealizacija	Patenkinamos pajamos	Patenkinamos pajamos	Vadovavimo stilius

Skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingus motyvus.

Lytis. Vyrų ir moterų motyvacija Hitka ir kt. (2015) nepastebėta, kaip turinti didelių skirtumų motyvavimui.

8 lentelė. Svarbiausi motyvuojantys veiksniai tarp lyčių (sudaryta autorės, remiantis Hitka ir kt., 2015)

Vyrai	Moterys
Atlyginimas	Atmosfera darbo vietoje
Darbo sauga	Atlyginimas
Sąžininga vertinimo sistema	Vadovo požiūris
Gera darbo komanda	Gera darbo komanda
Atmosfera darbo vietoje	Darbo sauga
Vadovo požiūris	Sąžininga vertinimo sistema
Privalumai teikiami įmonės darbuotojams	Komunikacija darbo vietoje
Komunikacija darbo vietoje	Privalumai teikiami įmonės darbuotojams

Tyrimui atrinkti motyvuojantys veiksniai kaip svarbiausi tarp vyrų ir moterų buvo panašūs, tačiau jų poveikis grupėse skirtingas. Duomenų analizė apie lyčių motyvų skirtumą, motyvuojant darbuotojus, leistų sustiprinti tik tam tikras pozicijas sprendimų priėmimo procese, valdant vyrus ir moteris, ypač skirtumai tarp atlyginimo ir vadovo požiūrio moterų ir teisingo vertinimo sistemos, vyrų atveju (Hitka ir kt., 2015) (žr. 8 lent.).

Šeimyninė padėtis. Darbo vietos ir šeimyninis santykis organizacijoje yra labai svarbus aspektas naudojant motyvavimo priemones asmeniui darbe. Palanki šeimai politika organizacijoje apima daug veiksnių, kurių pagalba suderinami darbo ir šeimos aspektai. Daugelio profesijų atstovų darbo ir šeimos vaidmenų derinimas yra kasdienė rutinos dalis. Susituokę turi skirti savo laiką, energiją ir atsidavimą darbui bei šeimyninėms pareigoms. Skirtinga šeimyninės padėties situacija reikalauja skirtingų sprendimų, kad darbuotojai imtųsi kelių užduočių kartu, nes jie darbuotojai, sutuoktiniai ir tėvai vienu metu (Abu Bakar ir Salleh, 2015).

Užimamos pareigos. Skirtingų motyvavimo priemonių parinkimas, skirtingose darbo pareigose lyties atžvilgiu, darbuotojams Lorincová ir kt. (2019) tyrime patvirtintas, kaip turintis reikšmingų skirtumų, susijusių su motyvacijos suvokimu. Visose organizacijos darbo pozicijose esantys darbuotojai prisideda prie veiklos vystymo, o verslo sėkmė arba ne sėkmė priklauso nuo jų produktyvumo. Darbuotojai suskirstyti į 3 kategorijas užimamų pareigų atžvilgiu:

- „Vadovai“ – vadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus.
- „Baltosios apykaklės“ – ne fizinį darbą dirbančius darbuotojus.
- „Mėlynosios apykaklės“ – fizinį darbą dirbančius darbuotojus.

Reikšmingas skirtumas motyvuojant darbuotojus skirtingose darbo kategorijose lyties atžvilgiu, pasitvirtino tarp „Baltąsias apykakles“ atstovaujančių darbuotojų. Motyvavimo veiksniai kaip pagrindinis atlyginimas, atmosfera darbo vietoje, gera darbo komanda labai motyvuoja visus darbuotojus, tačiau vyrai ir moterys suvokia šių veiksnių reikšmę skirtingai. Remiantis tyrimu, kuriant organizacijoms motyvacinę programą, „Vadovų“ ir „Mėlynųjų apykaklių“ atveju nereikalinga atsižvelgti į lytį, o „Baltųjų apykaklių“ atveju motyvacinė programa turi skirtis priklausomai nuo lyties (Lorincová ir kt., 2019).

Darbo stažas organizacijoje. Darbo stažo įtaka motyvacijai patvirtinta Hitka ir Balážová (2015) tyrimu, darbuotojus suskirsčius į dvi grupes, dirbusius mažiau nei dešimt metų ir darbuotojus dirbusius daugiau nei dešimt metų organizacijoje (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Svarbiausios darbo stažo motyvavimo priemonės (sudaryta autorės, remiantis Hitka ir Balážová, 2015)

Dirbantieji < nei 10 metų	Dirbantieji > nei 10 metų
Atlyginimas	Atlyginimas
Finansiniai apdovanojimai	Darbo sauga
Teisinga vertinimo sistema	Teisinga vertinimo sistema
Darbo sauga	Gera darbo komanda
Gera darbo komanda	Finansiniai apdovanojimai

Iš penkių svarbių abiem grupėm pateiktų motyvuojančių priemonių (pagrindinis atlyginimas, finansiniai apdovanojimai, teisinga vertinimo sistema, darbo sauga, gera darbo komanda), materialūs atlygiai, kaip labiausiai motyvuojanti priemonė nustatyta mažiau darbo stažo turintiems darbuotojams. Trečia pozicija, teisinga vertinimo sistema, taip pat siejasi su mokamais pinigiais atlygiais. Mažiau laiko išdirbusius darbuotojus labiau motyvuoja pinigai, o darbo sauga ir gera darbo komanda pateikiamos kaip mažiau svarbios. Atlyginimas, daugiau nei dešimt metų dirbantiems taip pat svarbiausias, tačiau didėjant praleistų metų skaičiui vienoje organizacijoje atsiranda saugumo poreikis, kuris yra antroje pozicijoje. Darbo saugos vertinimas tarp grupių skiriasi labiausiai. Teisinga vertinimo sistema, gera darbo komanda buvo įvertinta abiejų grupių panašiai, o tolimesni finansiniai apdovanojimai atsidūrė paskutinėje pozicijoje, teigia Hitka ir Balážová (2015).

Išsilavinimas. Motyvacijos veiksnių analizė pagal įgytą išsilavinimą buvo atlikta Hitka ir Balážová (2015) tyrime, (žr. 10 lent.) suskirstant darbuotojus į dvi darbuotojų grupes – darbuotojų grupę, turinti pradinį ir vidurinį išsilavinimą, ir darbuotojų grupę, turinti vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą.

10 lentelė. Svarbiausios įgyto išsilavinimo motyvacijos priemonės (sudaryta autorės, remiantis Hitka ir Balážová, 2015)

Pradinis + vidurinis išsilavinimas	Vidurinis + aukštasis išsilavinimas
Atlyginimas	Atlyginimas
Darbo sauga	Socialinės išmokos
Socialinės išmokos	Darbo sauga

Darbo atlikimas	Gera darbo komanda
Finansiniai apdovanojimai	Finansiniai apdovanojimai

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, abiejų grupių motyvacinės priemonės panašios. Žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai paskutinėse pozicijose akcentuoja patį darbą, o aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai pabrėžia santykius darbe. Čia atskleidžiamas jų motyvų skirtumas įgyto išsilavinimo atžvilgiu.

Mokslo darbuose demografinės charakteristikos atskleidžia skirtingus darbuotojų motyvus, kurie priklauso nuo amžiaus grupės, lyties, šeimyninės padėties, užimamų pareigų, darbo stažo, įgyto išsilavinimo. Tačiau ne visos motyvuojančios priemonės skirtingoms demografinėms grupėms turi skirtingą poveikį. Tyrimai atskleidžia ir esamų panašumų ir vienodą motyvuojančių priemonių poveikį skirtingose grupėse. Nepriklausomai nuo to, kuriai demografinių charakteristikų grupei priklauso žmogus visi turi teisę gauti deramą įvertinimą (atlyginimą) ir būti tinkamai motyvuoti. Organizacijų vadovai turėtų būti susipažinę su visų atstovų specifiniais poreikiais, jų ypatybėmis, įgūdžiais ir motyvais, kad padidintų darbo vietos efektyvumą ir organizacijos sėkmę. Jie turėtų mokėti teisingai bendrauti su kiekviena grupe ir suprasti įvairovės svarbą (Lee, 2020; Nguyen, 2020).

2.4. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinis modelis

Motyvacijos tema moksle plačiai išanalizuota, kurią kaip sąvoką, skirtingais laikotarpiais autoriai aiškina labai panašiai (Glišović ir kt., 2019; Robbins ir Timothy, 2009; Grace ir Grace, 2005; Bachudo ir Ltd, 2016; Hitka ir kt., 2019; Makushkin, 2019; Budirianti ir kt., 2020b; Jain ir kt., 2019; Furnham ir kt., 2009). Ji bendrąja prasme yra susijusi su pastangomis siekti savo tikslų. Išanalizavus motyvacijos ir motyvavimo supratimą darbo kontekste, suvokiama darbo motyvacijos nauda organizacijos vadybos procesuose. Darbuotojų motyvavimas yra viena iš svarbiausių organizacijos valdymo sričių (Glišović ir kt., 2019). Darbo motyvacijos tyrimuose sutelkiamas dėmesys į tikslus susijusius su organizaciniais siekiais, kuriuose išreiškiamas išskirtinis elgesys į darbo susidomėjimą (Latham, 2007; Westerman, 2020b; Wietrak ir kt., 2021; ir kt.). Darbo motyvacija pateikiama kaip motyvavimo procesas, panaudojant vidines ir išorines priemones, kai norima darbuotojus nukreipti konkrečiai veiklai (Šavareikienė, 2008).

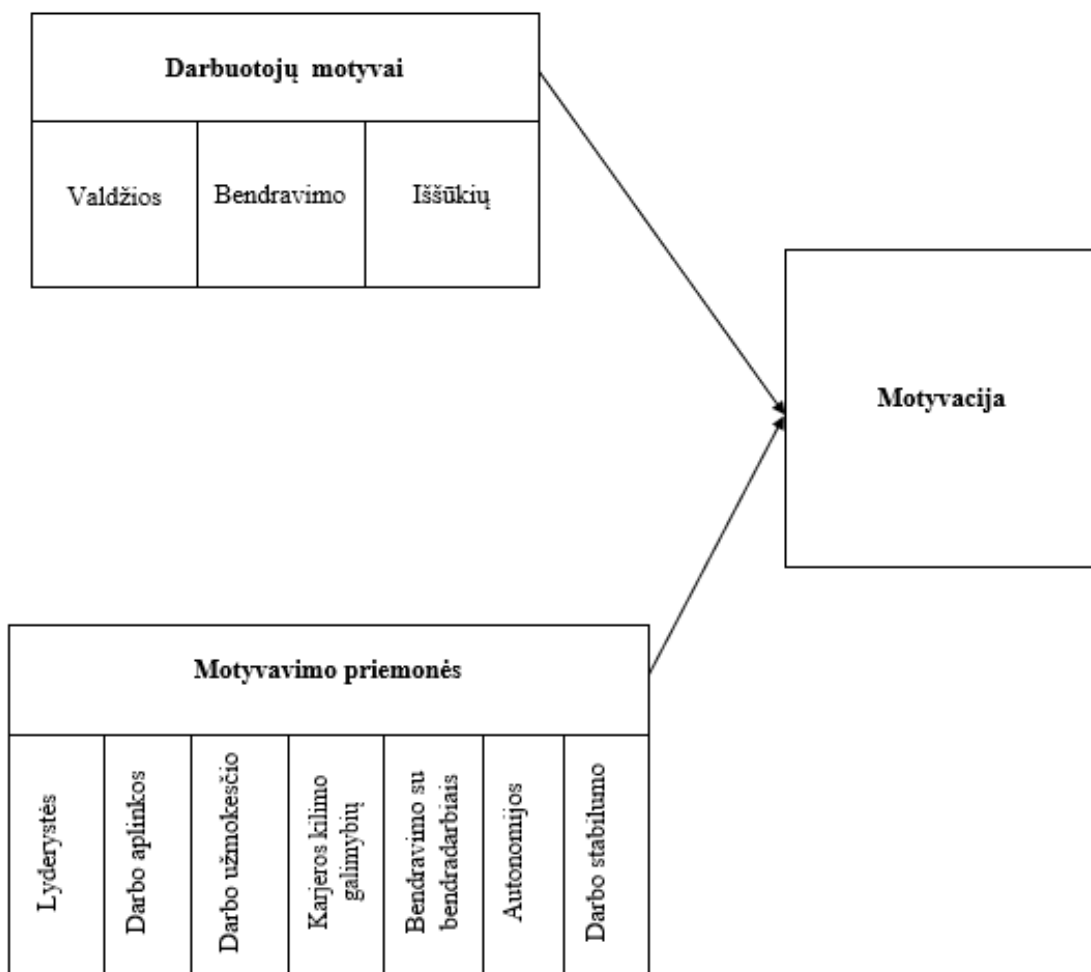
Skirtingose veiklose siekiant produktyvumo ir norint darbuotoją motyvuoti elgtis atitinkamai, akcentuojama darbuotojų motyvų supratimo nauda, teigia Sukmayuda ir kt. (2019), Hitka ir kt. (2020). Jais pagrindžiamos personalo elgesio priežastys. Poreikių tenkinime įžvelgiama organizacijos sėkmė, jeigu bus užtikrinamas atitinkamų motyvavimo priemonių panaudojimas, atsižvelgiant į darbuotojų motyvus (Dirisu ir kt., 2018).

Kaip tinkamai motyvuoti skirtingus motyvus turinčius darbuotojus, vieningo paaiškinimo mokslo darbuose nėra, tačiau įsigilinimas į motyvacijos teorijas suteikia žinių apie egzistuojančius motyvavimo mechanizmus ir jų pritaikymą darbo kontekste (Bakanauskienė ir Ubartas, 2009; Rybnicek ir kt., 2019; Dinibutun, 2014; Itziar Ramírez García ir kt., 2019 ir kt.).

Apžvelgtuose mokslo darbuose yra įvairių motyvuojančių priemonių ir visus skirtingų motyvų darbuotojus jos veikia skirtingai. Žmoniškųjų išteklių valdymui svarbių motyvuojančių priemonių pasirinkimas teorinio modelio sudarymui, patvirtintas aukštos kokybės tyrimų rezultatais (Hung ir Mai, 2020; Hitka ir kt., 2021).

Sudarant darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinį modelį, atsižvelgta į struktūruotus motyvus McClelland'o poreikių teorijos pagrindu, kurie apima pagrindinius motyvavimo elementus aktualius šių dienų realijoms. Modelyje motyvais ir motyvavimo priemonėmis, norima pasiekti darbuotojus motyvuojančią būseną, pastiprinančią darbuotojų darbo motyvaciją.

Remiantis pateiktos teorinės analizės išvalgomis ir sudarytomis prielaidomis, suformuotas darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinis modelis (žr. 7 pav.).



7 pav. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinis modelis

Modelyje nepateikiamos demografinės charakteristikos, tačiau jos taip pat gali turėti įtaką ryšiui tarp motyvų, motyvavimo priemonių bei motyvacijos. Atlikta teorinė analizė parodė, kad tai gali būti lytis, amžius, šeimyninė padėtis, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje, užimamos pareigos. Šios charakteristikos bus naudojamos empiriniame tyrime, kaip kontroliniai kintamieji.

Kitoje dalyje pateikiama darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinio modelio empirinio tyrimo metodologija, kuriuo remiantis atliktas empirinis tyrimas ir patikrintas teorinis modelis.

3. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai empirinio tyrimo metodologija

Šioje darbo dalyje aprašoma empirinio tyrimo metodologija, kurią naudojant siekiama patikrinti teorinį darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai modelį. Tyrimas orientuotas į darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių analizę bei darbuotojų motyvacijos įvertinimą, taip pat priežastinio ryšio tarp darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių ir darbuotojų motyvacijos nustatymą. Empirinio tyrimo metodologijos dalyje pateikiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, pagrindžiama pasirinkta tyrimo strategija ir metodas, pristatomi tyrimo instrumentai ir jų pagrindimas, apibrėžta tyrimo imtis, aprašoma tyrimo eiga bei etika ir apribojimai.

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra bei teoriniais problematikos aspektais nustatyta, jog darbuotojų motyvai ir juos motyvuojančios priemonės yra pagrindiniai elementai darantys poveikį darbuotojų veiklai, siekiant organizacijos tikslų. Remiantis teorine analize, jų sąveika turėtų daryti įtaką darbuotojų motyvacijai.

Empirinio tyrimo tikslas: Empiriškai įvertinti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų motyvacijai.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti darbuotojų motyvus.
2. Identifikuoti organizacijų naudojamus motyvavimo priemones.
3. Nustatyti darbuotojų motyvaciją.
4. Nustatyti tarpusavio ryšius tarp darbuotojų motyvų, organizacijos naudojamų motyvavimo priemonių ir darbuotojų motyvacijos.
5. Patikrinti demografinių charakteristikų ryšį su darbuotojų motyvais, motyvavimo priemonėmis ir motyvacija.
6. Nustatyti darbuotojų motyvų ir organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų motyvacijai.
7. Patikslinti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinius sprendimus atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus.

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, siekiant kiekybiškai įvertinti ir pagrįsti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų motyvacijai.

3.2. Tyrimo metodai ir instrumentai

Tyrimo metodas. Duomenims surinkti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Šio duomenų rinkimo metodo pagalba, greitai ir patogiai pasiekiamas reikalingas respondentų kiekis. Respondentai duomenis įvertina objektyviai, užpildant sudarytą struktūruotą klausimyną. Atsižvelgiant į Covid-19 pandemijos situaciją, esamus saugumo reikalavimus, mišrias darbo formas, anketa organizacijai pateikta tik elektronine forma.

Tyrimo instrumentas. Pasirinktas tyrimo instrumentas yra anketa, kuri susideda iš keturių dalių: motyvų, motyvavimo priemonių, bendrosios motyvacijos ir demografinių charakteristikų. Pagrindiniai trys konstruktai sudaryti iš sudedamųjų dalių, kurias matuoja tam skirtos sub-skalės. Pilnas anketos klausimynas pateikiamas Priede Nr. 1.

Darbuotojų motyvų skalė. Darbuotojų motyvų, kurių teorinį pagrindą sudaro McClelland'o poreikių teorija, pamatavimui naudotas 22 teiginių darbuotojų motyvų vertinimo klausimynas (angl. Work motive measurement scale) (Liu ir Wohlsdorf Arendt, 2016). Autorių tyrimo instrumentas yra patikimas, Kronbacho alfa svyravo nuo 0,75 iki 0,89. Vidutinė paaiškinama dispersijos dalis (angl. AVE) svyravo nuo 0,50 iki 0,63. Pasirinkti autorių naudoti 16 teiginių, kurie matuoja darbuotojų iššūkių, bendravimo ir valdžios motyvus. Vertinant instrumento skalės patikimumą baigiamojo darbo tyrime, Kronbacho alfa 0,832. Darbuotojų motyvų skalė sudaryta iš 16 teiginių yra patikima ir tinkama darbuotojų motyvų identifikavimui. Šiame klausimyne darbuotojai turi įvertinti 16 teiginių, naudojant 7 balų Likerto skalę, kur 1 – tikrai ne, 7 – tikrai taip (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Motyvų skalė ir sub-skalės (sudaryta autorės, remiantis Liu ir Wohlsdorf Arendt, 2016)

Motyvai	Teiginių kategorijos	Klausimų numeriai
Iššūkių motyvas	-Noras būti pripažintam už asmeninį rezultatą.	1.4
	-Noras siekti karjeros.	1.1
	-Noras pasiekti geresnių rezultatų nei kas nors kitas.	1.9
	-Noras pasiekti ar viršyti tam tikrą savo paties nustatytą tobulumo standartą.	1.6
	-Noras padaryti ką nors svarbaus, unikalaus.	1.12.; 1.14
Bendravimo motyvas	-Noras palaikyti gerus santykius su vadovais ir bendradarbiais.	1.2.; 1.8
	-Noras mėgautis stabiliais santykiais.	1.10
	-Noras turėti klimatą, kuriame darbuotojai skatinami ir vertinami.	1.5
	-Noras užmegzti, atkurti ar palaikyti artimus, šiltus ir draugiškus santykius su kitu ar kitais asmenimis.	1.15
Valdžios motyvas	-Noras vadovauti arba įtraukti kitus (stiprūs, ryžtingi veiksmai, darantys įtaką kitiems).	1.3.; 1.7; 1.13
	-Noras kontroliuoti kitą asmenį reguliuojant jo elgesį ar šio gyvenimo sąlygas arba ieškant svarbios informacijos, kuri turėtų įtakos kito asmens gyvenimui ar veiksams.	1.16
	-Noras turėti naudingą bendravimą suinteresuotam statusui ar prestižui.	1.11

Motyvavimo priemonių naudojimo skalė. Darbuotojus motyvuojančių priemonių (lyderystės (vadovybės), darbo aplinkos, darbo užmokesčio, karjeros, bendravimo su bendradarbiais, įgalinimo (autonomijos), darbo stabilumo) įvertinimui naudojamas 35 teiginių klausimynas, kiekvienai priemonei po 5 teiginius (Hung ir Mai, 2020) (žr. 12 lentelę). Autorių tyrimo instrumentas yra patikimas – Kronbacho alfa svyravo nuo 0,707 iki 0,923. Paminėta, kad baigiamojo darbo tyrime, perkoduotas pirmasis lyderystės (vadovybės) kintasis (LV_1) dėl atvirkštinio teiginio. Visos minėtų motyvavimo priemonių sub-skalės yra patikimos, Kronbacho alfa reikšmės atitinka statistinius reikalavimus, kurios yra nuo 0,666 iki 0,862. Klausimyne esančius teiginius respondentai vertino naudodamiesi 5 balų Likerto skale, kur 1 – tikrai ne, 5 – tikrai taip.

12 lentelė. Motyvuojančių priemonių skalė ir sub-skalės (sudaryta autorės, remiantis Hung ir Mai, 2020)

Teiginių kategorija	Teiginių numeriai
2.1. Teiginiai apie lyderystės (vadovybės) priemones	2.1.1.; 2.1.2.; 2.1.3.; 2.1.4.; 2.1.5
2.2. Teiginiai apie darbo aplinkos priemones	2.2.1.; 2.2.2.; 2.2.3.; 2.2.4.; 2.2.5.
2.3. Teiginiai apie darbo užmokesčio priemones	2.3.1.; 2.3.2.; 2.3.3.; 2.3.4.; 2.3.5.
2.4. Teiginiai apie karjeros priemones	2.4.1.; 2.4.2.; 2.4.3.; 2.4.4.; 2.4.5.

2.5. Teiginiai apie santykių su bendradarbiais priemones	2.5.1.; 2.5.2.; 2.5.3.; 2.5.4.; 2.5.5.
2.6. Teiginiai apie įgalinimo (autonomijos) priemones	2.6.1.; 2.6.2.; 2.6.3.; 2.6.4.; 2.6.5.
2.7. Teiginiai apie darbo stabilumo priemones	2.7.1.; 2.7.2.; 2.7.3.; 2.7.4.; 2.7.5.

Bendrosios motyvacijos darbe skalė. Įvertinti bendrąją motyvaciją darbe naudota 6 teiginių vidinės darbo motyvacijos skalė, kurią pristatė Kuvaas ir kt. (2017). Skalė pasirinkta, nes atitinka plačiai naudojamą ir darbe tiriamo konstrukto apibrėžimo esmę: motyvacija atlikti veiklą, siekiant patirti malonumą ir pasitenkinimą, būdingą tai veiklai. Autorių tyrimo instrumentas yra patikimas – Kronbacho alfa svyravo nuo 0,88 iki 0,91. Instrumento skalės patikimumas patikrintas baigiamojo darbo tyrime (Kronbacho alfa 0,908). Klausimyne esantys teiginiai įvertinami naudojant 5 balų Likerto skalę, kur 1 – tikrai ne, 5 – tikrai taip.

Šiame tyrime naudojami *kontroliniai kintamieji* (lytis, amžius, šeimyninė padėtis, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje, užimamos pareigos). Šie kintamieji pasirinkti, remiantis mokslo darbų analize, jog darbuotojų demografinės charakteristikos atskleidžia skirtingus darbuotojų motyvus ir jos gali turėti įtaką ryšiui tarp motyvų ir motyvavimo priemonių (Hitka, 2018; Hitka ir kt., 2019; Míkva ir kt., 2020; Hitka ir kt., 2015; Abu Bakar ir Salleh, 2015; Lorincová ir kt. 2019; Hitka ir Balážová, 2015).

3.3. Tyrimo imtis

Tyrimui pasirinktas atvejo analizės tyrimo dizainas. Tyrime dalyvavo dvi organizacijos, siekiant patikrinti empiriškai darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinį modelį, remiantis statistine analize palyginti skirtingų sektorių organizacijas ir parengti rekomendacijas tolimesniems moksliniams tyrimams bei praktiniam pritaikymui organizacijose. Abi organizacijos pasirinktos pagal skirtingus kriterijus: dydį, teisinę formą, sektorių (žr. 13 lent.) bei darbuotojų profesinę įvairovę atitinkančią tiriamus motyvus. Tiriamos organizacijos koduojamos raidiniu šifru – A ir B, nes jų vadovų pageidavimu, organizacijų pavadinimai nėra atskleidžiami.

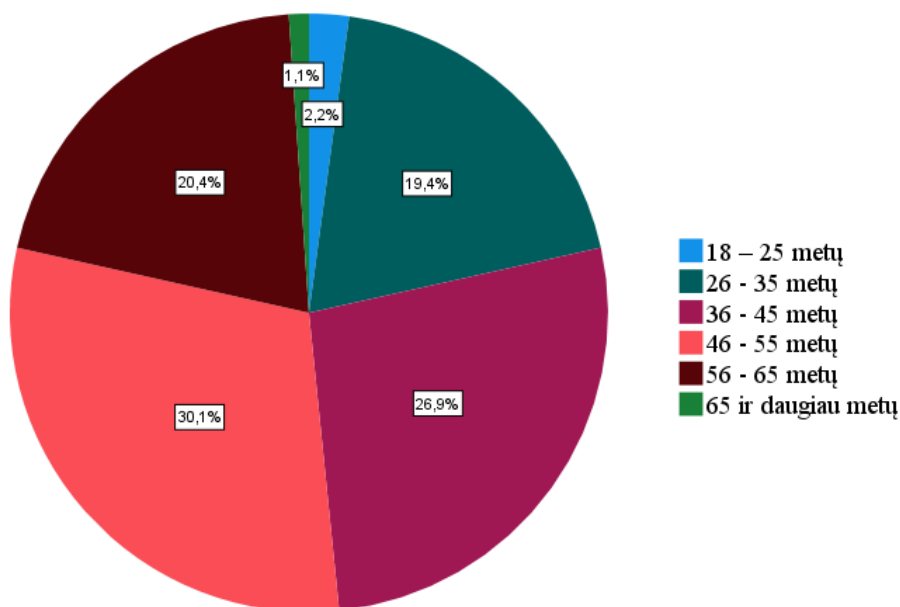
13 lentelė. Organizacijų charakteristikos

Kriterijai	A	B
Dydis pagal darbuotojų skaičių	Didelė organizacija (nuo 250 darbuotojų)	Vidutinė organizacija (nuo 50 iki 250 darbuotojų)
Teisinė forma	Uždaroji akcinė bendrovė	Biudžetinė įstaiga
Sektorius	Privatus	Valstybinis

Pasirinktų organizacijų tyrime naudoti dviejų lygių atrankos metodai. Pasirenkant organizacijas tyrimui naudotas patogiosios atrankos, o kiekvienos organizacijos viduje, ištisinės atrankos metodas. Pirmuoju atveju norėta palyginti privatų ir viešąjį sektorius, kaip organizacijos skiriasi tiriamais aspektais. Antruoju atveju ištisinė imties atranka pasirinkta, siekiant kuo patikimesnių ir reprezentatyvių rezultatų. Iš viso išsiųstos 107 anketos, o tyrime dalyvavo 93 respondentai. Apskaičiuotas grįžtamumo procentas – 87 %, kuris yra aukštas. Organizacijos A anketų grįžtamumas – 89 %, čia anketas užpildė 55 respondentai iš 62, o organizacijos B – 84 %, čia anketas užpildė 38 respondentai iš 45. Rezultatų analizei naudoti visi 93 respondentų duomenys, nes visos anketos buvo užpildytos pilnai. Išsamūs demografiniai tiriamųjų duomenys pateikiami Priede Nr. 2.

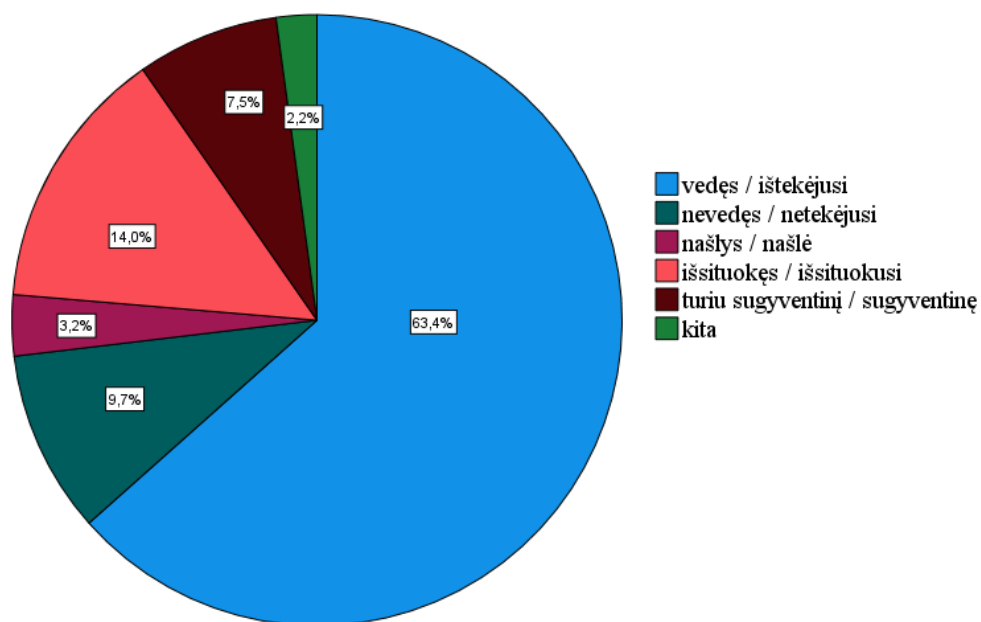
Lytis. Tyrime iš organizacijos A dalyvavo 36 vyrai ir 19 moterų (65,5 % ir 34,5 % atitinkamai), o iš organizacijos B dalyvavusius respondentus sudaro 38 moterys (100 %). Iš viso tyrime dalyvavo 57 moterys ir 36 vyrai (38,7 % ir 61,3 % atitinkamai, N = 93).

Amžius. Analizuojant tiriamuosius pagal amžių, organizacijoje A didžiausia dalis tyrimo dalyvių 36 – 45 metų amžiaus (30,9 %). Kiek mažiau 25,5 % tiriamųjų 46 – 55 metų, 21,8 % tiriamųjų 26 – 35 metų, o 56 – 65 metų sudarė 16,4 %. Mažiausiai organizacijoje A dalyvavusių respondentų 18 – 25 bei 65 ir daugiau metų (3,6 % ir 1,8 % atitinkamai). Organizacijoje B didžiausia dalis tyrimo dalyvių 46 – 55 metų amžiaus (36,8 %). Mažesnę dalį sudarė 56 – 65 metų (26,3 %) ir 36 – 45 metų (21,1 %) respondentai. Mažiausiai organizacijoje B respondentų 26 – 35 metų (15,8 %). Iš viso tyrime dalyvavusių respondentų, pagal amžių didžiausia dalis 46 – 55 metų amžiaus (30,1 %), kiek mažiau 36 – 45 metų (26,9 %), 56 – 65 metų (20,4 %), 26 – 35 metų (19,4 %). Mažiausiai tyrime dalyvavusių 18 – 25 metų bei 65 ir daugiau metų amžiaus respondentų (2,2 % ir 1,1 % atitinkamai). Iki 18 metų tiriamųjų organizacijose nebuvo. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 8 paveiksle.



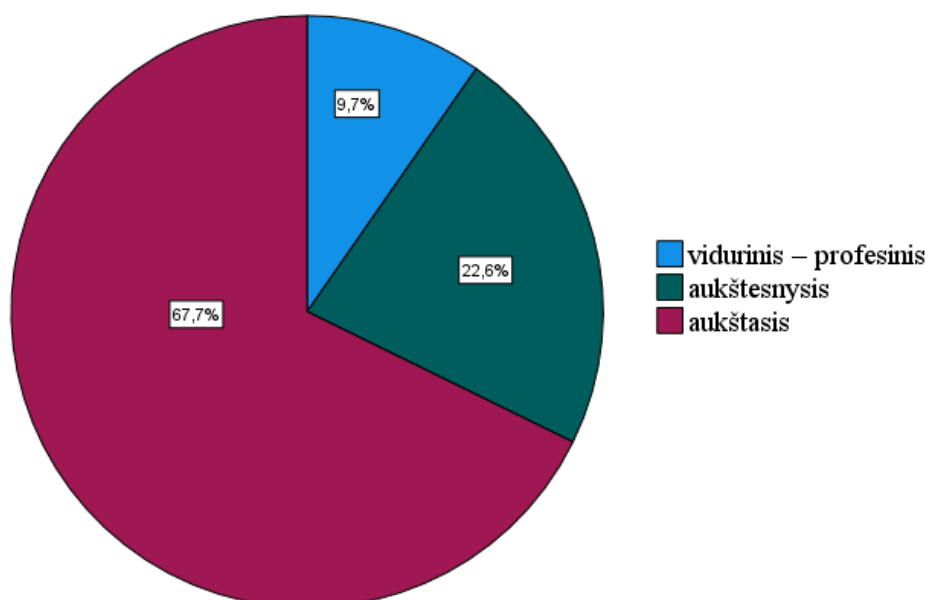
8 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Šeimyninė padėtis. Analizuojant respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį, organizacijoje A didžiausią dalį sudarė „vedęs / ištekęjusi“ (65,5 %). „Išsituokęs / išsituokusi“ sudarė 12,7 %. Kiek mažiau „nevedęs / netekėjusi“ ir „turiu sugyventinį / sugyventinę“ pasiskirstė po 9,1 %. Mažiausią dalį sudarė „našlys / našlė“ 3,6 %. Organizacijoje B taip pat didžiausią dalį sudarė „vedęs / ištekęjė“ 60,5 %. „Išsituokęs / išsituokusi“ sudarė 15,8 %, o kiek mažiau už juos „nevedęs / netekėjusi“ 10,5 %. „Turiu sugyventinį / sugyventinę“ ir „kita“ pasiskirstė po 5,3 %, o mažiausią dalį sudarė „našlys / našlė“ 2,6 %. Iš viso tyrime dalyvavusių respondentų, pagal šeimyninę padėtį didžiausią dalį sudarė „vedęs / ištekęjusi“ 63,4 %, o antroje vietoje pagal pasiskirstymą sudarė „išsituokęs / išsituokusi“ 14,0 %. Kiek mažesnis dalimis pasiskirstė „nevedęs / netekėjusi“ ir „turiu sugyventinį / sugyventinę“ (9,7 % ir 7,5 % atitinkamai). „Našlys / našlė“ sudarė 3,2 %, o mažiausia dalis 2,2 % pasirinkusių „kita“ respondentų grupę. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį pateiktas 9 paveiksle.



9 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

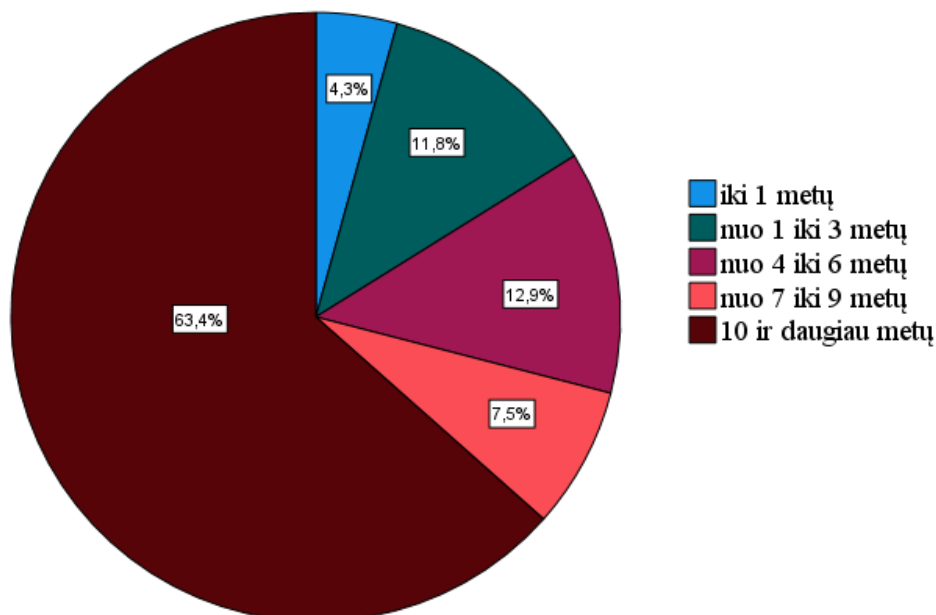
Išsilavinimas. Pagal įgytą išsilavinimą organizacijoje A, daugiausiai tiriamųjų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (81,8 %). 14,5 % respondentų yra įgiję aukštesnįjį, o mažiausia dalis 3,6 % vidurinį – profesinį išsilavinimą. Organizacijoje B, daugiausiai tiriamųjų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą taip pat (47,4 %). Aukštesnysis ir vidurinis – profesinis sudarė mažesnes dalis (34,2 % ir 18,4 % atitinkamai). Pagal įgytą išsilavinimą, tyrime dalyvavusių respondentų, didžiausią dalį sudaro aukštasis išsilavinimas (67,7 %). Aukštesnysis išsilavinimas 22,6 %, o mažiausia dalis vidurinis – profesinis 9,7 %. Atsakymo „kita“ anketoje nebuvo pasirinkta. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą pateiktas 10 paveiksle.



10 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Darbo stažas organizacijoje. Analizuojant darbo stažą organizacijoje A, didžiausią dalį sudarė „10 ir daugiau metų“ dirbantys respondentai (65,5 %). Tolygesnis pasiskirstymas tarp trijų grupių respondentų „nuo 1 iki 3 metų“, „nuo 4 iki 6 metų“ ir „nuo 7 iki 9 metų“ (12,7 %, 9,1 % ir 9,1 %

atitinkamai). Organizacijoje B daugiau nei pusė respondentų taip pat dirba „daugiau nei 10 metų“ (60,5 %). „Nuo 4 iki 6 metų“ ir „nuo 1 iki 3 metų“ sudarė 18,4 % ir 10,5 % respondentų, o „iki 1 metų“ ir „nuo 7 iki 9 metų“ sudarė po 5,3 %. Iš viso tyrime analizuojant darbo stažą, daugiau kaip pusė respondentų organizacijose dirba „10 ir daugiau metų“ (63,4 %). Dvi respondentų grupės organizacijose turinčios darbo stažą „nuo 4 iki 6 metų“ ir „nuo 1 iki 3 metų“ pasiskirstę panašiai (12,9 % ir 11,8 % atitinkamai). „Nuo 7 iki 9 metų“ darbo stažą turi 7,5 %, o „iki 1 metų“ 4,3 % visų respondentų. Rezultatų rodikliai pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Užimamos pareigos. Tyrime, organizacijoje A dalyvavo 50,9 % dirbančiųjų nevadovaujanti darbą ir 49,1 % dirbančiųjų vadovaujanti darbą, o organizacijoje B – 94,7 % dirbančiųjų nevadovaujanti darbą ir 5,3 % dirbančiųjų vadovaujanti darbą. Iš viso tyrime dalyvavo 68,8 % dirbančiųjų nevadovaujanti darbą ir 31,2 % dirbančiųjų vadovaujanti darbą (N = 93).

3.4. Tyrimo eiga

Kiekybinio tyrimo anketa buvo išsiųsta organizacijų vadovams elektroniniu paštu, kurie jas, projekto autorės prašymu, persiuntė darbuotojams. Anketų užpildymui skirta 3 savaitės – nuo 2021 m. spalio mėn. 21 d. iki lapkričio mėn. 11 d. Tyrimo anketos A organizacijoje išsiųstos administracijos skyriui, kuriame 62 darbuotojai, o organizacijoje B administracijos ir personalo skyriui, kuriame 45 darbuotojai. Iš viso anketos buvo pateiktos 107 darbuotojams.

3.5. Tyrimo duomenų analizės metodai

Tyrimo duomenims naudoti šie analizės metodai:

1. Pirmajame statistinės duomenų aprašomosios analizės etape, vykdyta dažnių analizė ir interpretacija. Ši procedūra naudota tyrimo imties demografinių charakteristikų (lyties, amžiaus, šeimyninės padėties, išsilavinimo, darbo stažo organizacijoje, užimamų pareigų) ir jų rezultatų pateikimui, kur santykiniai dažnių rezultatai vizualizuoti diagramomis ir rodo

- tikslų pasiskirstymo kiekvienoje kontrolinio kintamojo kategorijoje dažnį (vienetais, procentais).
2. Antruoju etapu vykdyta vidurkių palyginimo analizė, interpretuojant rezultatus ir juos pateikiant grafiškai. Ši procedūra naudota tiriamų kintamųjų (darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos) apibūdinimui grupėse (bendrųjų rezultatų ir atskirų organizacijų imtyse) nustatant vidurkių skirtumus. Naudotas „Mann-Whitney U“ testo kriterijus, nustatyti statistiškai reikšmingiems skirtumams tarp organizacijų. Šiuo etapu identifikuoti darbuotojų motyvai, organizacijų naudojamos motyvavimo priemonės, nustatyta darbuotojų motyvacija.
 3. Trečiuoju etapu atlikta koreliacinė analizė, kuria nustatyti abipusiai ryšiai tarp kintamųjų (darbuotojų motyvų, organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių ir darbuotojų motyvacijos). Taip pat patikrinta kontrolinių kintamųjų ryšiai su pagrindiniais konstruktais. Apskaičiuotas „Kendall'o tau-b“ koreliacijos koeficientas ir pateiktos tik statistiškai reikšmingos koreliacijos.
 4. Ketvirtuoju etapu atlikta žingsninio metodo regresinė analizė, skirta teorinio modelio patikrinimui ir darbuotojų motyvų bei motyvavimo priemonių įtakos darbuotojų motyvacijai nustatymui. Šis metodas leido nustatyti, kokią įtaką daro priklausomam kintamajam (motyvacijai) nepriklausomi (motyvai, motyvavimo priemonės) ir kontroliniai kintamieji (demografinės charakteristikos). Dėl nedidelio imties dydžio, reikiamiems regresijos koeficientų skaičiavimams atlikti, naudota „Bootstrapping“ procedūra. Tai yra statistinė metodika, leidžianti sudaryti esamų duomenų pagrindu didesnę imtį, kuri naudojama skaičiavimams ir galimų rezultatų įvertinimui. Šioje procedūroje regresijos skaičiavimams atlikti naudota 1000 respondentų imties rezultatų duomenys.

3.6. Tyrimo etika ir apribojimai

Tyrimą atliekant buvo laikomasi pagrindinių tyrimo etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, anonimiškumo. Visi respondentai buvo informuoti apie atliekamą tyrimą organizacijoje, paaiškinant jo tikslą ir laisvanorišką dalyvavimą jame. Taip pat buvo informuota apie galimybę atsisakyti dalyvauti apklausoje. Kiekybinio tyrimo metu rinkti duomenys yra anonimiški, anketos teiginiai aiškiai suformuluoti ir lengvai suprantami. Tyrime dalyvavę respondentai turėjo galimybę kreiptis į tyrėją ir konsultuotis visais su tyrimu susijusiais klausimais.

Gautų anketų ir duomenų kiekis buvo pakankamas, norint juos analizuoti statistiškai, tačiau respondentų pasiskirstymas organizacijose pagal demografines charakteristikas galėjo turėti įtakos gautiems rezultatams (viešojoje organizacijoje dirba tik moterys).

Komplikuotas bendravimas Covid-19 pandemijos kontekste, kai dalis darbuotojų dirba iš namų, o dalis iš biuro, galėjo turėti poveikį respondentų teiginių įvertinimui, darant prielaidą, kokie jie galėtų būti įprastomis gyvenimo aplinkybėmis.

Pažymėtina, kad verslo organizacijoje tyrimas atliktas viename skyriuje, todėl būtų netikslu teigti, jog rezultatai parodo visos organizacijos motyvų ir motyvavimo priemonių įtaką motyvacijai. Atlikus tyrimą visoje organizacijoje galima daryti prielaidą, kad rezultatai galėtų turėti daugiau statistiškai reikšmingų veiksnių, būtų dar patikimesni ir paaiškintų didesnę procentą motyvacijos reikšmių sklaidos.

4. Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai tyrimo rezultatai ir diskusija

Šioje darbo dalyje pristatomo empirinio darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo rezultatai bei patikslinamas šios įtakos teorinis modelis. Skyriuje pateikiamos tiriamų organizacijų charakteristikos, kiekybinio tyrimo rezultatai, kurie analizuojami ir aptariami. Skyriaus pabaigoje pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas, diskusija su šios skirties moksliniais tyrimais, suformuluojamos rekomendacijos tolimesniems moksliniams tyrimams bei praktiniam rezultatų pritaikymui organizacijose.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė atlikta remiantis matematinės statistikos metodais, pasitelkiant IBM SPSS statistics programinę įrangą. Atlikta išsami tiriamų konstruktų komponentų ir tirtų organizacijų atvejų analizė.

Susisteminti, kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys, aprašomojoje statistikoje apibūdina, parengto darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinio modelio kintamuosius – motyvus, motyvavimo priemones, motyvaciją bei jų komponentus.

Duomenų analizei naudota neparametrinė statistika, pasirinktas „Mann-Whitney U“ kriterijus, skirtumams tarp organizacijų identifikuoti. Šis kriterijus pagrįstas skirtumu tarp rangų.

4.1. Organizacijų charakteristikos

Kiekybiniame tyrime dalyvavo dvi organizacijos, veikiančios Lietuvos respublikoje, Alytaus mieste. Organizacijos A ir B pagal savo dydį remiantis LR Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymu, pagal dirbančiųjų organizacijoje skaičiaus kriterijų, priskiriamos didelėms ir vidutinėms organizacijoms.

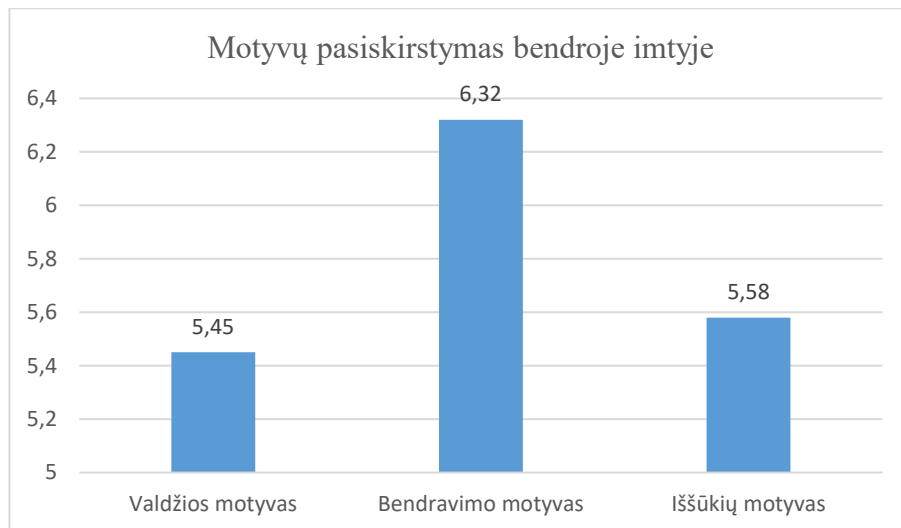
Organizacija A yra didelė uždaroji akcinė bendrovė, turinti 487 darbuotojus. Pagrindinė vykdoma veikla – susisiekimo kelių ir komunikacijų tiesimo statyba. Atliktame tyrime dalyvavo 62 organizacijos biuro darbuotojai, priklausantys tarnautojų personalo skyriui.

Organizacija B yra vidutinė savivaldybės biudžetinė ikimokyklinio ugdymo įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas. Tyrime dalyvavo 45 personalo darbuotojai, priklausantys administracijos ir ugdomąją veiklą atliekančiam personalui.

4.2. Tyrimo rezultatai

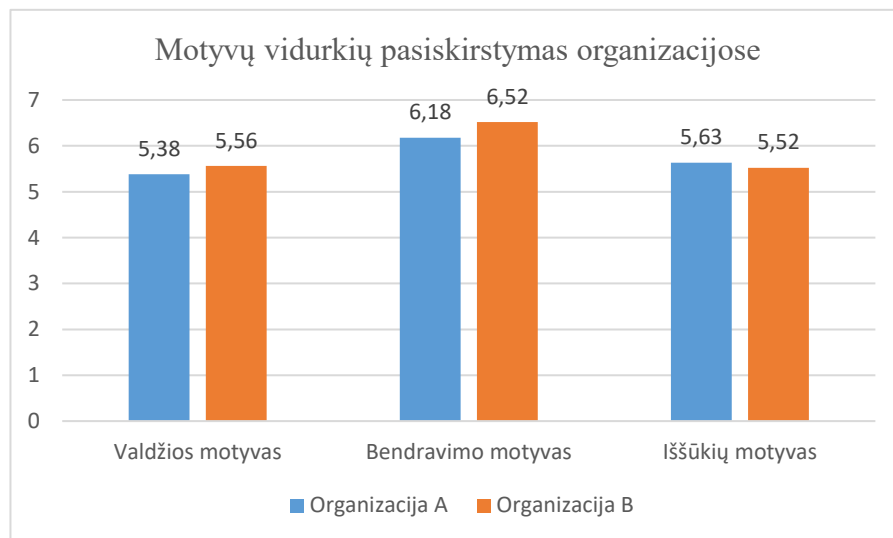
4.2.1. Aprašomosios konstruktų ir komponentų analizės rezultatai

Motyvai. Motyvų teiginiai buvo vertinami nuo 1 iki 7 balų Likerto skalėje. Vertinant bendrąjį motyvų pasiskirstymo organizacijose vidurkį (žr. 12 pav.), darbuotojų motyvų teiginių vidutiniai įverčiai skiriasi. Aukščiausią įvertį gavo bendravimo motyvas (6,32 balo iš galimų 7). Galima teigti, jog visi darbuotojai dirbantys organizacijose bendravimo motyvų teiginius vertino aukštesniais balais ir šis motyvas iš analizuojamųjų šiuo aspektu yra dominuojantis. Mažesnes išraiškas turi iššūkių ir valdžios motyvai (5,58 ir 5,45 atitinkamai). Motyvų vidutinių įverčių duomenys pateikiami Priede Nr. 4.



12 pav. Bendrųjų rezultatų motyvų pasiskirstymo vidutiniai įverčiai

Motyvų vidutinių įverčių bendrųjų rezultatų analizė parodė, (Mann-Whitney $U = 687,500$, $p < 0,05$) kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp organizacijų bendravimo motyvo vidutinių įverčių (A organizacija 6,18 ir B organizacija 6,52 balo atitinkamai), o tarp tiriamųjų vertinančių iššūkių ir valdžios motyvą vidutinių įverčių (A organizacija 5,63 ir B organizacija 5,52 balo bei A organizacija 5,38 ir B organizacija 5,56 balo atitinkamai) statistiškai reikšmingo skirtumo nėra (Mann-Whitney $U = 967,000$ ir $U = 946,000$, $p > 0,05$), (žr. 13 pav.).



13 pav. Motyvų pasiskirstymo vidutiniai įverčiai A ir B organizacijose

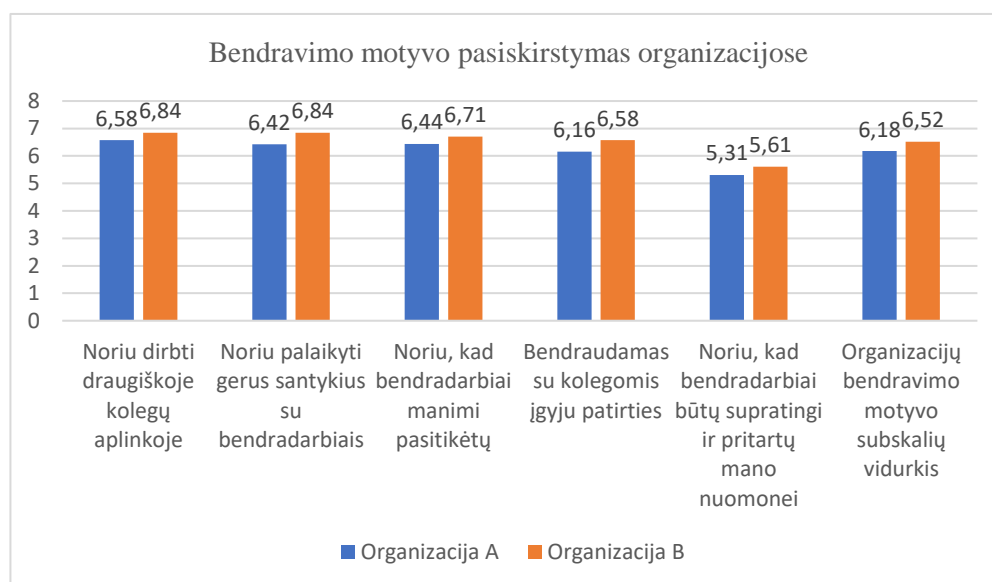
Apžvelgus motyvų vidutinių įverčių rezultatus A ir B organizacijose, atlikta išsamesnė analizė bendravimo motyvo teiginių vidurkių pasiskirstyme tarp organizacijų (žr. 14 pav.). Iššūkių ir valdžios motyvų teiginiai analizuojami bendrai, nes skirtumai tarp šių motyvų vidurkių bendruose rezultatuose nenustatyti. Aptarti labiausiai išsiskyrę motyvų teiginių vertinimai.

Bendravimo motyvo teiginių tarp organizacijų rezultatų analizė parodė (Mann -Whitney $U = 745,500$, $p < 0,05$), jog teiginys „Noriu palaikyti gerus santykius su bendradarbiais“ respondentų vertinime skirtingas (A organizacija 6,42 ir B organizacija 6,84 balo atitinkamai). Kiti teiginiai vertinami panašiai.

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Noriu dirbti draugiškoje kolegų aplinkoje“, „Noriu, kad bendradarbiai manimi pasitikėtų“ ir „Noriu palaikyti gerus santykius su bendradarbiais“ (6,58, 6,44 ir 6,42 atitinkamai). Kiek mažiau įvertintas teiginys „Bendraudamas su kolegomis įgyju patirties“ (6,16 balo). Mažiausiai įvertintas teiginys „Noriu, kad bendradarbiai būtų supratingi ir pritartų mano nuomonei“ (5,31 balo).

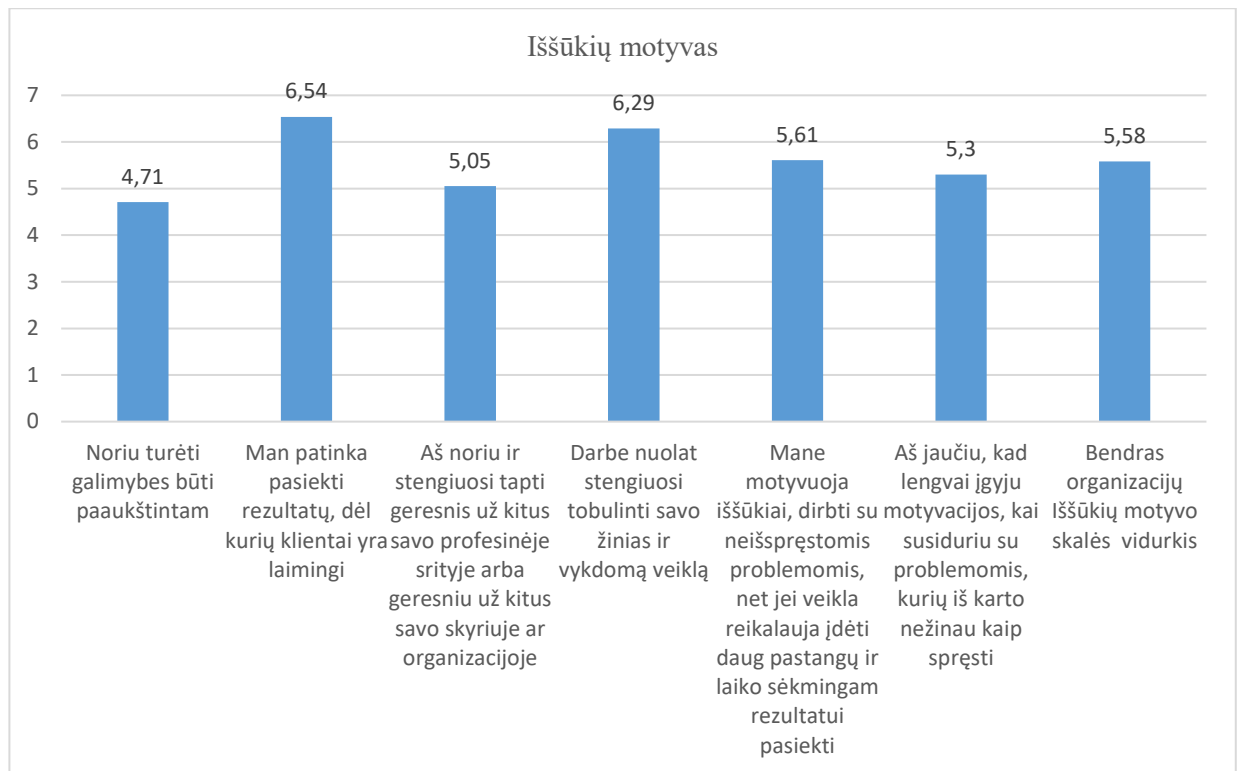
Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Noriu dirbti draugiškoje kolegų aplinkoje“, „Noriu palaikyti gerus santykius su bendradarbiais“ ir „Noriu, kad bendradarbiai manimi pasitikėtų“ (6,84, 6,84 ir 6,71 atitinkamai). Kiek mažiau įvertintas 6,58 balo teiginys „Bendraudamas su kolegomis įgyju patirties“, o mažiausiai „Noriu, kad bendradarbiai būtų supratingi ir pritartų mano nuomonei“ (5,31 balo).

Išanalizavus bendravimo motyvo teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad jie vertinami labai panašiais įverčiais, skirtumas nežymus (organizacijoje A kiek žemesniais balais nei organizacijoje B). Teiginys „Noriu palaikyti gerus santykius su bendradarbiais“ vertinamas organizacijų skirtingai.



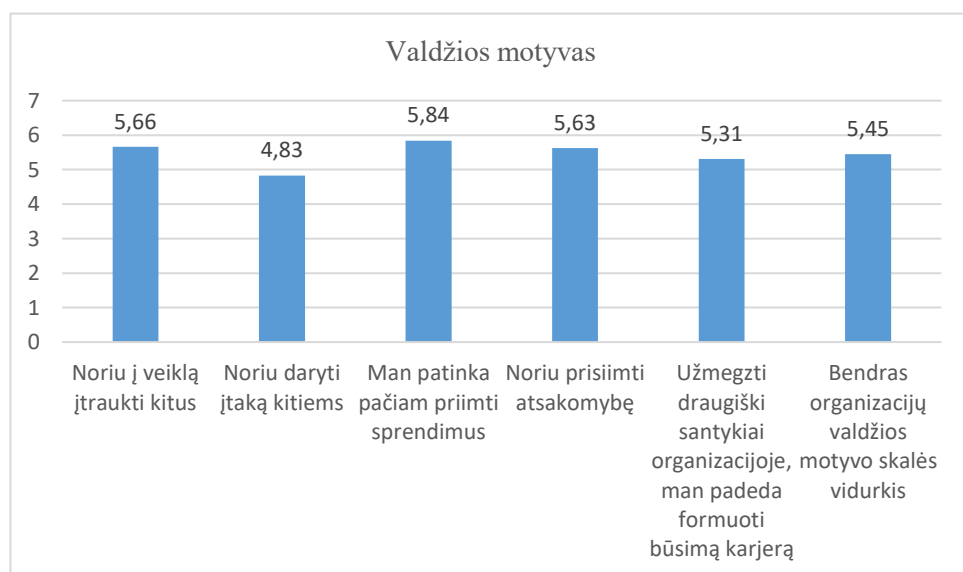
14 pav. Bendravimo motyvo teiginių pasiskirstymo vidutiniai įverčiai A ir B organizacijose

Analizuojant iššūkių motyvo teiginių vidutinius įverčius, respondantai aukščiausiais įvertino teiginį „Man patinka pasiekti rezultatų, dėl kurių klientai yra laimingi“ – 6,54 balo. Kiek mažiau, bet taip pat gana aukštai įvertintas teiginys „Darbe nuolat stengiuosi tobulinti savo žinias ir vykdomą veiklą“ (6,29 balo). Teiginiai „Mane motyvuoja iššūkiai, dirbti su neišspręstomis problemomis, net jei veikla reikalauja įdėti daug pastangų ir laiko sėkmingam rezultatui pasiekti“ skirta 5,61 balo, o kiek mažiau balų „Aš jaučiu, kad lengvai įgyju motyvacijos, kai susiduriu su problemomis, kurių iš karto nežinau kaip spręsti“ (5,30). Teiginiai „Aš noriu ir stengiuosi tapti geresnis už kitus savo profesinėje srityje arba geresniu už kitus savo skyriuje ar organizacijoje“ ir „Noriu turėti galimybes būti paaukštintam“ įvertinti žemiausiai (5,05 ir 4,71 atitinkamai), (žr. 15 pav.).



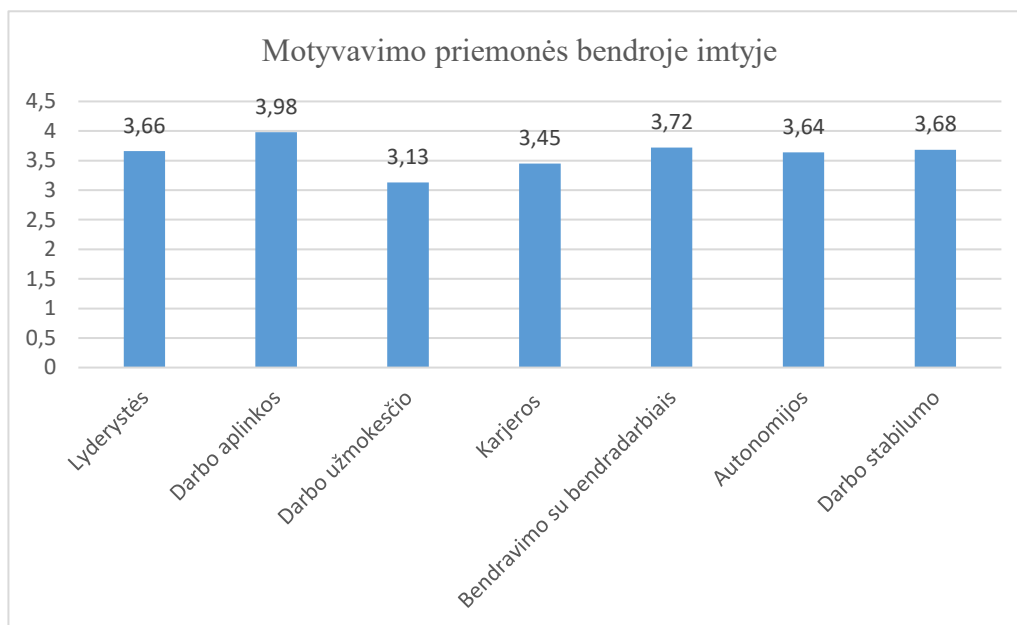
15 pav. Iššūkių motyvo teiginių vidutiniai įverčiai bendruose rezultatuose

Analizuojant valdžios motyvo teiginių vidutinius įverčius, tiriamieji aukščiausiai įvertino teiginį 5,84 balo – „Man patinka pačiam priimti sprendimus“. Taip pat respondentai vertina aukštesniais vidurkių balais (5,66 ir 5,63) teiginius „Noriu į veiklą įtraukti kitus“ ir „Noriu prisiimti atsakomybę. Teiginys „Užmegzti draugiški santykiai organizacijoje, man padeda formuoti būsimą karjerą“ įvertintas 5,31 balo, parodo darbuotojų mažesnę norą turėti naudingą statusui ar prestižui bendravimą. Teiginys „Noriu daryti įtaką kitiems“ įvertintas žemiausiai (4,83 balo). Visi valdžios motyvo teiginių vidutiniai vertinimai pasiskirstę labai panašiai, tik noras daryti įtaką kitiems yra mažiau būdingas respondentams (žr. 16 pav.).



16 pav. Valdžios motyvo teiginių vidutiniai įverčiai

Motyvacinio priemonės. Motyvavimo priemonių teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje. Aukščiausią įvertį turi „Darbo aplinkos“ motyvavimo priemonė (3,98 balo iš galimų 5). Galima teigti, jog visi darbuotojai dirbantys organizacijose darbo aplinkos motyvavimo priemonių teiginius vertino aukštesniais balais ir ši motyvavimo priemonė iš analizuojamųjų yra svarbiausia. Kiek mažesnes išraiškas turi „Bendravimo su bendradarbiais“ (bendravimas labai svarbi priemonė taip pat, nors įvertinta žemesniu įverčiu), „Darbo stabilumo“, „Lyderystės“, „Autonomijos“, „Karjeros“ motyvavimo priemonės (3,72, 3,68, 3,66, 3,64, 3,45 atitinkamai). Mažiausiai įvertinta „Darbo užmokesčio“ (3,13 balo). Bendras pasiskirstymas imtyje parodo motyvavimo priemonių svarbumą tiriamiesiems (žr. 17 pav.). Motyvavimo priemonių vidutinių įverčių duomenys pateikiami Priede Nr. 4.



17 pav. Motyvavimo priemonių vidutinių įverčių bendrieji rezultatai

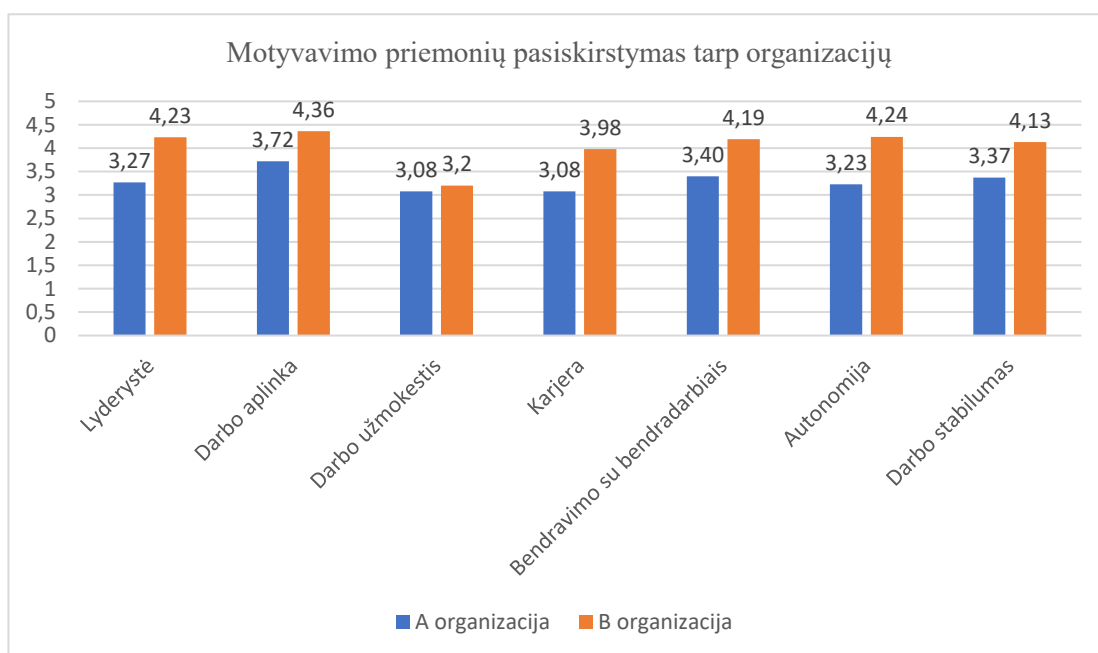
Toliau motyvavimo priemonės analizuojamos atskirai organizacijose A ir B (žr. 18 pav.). Motyvavimo priemonių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 258,500$, $U = 516,500$, $U = 479,000$, $U = 441,000$, $U = 250,000$, $U = 428,5000$, $p < 0,05$), kad motyvavimo priemonės organizacijų taikomos skirtingai (lyderystės, darbo aplinkos, karjeros, bendravimo su bendradarbiais, autonomijos, darbo stabilumo atitinkamai). Darbo užmokesčio motyvavimo priemonės tarp organizacijų taikomos panašiai ($p > 0,05$).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertinta darbo aplinkos motyvavimo priemonė (3,72 balo). Kiek mažiau įvertinta bendravimo su bendradarbiais ir darbo stabilumo (3,40 ir 3,37 atitinkamai). Lyderystės ir autonomijos pasiskirstė po 3,27 ir 3,23 balo, o mažiausiai įvertintos darbo užmokesčio ir karjeros motyvavimo priemonės (po 3,08 balo).

Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertinta motyvavimo priemonė - darbo aplinkos (4,36 balo). Kiek žemesniais balais įvertintos autonomijos ir lyderystės (4,24 ir 4,23 atitinkamai), bendravimo su bendradarbiais ir darbo stabilumo (4,19 ir 4,13 atitinkamai). Mažiausiai įvertintos karjeros ir darbo užmokesčio (3,98 ir 3,20 atitinkamai).

Išanalizavus motyvavimo priemonių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad darbo aplinkos priemonės abiejose organizacijose yra daugiau taikomos, o darbo užmokesčio mažiau.

Darbo užmokesčio motyvavimo priemonių vidutiniai įverčiai tarp organizacijų įvertinti panašiais balais, o likusių priemonių vertinimas ženkliai skiriasi (organizacijoje A įvertinti žemesniais, o organizacijoje B aukštesniais įverčiais). Tai atskleidžia kokias priemones organizacijos taiko labiau ir kurios iš jų labiau tinkamos ir vertinamos darbuotojų.



18 pav. Motyvavimo priemonių pasiskirstymo vidutiniai įverčiai tarp organizacijų

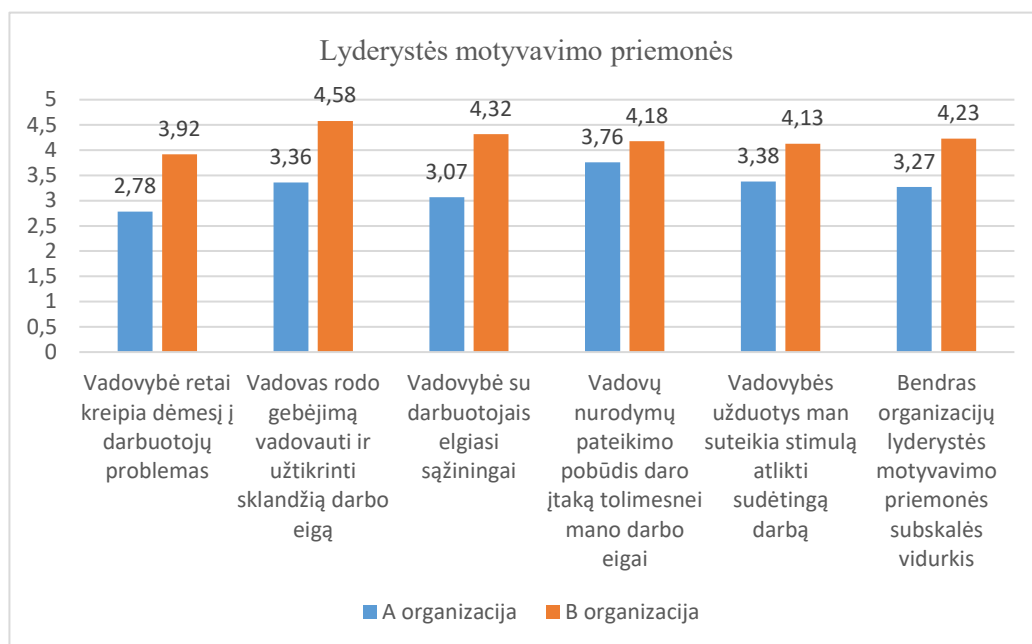
Lyderystės motyvavimo priemonių teiginių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 258,500$, $p < 0,05$), kad lyderystės motyvavimo priemonės organizacijų taikomos skirtingai (žr. 19 pav.).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Vadovybė retai kreipia dėmesį į darbuotojų problemas“ (2,78 atitinkamai (perkoduotas)). Kiek mažiau įvertinti „Vadovų nurodymų pateikimo pobūdis daro įtaką tolimesnei mano darbo eigai“, „Vadovybės užduotys man suteikia stimulą atlikti sudėtingą darbą“ ir „Vadovas rodo gebėjimą vadovauti ir užtikrinti sklandžią darbo eigą“ teiginiai (3,76, 3,38 ir 3,36 atitinkamai). Mažiausiai įvertintas „Vadovybė su darbuotojais elgiasi sąžiningai“ (3,07 balo).

Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Vadovybė retai kreipia dėmesį į darbuotojų problemas“ (3,92 balo (perkoduotas)). Kiek mažiau įvertinti „Vadovas rodo gebėjimą vadovauti ir užtikrinti sklandžią darbo eigą“, „Vadovybė su darbuotojais elgiasi sąžiningai“ (4,58, 4,32 balo atitinkamai). Labai panašiais įvertinimais pasiskirstė teiginiai „Vadovų nurodymų pateikimo pobūdis daro įtaką tolimesnei mano darbo eigai“ ir „Vadovybės užduotys man suteikia stimulą atlikti sudėtingą darbą“ (4,18 ir 4,13 atitinkamai).

Išanalizavus lyderystės motyvavimo priemonių teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad jie pasiskirstę skirtingai pagal svarbių pasirinkimą ir jų įvertinimą (organizacijoje A žemesniais, o organizacijoje B aukštesniais balais). Organizacijoje B lyderystės priemonės labiau naudojamos ir geriau vertinamos darbuotojų nei organizacijoje A. Tik teiginys „Vadovybė retai kreipia dėmesį į darbuotojų problemas“ įvertintas abiejų organizacijų aukščiausioje pozicijoje pagal

skirtų balų kiekį teiginiams. Čia atsiskleidžia, jog organizacijų vadovybės nepakankamai skiria dėmesio darbuotojų problemoms.



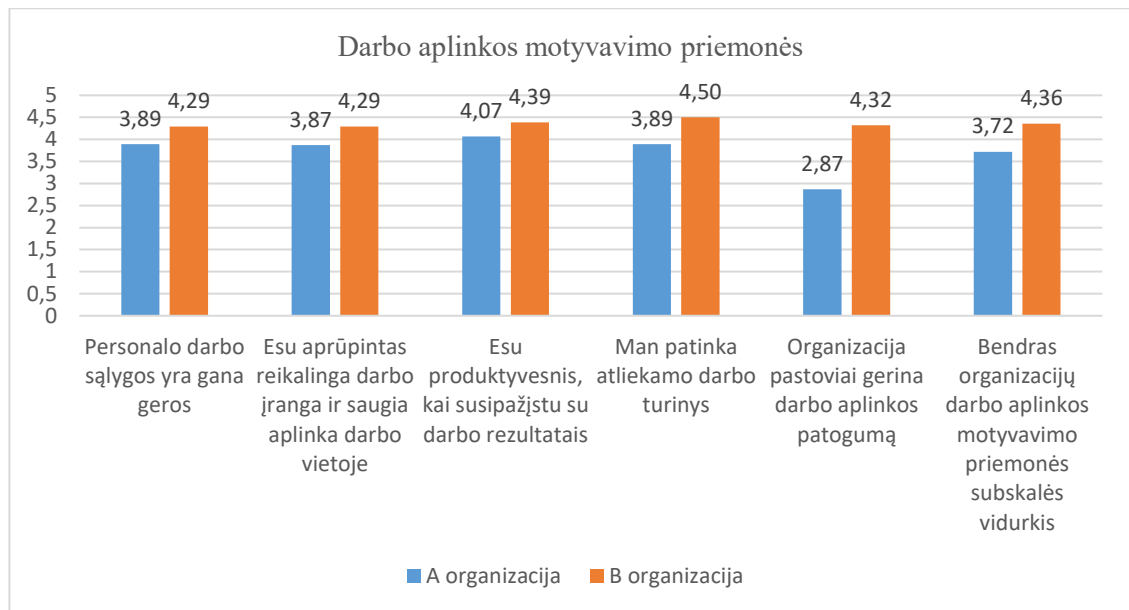
19 pav. Lyderystės motyvavimo priemonės teiginių vidutiniai įverčiai

Darbo aplinko motyvavimo priemonių teiginių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 516,500$, $p < 0,05$), kad darbo aplinkos motyvavimo priemonės organizacijų taikomos skirtingai, tik teiginio „Esu aprūpintas reikalinga darbo įranga ir saugia aplinka darbo vietoje“ vertinimai atskleidžia panašią situaciją įrangos aprūpinime ir saugios aplinkos užtikrinime (Mann-Whitney $U = 287,500$, $p > 0,05$), (žr. 20 pav.).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Esu produktyvesnis, kai susipažįstu su darbo rezultatais“ (4,07). Kiek mažiau įvertinti teiginiai – „Man patinka atliekamo darbo turinys“, „Personalo darbo sąlygos yra gana geros“, „Esu aprūpintas reikalinga darbo įranga ir saugia aplinka darbo vietoje“ (3,89, 3,89 ir 3,87 atitinkamai). Mažiausiai įvertintas teiginys „Organizacija pastoviai gerina darbo aplinkos patogumą“ (2,87 balo).

Organizacijoje B, aukščiausiai įvertintas teiginys „Man patinka atliekamo darbo turinys“ (4,50 balo). Kiek po mažiau pasiskirstė „Esu produktyvesnis, kai susipažįstu su darbo rezultatais“ ir „Organizacija pastoviai gerina darbo aplinkos patogumą“ teiginiai (4,39 ir 4,32 atitinkamai). Mažiausiai įvertinti teiginiai „Personalo darbo sąlygos yra gana geros“ ir „Esu aprūpintas reikalinga darbo įranga ir saugia aplinka darbo vietoje“ (po 4,29 balo).

Išanalizavus darbo aplinkos motyvavimo priemonių teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad jie pasiskirstę skirtingai (organizacijoje A žemesniais, o organizacijoje B aukštesniais balais), tik teiginio „Esu aprūpintas reikalinga darbo įranga ir saugia aplinka darbo vietoje“ vidutiniai įverčiai nesiskiria stipriai. Organizacijoje B darbo aplinkos priemonės labiau taikomos ir geriau vertinamos darbuotojų nei organizacijoje A.



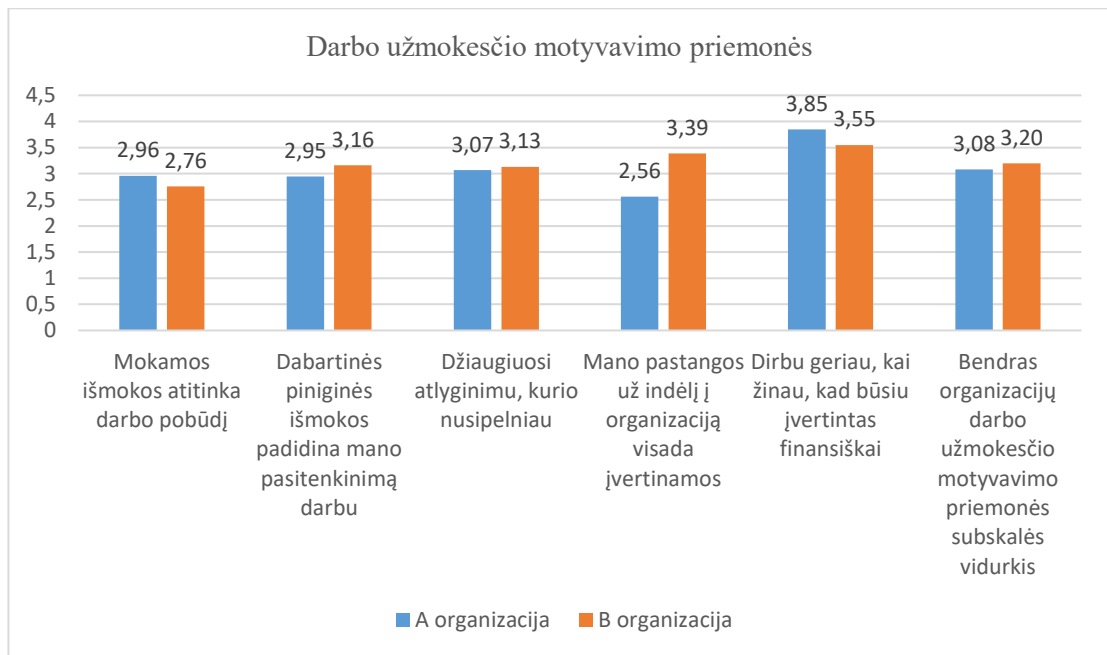
20 pav. Darbo aplinkos motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai

Darbo užmokesčio motyvavimo priemonių teiginių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 957,000$, $p > 0,05$), kad darbo užmokesčio motyvavimo priemonės organizacijų taikomos panašiai. Tik teiginio „Mano pastangos už indėlį į organizaciją visada įvertinamos“ vidutiniai įverčiai tarp organizacijų turi statistiškai reikšmingą skirtumą (Mann-Whitney $U = 593,000$, $p < 0,05$), taikomos skirtingai (žr. 21 pav.).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Dirbu geriau, kai žinau, kad būsiu įvertintas finansiškai“ (3,85 balo). Kiek mažiau įvertintas teiginys „Džiaugiuosi atlyginimu, kurio nusipelniau“ (3,07). Teiginiai „Mokamos išmokos atitinka darbo pobūdį“ ir „Dabartinės piniginės išmokos padidina mano pasitenkinimą darbu“ įvertinti panašiai (2,96 ir 2,95 atitinkamai). Mažiausiai įvertintas „Mano pastangos už indėlį į organizaciją visada įvertinamos“ teiginys (2,56 balo).

Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertinti teiginiai – „Dirbu geriau, kai žinau, kad būsiu įvertintas finansiškai“ ir „Mano pastangos už indėlį į organizaciją visada įvertinamos“ (3,55 ir 3,39 atitinkamai). Kiek mažiau įvertinti teiginiai „Dabartinės piniginės išmokos padidina mano pasitenkinimą darbu“ ir „Džiaugiuosi atlyginimu, kurio nusipelniau“ (3,16 ir 3,13 atitinkamai). Mažiausiai įvertintas teiginys „Mokamos išmokos atitinka darbo pobūdį“ (2,76 balo).

Išanalizavus darbo užmokesčio motyvavimo priemonių teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad teiginiai vertinami panašiai pagal svarbių pasirinkimą ir jų įvertinimą („Dirbu geriau, kai žinau, kad būsiu įvertintas finansiškai“ įvertintas pirmoje vietoje abiejų organizacijų). Tik teiginio „Mano pastangos už indėlį į organizaciją visada įvertinamos“ vertinimas organizacijose skirtingas. Galima teigti, jog darbo užmokesčio motyvavimo priemonės organizacijose darbuotojams taikomos panašiai, tik darbuotojai už savo indėlį į organizaciją įvertinamą gauna ir supranta skirtingai.



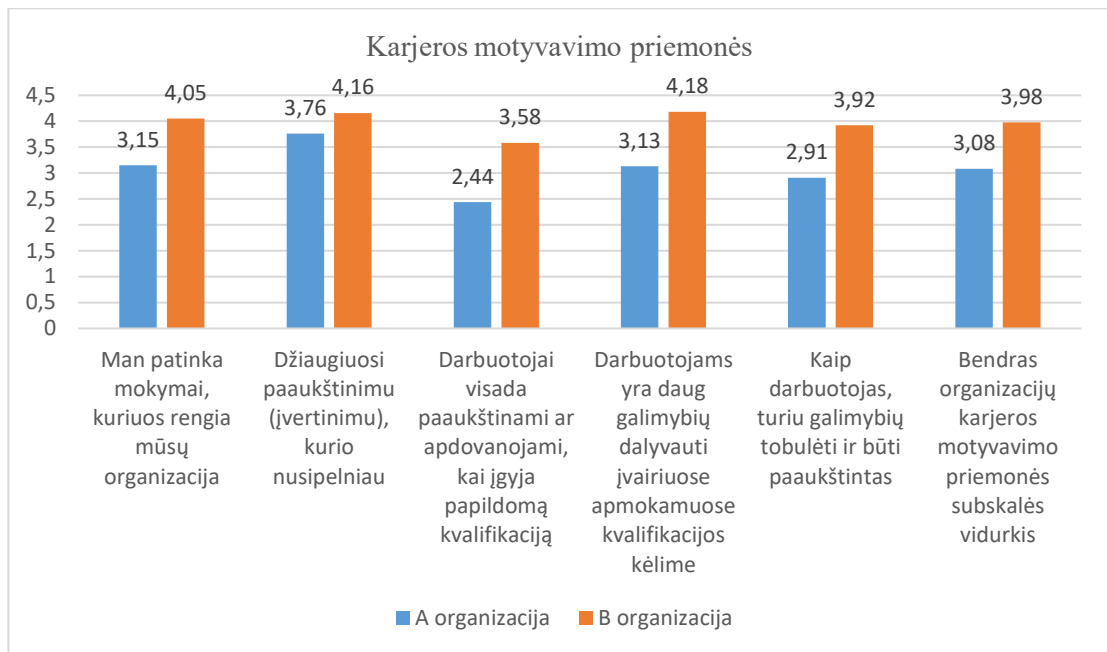
21 pav. Darbo užmokesčio motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai

Karjeros motyvavimo priemonių teiginių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 479,000$, $p < 0,05$), kad karjeros motyvavimo priemonės organizacijų taikomos skirtingai. Tik teiginio „Džiaugiuosi paaukštinimu (įvertinimu), kurio nusipelniau“ vidutiniai įverčiai tarp organizacijų neturi statistiškai reikšmingo skirtumo (Mann-Whitney $U = 858,500$, $p > 0,05$), taikomos panašiai (žr. 22 pav.).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Džiaugiuosi paaukštinimu (įvertinimu), kurio nusipelniau“ (3,76 balo). Kiek mažiau įvertinti teiginiai „Man patinka mokymai, kuriuos rengia mūsų organizacija“ ir „Darbuotojams yra daug galimybių dalyvauti įvairiuose apmokamuose kvalifikacijos kėlime“ (3,15 ir 3,13 atitinkamai). Mažiausiai įvertinti teiginiai „Kaip darbuotojas, turiu galimybių tobulėti ir būti paaukštintas“ ir „Darbuotojams yra daug galimybių dalyvauti įvairiuose apmokamuose kvalifikacijos kėlime“ (2,91 ir 2,44 atitinkamai).

Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertinti teiginiai – „Darbuotojams yra daug galimybių dalyvauti įvairiuose apmokamuose kvalifikacijos kėlime“ ir „Džiaugiuosi paaukštinimu (įvertinimu), kurio nusipelniau“ (4,18 ir 4,16 atitinkamai). Kiek mažiau įvertinti teiginiai „Man patinka mokymai, kuriuos rengia mūsų organizacija“ ir „Kaip darbuotojas, turiu galimybių tobulėti ir būti paaukštintas“ (4,05 ir 3,92 atitinkamai). Mažiausiai įvertintas teiginys „Darbuotojams yra daug galimybių dalyvauti įvairiuose apmokamuose kvalifikacijos kėlime“ (3,58 balo).

Išanalizavus karjeros motyvavimo priemonių teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad teiginiai pasiskirstę skirtingai, pagal svarbių pasirinkimą ir jų įvertinimą (tik teiginys „Darbuotojams yra daug galimybių dalyvauti įvairiuose apmokamuose kvalifikacijos kėlime“ įvertintas paskutinėje vietoje abiejų). Teiginių vidutiniai įverčiai tarp organizacijų įvertinti labai skirtingais balais (organizacijoje A žemesniais, o organizacijoje B aukštesniais balais), tik „Džiaugiuosi paaukštinimu (įvertinimu), kurio nusipelniau“ vertinimas panašus. Organizacijoje B karjeros motyvavimo priemonės labiau naudojamos ir geriau vertinamos darbuotojų nei organizacijoje A.



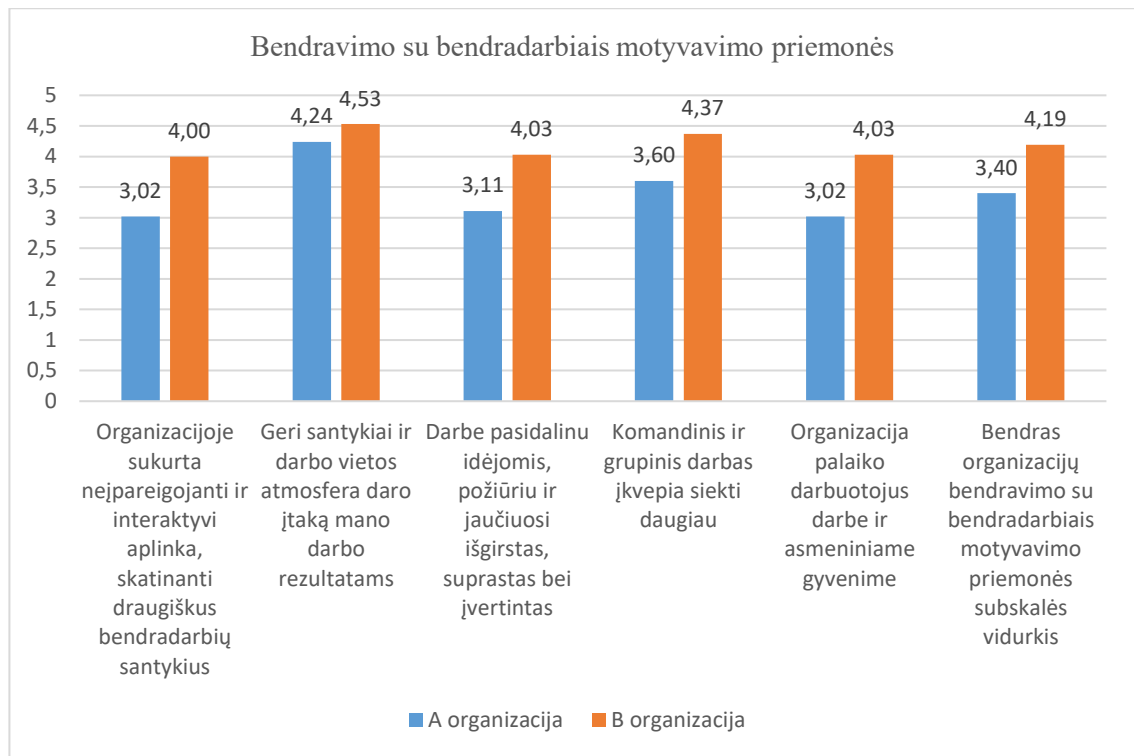
22 pav. Karjeros motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai

Bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonių teiginių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 441,000$, $p < 0,05$), kad bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės organizacijų taikomos skirtingai. Tik teiginio „Geri santykiai ir darbo vietos atmosfera daro įtaką mano darbo rezultatams“ vidutiniai įverčiai tarp organizacijų neturi statistiškai reikšmingo skirtumo (Mann-Whitney $U = 888,000$, $p > 0,05$), taikomos panašiai (žr. 23 pav.).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Geri santykiai ir darbo vietos atmosfera daro įtaką mano darbo rezultatams“ (4,24 balo). Kiek mažiau įvertinti teiginiai „Komandinis ir grupinis darbas įkvepia siekti daugiau“ ir „Darbe pasidalinu idėjomis, požiūriu ir jaučiuosi išgirstas, suprastas bei įvertintas“ (3,60 ir 3,11 atitinkamai). Mažiausiai įvertinti teiginiai „Organizacijoje sukurta neįpareigojanti ir interaktyvi aplinka, skatinanti draugiškus bendradarbių santykius“ ir „Organizacija palaiko darbuotojus darbe ir asmeniniame gyvenime“ (po 3,02 balo).

Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertinti teiginiai – „Geri santykiai ir darbo vietos atmosfera daro įtaką mano darbo rezultatams“ ir „Komandinis ir grupinis darbas įkvepia siekti daugiau“ (4,53 ir 4,37 atitinkamai). Kiek mažiau įvertinti teiginiai „Darbe pasidalinu idėjomis, požiūriu ir jaučiuosi išgirstas, suprastas bei įvertintas“ ir „Organizacija palaiko darbuotojus darbe ir asmeniniame gyvenime“ (po 4,03 balo). Mažiausiai įvertintas teiginys „Organizacijoje sukurta neįpareigojanti ir interaktyvi aplinka, skatinanti draugiškus bendradarbių santykius“ (4,00 balo).

Išanalizavus bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonių teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad teiginių pagal svarbių pasirinkimą pasiskirstymas kiek panašus (du iš jų „Geri santykiai ir darbo vietos atmosfera daro įtaką mano darbo rezultatams“, „Komandinis ir grupinis darbas įkvepia siekti daugiau“ užima aukščiausias pozicijas abiejose organizacijose). Visų teiginių vidutiniai įverčiai tarp organizacijų įvertinti labai skirtingais balais (organizacijoje A žemesniais, o organizacijoje B aukštesniais balais), tik „Geri santykiai ir darbo vietos atmosfera daro įtaką mano darbo rezultatams“ įvertinimas panašus. Organizacijoje B bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės naudojamos dažniau ir vertinamos darbuotojų geriau.



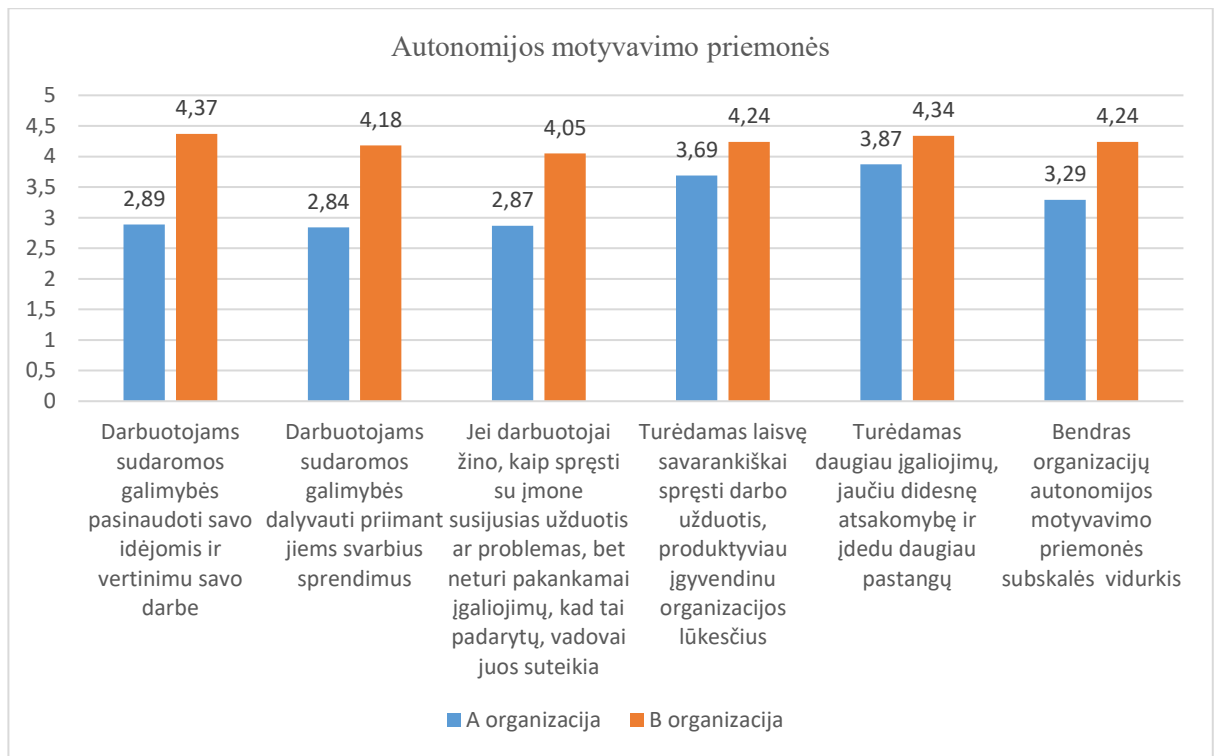
23 pav. Bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įvertiniai

Autonomijos motyvavimo priemonių teiginių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 250,000$, $p < 0,05$), kad autonomijos motyvavimo priemonės organizacijų taikomos skirtingai (žr. 24 pav.).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertintas teiginys – „Turėdamas daugiau įgaliotumų, jaučiu didesnę atsakomybę ir įdedu daugiau pastangų“ (3,87 balo). Kiek mažiau įvertintas teiginys „Turėdamas laisvę savarankiškai spręsti darbo užduotis, produktyviau įgyvendinu organizacijos lūkesčius“ (3,69 balo). Mažiausiai įvertinti teiginiai „Darbuotojams sudaromos galimybės pasinaudoti savo idėjomis ir vertinimu savo darbe“, „Jeigu darbuotojai žino, kaip spręsti su įmone susijusias užduotis ar problemas, bet neturi pakankamai įgaliotumų, kad tai padarytų, vadovai juos suteikia“ ir „Darbuotojams sudaromos galimybės dalyvauti priimančioms jiems svarbiems sprendimams“ (2,89, 2,87 ir 2,84 atitinkamai).

Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertinti teiginiai – „Darbuotojams sudaromos galimybės pasinaudoti savo idėjomis ir vertinimu savo darbe“ ir „Turėdamas daugiau įgaliotumų, jaučiu didesnę atsakomybę ir įdedu daugiau pastangų“ (4,37 ir 4,34 atitinkamai). Kiek mažiau įvertinti teiginiai „Turėdamas laisvę savarankiškai spręsti darbo užduotis, produktyviau įgyvendinu organizacijos lūkesčius“ ir „Darbuotojams sudaromos galimybės dalyvauti priimančioms jiems svarbiems sprendimams“ (4,24 ir 4,18 atitinkamai). Mažiausiai įvertintas teiginys „Jeigu darbuotojai žino, kaip spręsti su įmone susijusias užduotis ar problemas, bet neturi pakankamai įgaliotumų, kad tai padarytų, vadovai juos suteikia“ (4,05 balo).

Išanalizavus autonomijos motyvavimo priemonių teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad jie pasiskirstę skirtingai, pagal svarbių pasirinkimą ir jų įvertinimą (organizacijoje A žemesniais, o organizacijoje B aukštesniais balais). Organizacijoje B autonomijos motyvavimo priemonės naudojamos dažniau ir darbuotojų vertinamos geriau.



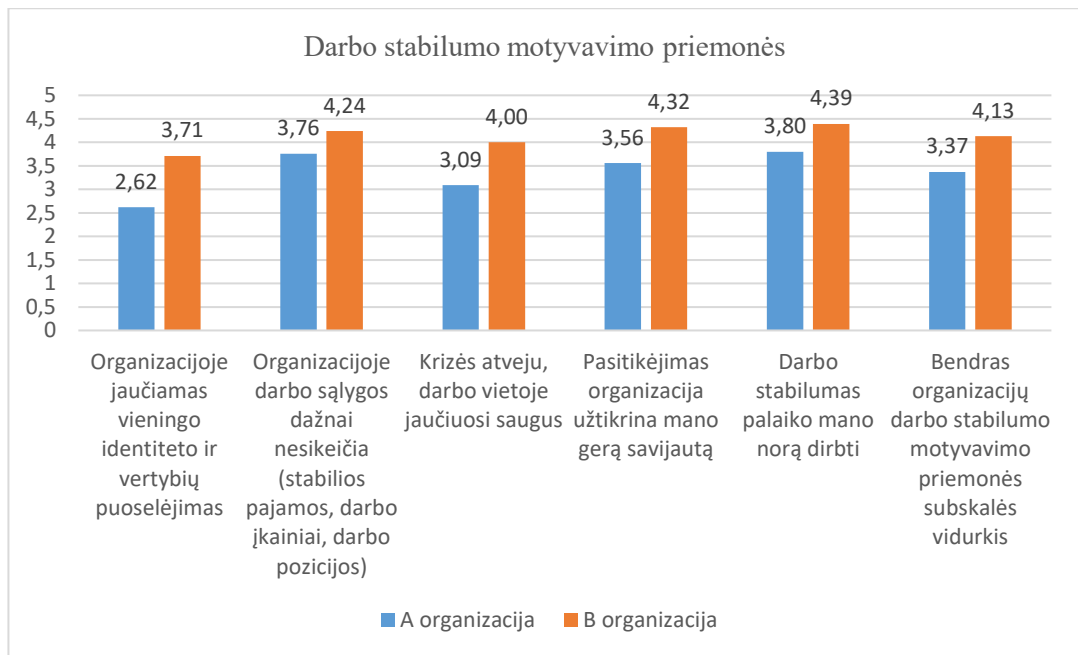
24 pav. Autonomijos motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai

Darbo stabilumo motyvavimo priemonių teiginių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 428,500$, $p < 0,05$), kad darbo stabilumo motyvavimo priemonės organizacijų taikomos skirtingai (žr. 25 pav.).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertinti teiginiai – „Darbo stabilumas palaiko mano norą dirbti“ ir „Organizacijoje darbo sąlygos dažnai nesikeičia (stabilios pajamos, darbo įkainiai, darbo pozicijos)“ (3,80 ir 3,76 atitinkamai). Kiek mažiau įvertintas teiginys „Pasitikėjimas organizacija užtikrina mano gerą savijautą“ (3,56 balo). Teiginys „Krizės atveju, darbo vietoje jaučiuosi saugus“ įvertintas 3,09 balo, o mažiausias įvertinimas teiginio „Organizacijoje jaučiamas vieningo identiteto ir vertybių puoselėjimas“ (2,62 balo).

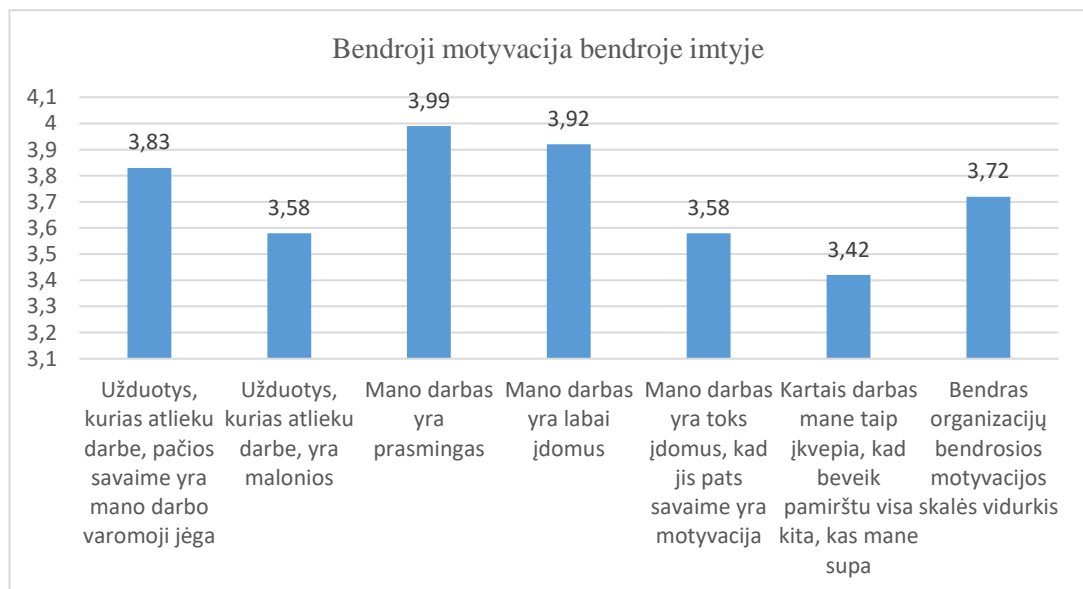
Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertinti teiginiai – „Darbo stabilumas palaiko mano norą dirbti“ ir „Pasitikėjimas organizacija užtikrina mano gerą savijautą“ (4,39 ir 4,32 atitinkamai). Kiek mažiau įvertinti teiginiai „Organizacijoje darbo sąlygos dažnai nesikeičia (stabilios pajamos, darbo įkainiai, darbo pozicijos)“ ir „Krizės atveju, darbo vietoje jaučiuosi saugus“ (4,24 ir 4,00 atitinkamai). Mažiausiai įvertintas teiginys „Organizacijoje jaučiamas vieningo identiteto ir vertybių puoselėjimas“ (3,71 balo).

Išanalizavus darbo stabilumo motyvavimo priemonių teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad teiginys „Darbo stabilumas palaiko mano norą dirbti“ vienodai aukščiausiai vertinamas abiejų organizacijų, o teiginys „Organizacijoje jaučiamas vieningo identiteto ir vertybių puoselėjimas“ žemiausiai, pagal svarbių pasirinkimą. Tačiau visų teiginių vidutiniai įverčiai tarp organizacijų įvertinti labai skirtingais balais (organizacijoje A žemesniais, o organizacijoje B aukštesniais). Organizacijoje B darbo stabilumo motyvavimo priemonės labiau taikomos ir darbuotojų vertinamos geriau.



25 pav. Darbo stabilumo motyvavimo priemonių teiginių vidutiniai įverčiai

Motyvacija. Motyvacijos teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje. Aukščiausius įverčius gavo teiginiai „Mano darbas yra prasmingas“ ir „Mano darbas yra labai įdomus“ (3,99 ir 3,92 atitinkamai). Kiek mažiau įvertintas teiginys „Užduotys, kurias atlieku darbe, pačios savaime yra mano darbo varomoji jėga“ (3,83). Teiginiai „Užduotys, kurias atlieku darbe, yra malonios“ ir „Mano darbas yra toks įdomus, kad jis pats savaime yra motyvacija“ įvertinti po 3,58 balo. Pats žemiausias įvertinimas 3,42 balo skirta teiginiui „Kartais darbas mane taip įkvepia, kad beveik pamirštu visa kita, kas mane supa“ (žr. 26 pav.). Motyvacijos vidutinių įverčių duomenys pateikiami Priede Nr. 4.



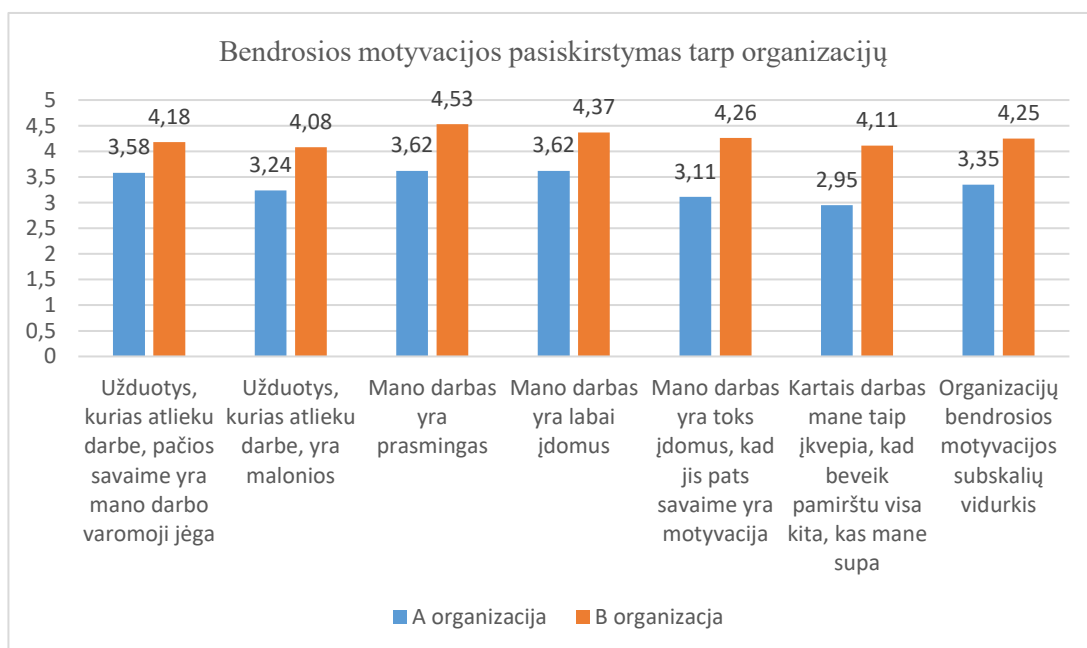
26 pav. Bendrosios motyvacijos teiginių bendrų rezultatų vidutiniai įverčiai

Toliau bendroji motyvacija analizuojama atskirai organizacijose A ir B, nes motyvacijos teiginių tarp organizacijų, rezultatų analizė parodė (Mann-Whitney $U = 377,000$, $p < 0,05$), kad motyvacija tarp organizacijų skirtinga (žr. 27 pav.).

Organizacijoje A aukščiausiais balais įvertinti teiginiai – „Mano darbas yra prasmingas“, „Mano darbas yra labai įdomus“ ir „Užduotys, kurias atlieku darbe, pačios savaime yra mano darbo varomoji jėga“ (3,62, 3,62 ir 3,58 atitinkamai). Kiek mažiau įvertinti teiginiai „Užduotys, kurias atlieku darbe, yra malonios“ ir „Mano darbas yra toks įdomus, kad jis pats savaime yra motyvacija“ (3,24 ir 3,11 atitinkamai). Teiginys „Kartais darbas mane taip įkvepia, kad beveik pamirštu visa kita, kas mane supa“ įvertintas mažiausiai 2,95 (balu).

Organizacijoje B aukščiausiais balais įvertinti teiginiai – „Mano darbas yra prasmingas“ ir „Mano darbas yra labai įdomus“ (4,53 ir 4,37 atitinkamai). Kiek mažiau įvertintas teiginys „Mano darbas yra toks įdomus, kad jis pats savaime yra motyvacija“ (4,26 balu). Teiginiai „Užduotys, kurias atlieku darbe, pačios savaime yra mano darbo varomoji jėga“ ir „Kartais darbas mane taip įkvepia, kad beveik pamirštu visa kita, kas mane supa“ įvertinti 4,18 ir 4,11 balų. Mažiausiai įvertintas teiginys „Užduotys, kurias atlieku darbe, yra malonios“ (4,08 balu).

Išanalizavus bendrosios motyvacijos teiginių pasiskirstymą organizacijose A ir B nustatyta, kad teiginiai „Mano darbas yra prasmingas“ ir „Mano darbas yra labai įdomus“ užima pirmas vietas abiejų organizacijų pagal svarbių pasirinkimą. Visų teiginių vidutiniai įverčiai tarp organizacijų įvertinti labai skirtingais balais (organizacijoje A žemesniais, o organizacijoje B aukštesniais balais). Organizacijoje B bendroji motyvacija yra aukštesnė.



27 pav. Bendrosios motyvacijos teiginių vidutiniai įverčiai organizacijose

4.2.2. Darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių bei motyvacijos ryšių analizė

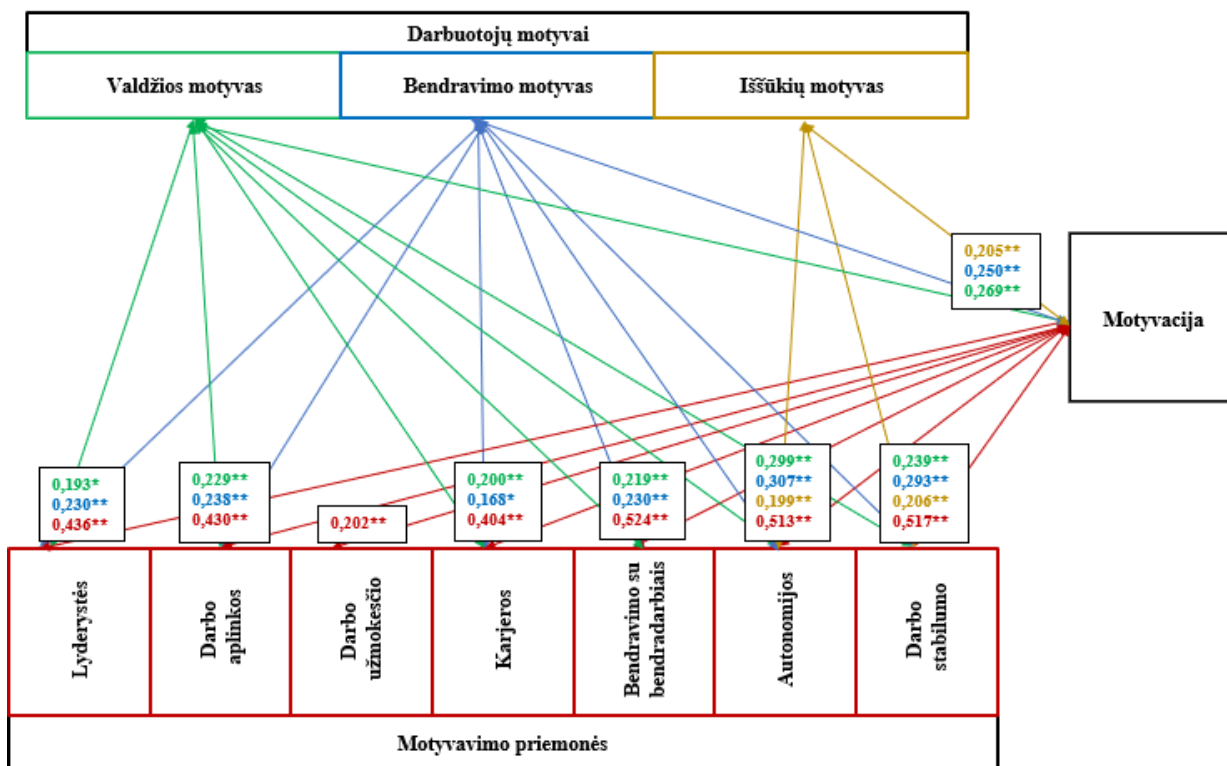
Siekiant nustatyti reikšmingus koreliacinius ryšius tarp darbuotojų motyvų, organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių bei motyvacijos, apskaičiuotas Kendall'o tau-b koreliacijos koeficientas. Taip pat siekiant patikrinti demografinių charakteristikų ryšį su darbuotojų motyvais, motyvavimo priemonėmis ir motyvacija. Kendall'o koreliacijos testo rezultatų duomenys pateikiami Prieduose Nr. 5, Nr. 6, Nr. 7, Nr. 8, Nr. 9, Nr. 10. Aprašant pateikiamos tik statistiškai reikšmingos koreliacijos.

Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių ryšių nustatymo bendrieji rezultatai. Atlikus darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių ryšio nustatymo analizę bendroje imtyje nustatyta, jog

valdžios motyvas turi teigiamą statistiškai reikšmingą labai silpną ryšį su lyderystės motyvavimo priemonėmis ($r = 0,193^*$) ir teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su darbo aplinkos ($r = 0,229^{**}$), karjeros ($r = 0,200^{**}$), bendravimo su bendradarbiais ($r = 0,219^{**}$), autonomijos ($r = 0,299^{**}$), darbo stabilumo motyvavimo priemonėmis ($r = 0,239^{**}$). Bendravimo motyvas turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su lyderystės ($r = 0,230^{**}$), darbo aplinkos ($r = 0,238^{**}$), bendravimo su bendradarbiais ($r = 0,230^{**}$), autonomijos ($r = 0,307^{**}$), darbo stabilumo ($r = 0,293^{**}$) motyvavimo priemonėmis ir teigiamą statistiškai reikšmingą labai silpną ryšį su karjeros motyvavimo priemonėmis ($r = 0,168^*$). Iššūkių motyvas turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su darbo stabilumo ($r = 0,206^{**}$) ir teigiamą statistiškai reikšmingą labai silpną ryšį su autonomijos ($r = 0,199^{**}$) motyvavimo priemonėmis (žr. 28 pav.).

Motyvų ir motyvavimo priemonių ryšių nustatymo su darbuotojų motyvacija bendrieji rezultatai. Atlikus motyvų ir motyvacijos ryšio nustatymo analizę bendroje imtyje, nustatyta jog valdžios ($r = 0,269^{**}$), bendravimo ($r = 0,250^{**}$), iššūkių ($r = 0,205^{**}$) motyvai turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su motyvacija. Motyvavimo priemonės: lyderystės ($r = 0,436^{**}$), darbo aplinkos ($r = 0,430^{**}$), karjeros ($r = 0,404^{**}$), bendravimo su bendradarbiais ($r = 0,524^{**}$), autonomijos ($r = 0,513^{**}$), darbo stabilumo ($r = 0,517^{**}$) turi teigiamą statistiškai reikšmingą vidutinį ryšį, o darbo užmokesčio ($r = 0,202^{**}$) turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su motyvacija (žr. 28 pav.).

Koreliacinės analizės bendrieji rezultatai atskleidė, kaip susiję ryšiais darbuotojų motyvai ir jiems taikomos motyvavimo priemonės. Valdžios motyvas turi statistiškai reikšmingą ryšį su visomis motyvavimo priemonėmis išskyrus darbo užmokesčio, su juo nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys (valdžios motyvą turintiems darbuotojams, vertinant didėjantį koreliacijos koeficientą, labiausiai tinkamos autonomijos, darbo stabilumo, darbo aplinkos, bendravimo su bendradarbiais, karjeros, lyderystės motyvavimo priemonės atitinkamai). Bendravimo motyvą turintiems darbuotojams, vertinant didėjantį koreliacijos koeficientą, labiausiai tinkamos autonomijos, darbo stabilumo, darbo aplinkos, lyderystės, bendravimo su bendradarbiais, karjeros motyvavimo priemonės atitinkamai. Iššūkių motyvą turintiems darbuotojams, vertinant didėjantį koreliacijos koeficientą, labiausiai tinkamos darbo stabilumo ir autonomijos motyvavimo priemonės atitinkamai. Motyvai turi silpnus ir labai silpnus ryšius su motyvavimo priemonėmis, o darbo užmokesčio priemonės neveikia kaip motyvuojančios. Tarp atskirų motyvų, valdžios motyvas turi stipriausią ryšį su motyvacija (kiek silpnesnį bendravimo ir iššūkių atitinkamai). Visos motyvavimo priemonės turi vidutinio stiprumo ryšį su motyvacija, o darbo užmokesčio turi tik silpną (stipriausias ryšys su bendravimo su bendradarbiais, o silpniausias su darbo užmokesčio).



Pastaba: ** p < 0,01; * p < 0,05.

28 pav. Darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos ryšių analizės bendrieji rezultatai

Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių ryšių nustatymas organizacijoje A. Atlikus darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių ryšio nustatymo analizę organizacijoje A, nustatyta, jog valdžios motyvas turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su bendravimo su bendradarbiais ($r = 0,260^{**}$), autonomijos ($r = 0,393^{**}$), darbo stabilumo ($r = 0,353^{**}$) motyvavimo priemonėmis. Bendravimo motyvas turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su darbo stabilumo ($r = 0,230^{*}$), o iššūkių motyvas taip pat turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su autonomijos ($r = 0,357^{**}$) ir darbo stabilumo ($r = 0,372^{**}$) motyvavimo priemonėmis (žr. 29 pav.).

Darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių ryšių nustatymas orbanizacijoje B. Atlikus darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių ryšio nustatymo analizę organizacijoje B, nustatyta, jog valdžios motyvas turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su darbo aplinkos ($r = 0,322^{**}$), karjeros ($r = 0,264^{*}$), autonomijos ($r = 0,268^{*}$) motyvavimo priemonėmis. Bendravimo motyvas turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su lyderystės ($r = 0,261^{*}$), darbo aplinkos ($r = 0,390^{**}$), karjeros ($r = 0,364^{**}$), bendravimo su bendradarbiais ($r = 0,300^{**}$), autonomijos ($r = 0,392^{**}$) motyvavimo priemonėmis, o iššūkių motyvas taip pat turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su autonomijos ($r = 0,239^{*}$) motyvavimo priemonėmis (žr. 29 pav.).

Abiejose organizacijose valdžios motyvą turintiems darbuotojams tinkančios motyvavimo priemonės – autonomijos (organizacijoje A jos turi stipriausią statistiškai reikšmingą ryšį iš esamų ir tinkamesnės, nei organizacijoje B, čia silpnesnį). Organizacijoje A valdžios motyvą turintiems darbuotojams tinkamos motyvavimo priemonės, vertinant didėjančią koreliacijos koeficientą – darbo stabilumo, bendravimo su bendradarbiais, o organizacijoje B – darbo aplinkos, autonomijos, karjeros. Bendravimo motyvą turintiems darbuotojams tinkamos motyvavimo priemonės, vertinant didėjančią koreliacijos koeficientą, organizacijoje A – darbo stabilumo, o organizacijoje B – autonomijos, darbo aplinkos, karjeros, bendravimo su bendradarbiais, lyderystės atitinkamai. Iššūkių motyvą turintiems

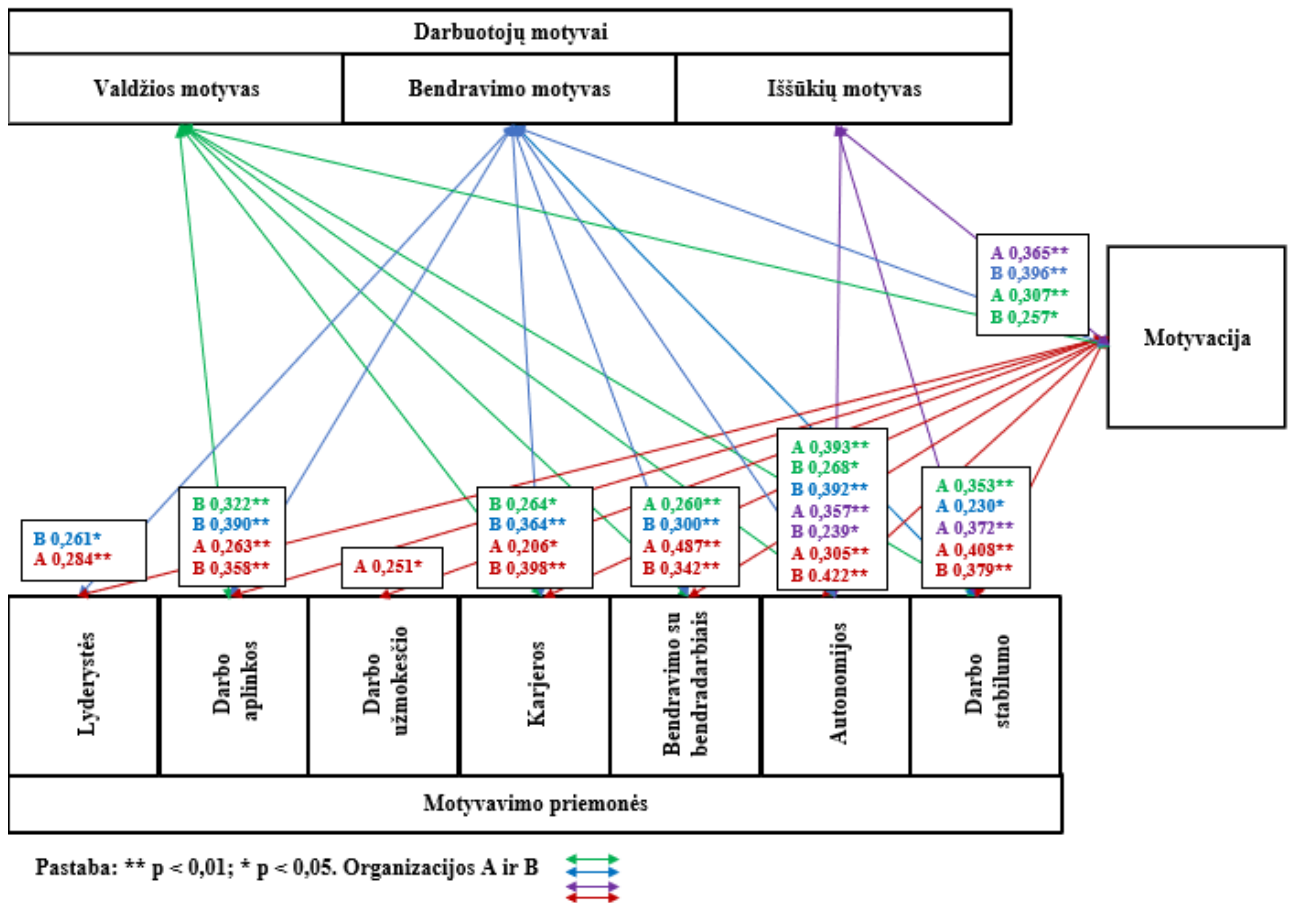
darbuotojams tinkamos motyvavimo priemonės, vertinant didėjančią koreliacijos koeficientą, organizacijoje A – darbo stabilumo, autonomijos, o organizacijoje B – autonomijos.

Motyvų ir motyvavimo priemonių ryšių nustatymas su darbuotojų motyvacija organizacijoje A. Atlikus motyvų ir motyvacijos ryšių nustatymo analizę organizacijoje A, nustatyta, jog valdžios ($r = 0,307^{**}$) ir iššūkių ($r = 0,365^{**}$) motyvai turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su motyvacija. Motyvavimo priemonės: lyderystės ($r = 0,284^{**}$), darbo aplinkos ($r = 0,263^{**}$), darbo užmokesčio ($r = 0,251^*$), karjeros ($r = 0,206^*$), autonomijos ($r = 0,305^{**}$) turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį, o bendravimo su bendradarbiais ($r = 0,487^{**}$) ir darbo stabilumo ($r = 0,408^{**}$) turi teigiamą statistiškai reikšmingą vidutinį ryšį su motyvacija (žr. 29 pav.) .

Motyvų ir motyvavimo priemonių ryšių nustatymas su darbuotojų motyvacija organizacijoje B. Atlikus motyvų ir motyvacijos ryšio nustatymo analizę organizacijoje B, nustatyta jog valdžios ($r = 0,257^*$) ir bendravimo ($r = 0,396^{**}$) motyvai turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su motyvacija. Motyvavimo priemonės: darbo aplinkos ($r = 0,358^{**}$), karjeros ($r = 0,398^{**}$), bendravimo su bendradarbiais ($r = 0,342^{**}$), darbo stabilumo ($r = 0,379^{**}$) turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį, o autonomijos ($r = 0,422^{**}$) teigiamą statistiškai reikšmingą vidutinį ryšį su motyvacija (žr. 29 pav.).

Darbuotojų turinčių valdžios motyvą abiejose organizacijose yra statistiškai reikšmingas ryšys su motyvacija, tik organizacijoje A jis stipresnis. Bendravimo motyvą turinčių darbuotojų statistiškai reikšmingas ryšys su motyvacija nustatytas organizacijoje B, o iššūkių motyvą turinčių darbuotojų statistiškai reikšmingas ryšys su motyvacija nustatytas organizacijoje A.

Organizacijoje A, motyvavimo priemonių statistiškai reikšmingas ryšys su motyvacija, vertinant didėjančią koreliacijos koeficientą, stipriausias su bendravimo su bendradarbiais, darbo stabilumo, autonomijos, lyderystės, darbo aplinkos, darbo užmokesčio, karjeros atitinkamai. Organizacijoje B tarp mažiau motyvavimo priemonių ir pagal stiprumą pasiskirstęs priešingai (autonomijos, karjeros, darbo stabilumo, darbo aplinkos, bendravimo su bendradarbiais).



29 pav. Darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos ryšių analizė organizacijų A ir B imtyse

Demografinių charakteristikų ryšio su darbuotojų motyvais, motyvavimo priemonėmis ir motyvacija bendrieji rezultatai. Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvais bendroje imtyje (žr. 14 lent.) nustatyta, kad lytis turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = 0,227^*$) su bendravimo motyvu (moterų bendravimo motyvas stipresnis už vyrų bendravimo motyvą). Išsilavinimas turi neigiamą statistiškai reikšmingą labai silpną ryšį ($r = -0,189$) su bendravimo motyvu (kuo mažesnis įgytas išsilavinimas, tuo didesnis bendravimo motyvas) ir užimamos pareigos turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = 0,225^*$) su bendravimo motyvu (nevadovaujančias pareigas turinčių asmenų bendravimo motyvas stipresnis už vadovaujančias pareigas užimančių asmenų), o darbo stažas organizacijose turi neigiamą statistiškai reikšmingą labai silpną ryšį ($r = -0,193^*$) su iššūkių motyvu (kuo mažesnis darbo stažas tuo didesnis iššūkių motyvas). Tarp demografinių charakteristikų ir valdžios motyvo nenustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai.

Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvavimo priemonėmis bendroje imtyje nustatyta, kad lytis turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį su darbo stabilumo ($r = 0,343^{**}$), lyderystės ($r = 0,332^{**}$), autonomijos ($r = 0,322^{**}$), darbo aplinkos ($r = 0,267^{**}$), bendravimo su bendradarbiais ($r = 0,261^{**}$), karjeros ($r = 0,211^*$) motyvavimo priemonėmis (minėtos motyvavimo priemonės bendruose rezultatuose tinkamesnės moterims nei vyrams). Lytis stipriausią ryšį turi su darbo stabilumo priemonėmis, o silpniausią su karjeros motyvavimo priemonėmis. Darbo stažas organizacijose turi neigiamą statistiškai reikšmingą labai silpną ryšį ($r = -0,189^*$) su lyderystės motyvavimo priemonėmis (kuo mažesnis darbo stažas organizacijose, tuo tinkamesnės lyderystės motyvavimo priemonės), o užimamos pareigos turi teigiamą statistiškai

reikšmingą silpną ryšį su autonomijos ($r = 0,240^{**}$), lyderystės ($r = 0,231^{**}$), darbo stabilumo ($r = 0,205^*$) motyvavimo priemonėmis (nevadovaujančias pareigas užimantiems asmenims labiau tinkamos minėtos motyvavimo priemonės). Užimamos pareigos turi stipriausią ryšį su autonomijos motyvavimo priemonėmis.

14 lentelė. Demografinių charakteristikų ryšiai su darbuotojų motyvais, motyvavimo priemonėmis ir motyvacija

Demografiniai rodikliai	Pagrindiniai kintamieji	Bendri rezultatai	A organizacija	B organizacija
Lytis	Bendravimo motyvas	0,227*	-	-
	<u>Motyvavimo priemonės:</u>			
	Lyderystės	0,332**	-	-
	Darbo aplinkos	0,267**	-	-
	Karjeros	0,211*	-	-
	Bendravimo su bendradarbiais	0,261**	-	-
	Autonomijos	0,322**	-	-
	Darbo stabilumo	0,343**	-	-
	Motyvacija	0,415**	-	-
Amžius	<u>Motyvavimo priemonės:</u>			
	Lyderystė	-	-	-0,312*
	Darbo stabilumo	-	-	-0,264*
Šeimyninė padėtis	Bendravimo motyvas	-	-	-0,423**
	<u>Motyvavimo priemonės:</u>			
	Darbo užmokesčio	-	-0,232**	-
Išsilavinimas	Bendravimo motyvas	-0,189*	-	-
	Motyvacija	-	0,281*	-
Darbo stažas organizacijoje	Iššūkių motyvas	-0,193*	-	-
	<u>Motyvavimo priemonės:</u>			
	Lyderystės	-0,189*	-	-
	Darbo užmokesčio	-	-0,261*	-
Užimamos pareigos	Bendravimo motyvas	0,225*	0,231*	-
	<u>Motyvavimo priemonės:</u>			
	Lyderystės	0,231**	-	-0,316*
	Autonomijos	0,240**	-	-
	Darbo stabilumo	0,205*	-	-
	Motyvacija	0,202*	-	-

Pastaba: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvacija bendroje imtyje nustatyta, kad lytis turi teigiamą statistiškai reikšmingą vidutinį ryšį ($r = 0,415^{**}$) su motyvacija (moterų motyvacija didesnė nei vyrų), o užimamos pareigos turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = 0,202^*$) su motyvacija taip pat (nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai turi

didesnę motyvaciją nei užimantys vadovaujančias). Motyvacija turi stipresnę ryšį su lytimi nei užimamomis pareigomis.

Demografinių charakteristikų ryšys su darbuotojų motyvais, motyvavimo priemonėmis ir motyvacija organizacijoje A. Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvais organizacijoje A nustatyta, kad užimamos pareigos turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = 0,231^*$) su bendravimo motyvu (nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai turi stipresnę bendravimo motyvą nei užimantys vadovaujančias).

Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvavimo priemonėmis organizacijoje A nustatyta, kad šeimyninė padėtis turi neigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = -0,232^{**}$) su darbo užmokesčio motyvavimo priemonėmis (turintiems sutuoktinius darbuotojams darbo užmokesčio motyvavimo priemonės tinkamesnės nei turintiems sugyventinius), o darbo stažas organizacijoje turi neigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = -0,261^*$) su darbo užmokesčio motyvavimo priemonėmis taip pat (kuo mažesnis darbo stažas organizacijoje tuo tinkamesnės darbo užmokesčio motyvavimo priemonės).

Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvacija organizacijoje A nustatyta, kad išsilavinimas turi teigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = 0,281^*$) su motyvacija (kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas tuo stipresnė motyvacija).

Demografinių charakteristikų ryšys su darbuotojų motyvais, motyvavimo priemonėmis ir motyvacija organizacijoje B. Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvais organizacijoje B nustatyta, kad šeimyninė padėtis turi neigiamą statistiškai reikšmingą vidutinį ryšį ($r = -0,423^{**}$) su bendravimo motyvu (turintys sutuoktinius darbuotojai turi stipresnę bendravimo motyvą).

Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvavimo priemonėmis organizacijoje B nustatyta, kad užimamos pareigos turi neigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = -0,316^*$) su lyderystės motyvavimo priemonėmis (vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams labiau tinkamos lyderystės motyvavimo priemonės nei užimantiems nevadovaujančias). Amžius turi neigiamą statistiškai reikšmingą silpną ryšį ($r = -0,312^*$) su lyderystės motyvavimo priemonėmis (kuo jaunesnio amžiaus darbuotojai, tuo tinkamesnės lyderystės motyvavimo priemonės) ir darbo stabilumo ($r = -0,264^*$) motyvavimo priemonėmis (kuo jaunesni darbuotojai, tuo jiems tinkamesnės darbo stabilumo priemonės).

Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su motyvacija organizacijoje B statistiškai reikšmingų ryšių šiame tyrime nenustatyta.

4.2.3. Darbuotojų motyvų ir organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai

Norint nustatyti, kokią įtaką motyvacijai daro darbuotojų motyvai ir organizacijų naudojamos motyvavimo priemonės, atlikta žingsninio metodo regresinė analizė. Motyvacija laikoma priklausomu kintamuoju, demografinės charakteristikos kontroliniais kintamaisiais, o darbuotojų motyvai ir motyvavimo priemonės nepriklausomais kintamaisiais. Kontrolinių ir nepriklausomų kintamųjų pagalba (lyties, amžiaus, šeimyninės padėties, išsilavinimo, darbo stažo organizacijoje, užimamų pareigų, valdžios motyvo, bendravimo motyvo, iššūkių motyvo, lyderystės, darbo aplinkos,

darbo užmokesčio, karjeros, bendravimo su bendradarbiais, autonomijos, darbo stabilumo) bus prognozuojamos priklausomo kintamojo – motyvacijos reikšmės.

Žingsninės regresijos metodu tikrinti trys modeliai, įvertinant konstantos, kontrolinių ir nepriklausomų kintamųjų įtaką priklausomam kintamajam – motyvacijai. Kintamieji modeliuose išdėstyti taip:

1 modelis: konstanta ir demografiniai kintamieji.

2 modelis: konstanta, demografiniai kintamieji ir darbuotojų motyvai.

3 modelis: konstanta, demografiniai kintamieji, darbuotojų motyvai ir motyvavimo priemonės.

Bendri regresijos rezultatai pateikiami 15 lentelėje ir Prieduose Nr. 11, 12, 13, 14.

15 lentelė. Regresijos modelių rezultatai

-	Motyvacija								
	Bendri rezultatai			A organizacija			B organizacija		
	Modelis 1	Modelis 2	Modelis 3	Modelis 1	Modelis 2	Modelis 3	Modelis 1	Modelis 2	Modelis 3
Konstanta									
<u>Kontroliniai kintamieji:</u>									
Lytis	0,478**	0,542**	0,226*	0,182	0,316*	0,128			
Amžius	0,195	0,173	0,224**	0,237	0,213	0,218*	0,180	0,194	0,289
Šeimyninė padėtis	-0,133	-0,135	-0,031	0,148	0,027	0,097	-0,461**	-0,373	-0,165
Išsilavinimas	0,142	0,092	0,099	0,361*	0,156	0,162	0,299	0,348*	0,310
Darbo stažas organizacijoje	-0,147	-0,097	-0,039	-0,187	-0,063	0,102	-0,119	-0,200	-0,285
Užimamos pareigos	0,011	-0,055	-0,016	-0,039	-0,107	-0,007	0,123	0,170	0,266
<u>Nepriklausomi kintamieji:</u>									
<u>Darbuotojų motyvai:</u>									
Valdžios		0,492**	0,109		0,430*	-0,110		0,408	0,332
Bendravimo		-0,080	-0,079		-0,257	-0,171		0,155	0,144
Iššūkių		-0,054	0,089		0,247	0,396**		-0,245	-0,337
<u>Motyvavimo priemonės:</u>									
Lyderystės			0,106			0,174			0,201
Darbo aplinkos			0,069			0,087			-0,371
Darbo užmokesčio			0,007			0,125			-0,169
Karjeros			0,024			-0,054			0,581
Bendravimo su bendradarbiais			0,217			0,444**			-0,745
Autonomijos			0,108			-0,033			0,369
Darbo stabilumo			0,216			0,174			0,666*
Determinacijos koeficientas	0,274	0,447	0,707	0,211	0,435	0,809	0,220	0,359	0,635

Koreguotas determinacijos koeficientas	0,224	0,387	0,645	0,112	0,322	0,729	0,098	0,182	0,387
Fišerio kriterijus	5,418	8,632	9,643	2,135	5,950	10,672	1,807	2,093	2,381
Fišerio kriterijaus reikšmingumas	< 0,001**	< 0,001**	< 0,001**	0,066	0,002**	< 0,001**	0,140	0,123	0,057

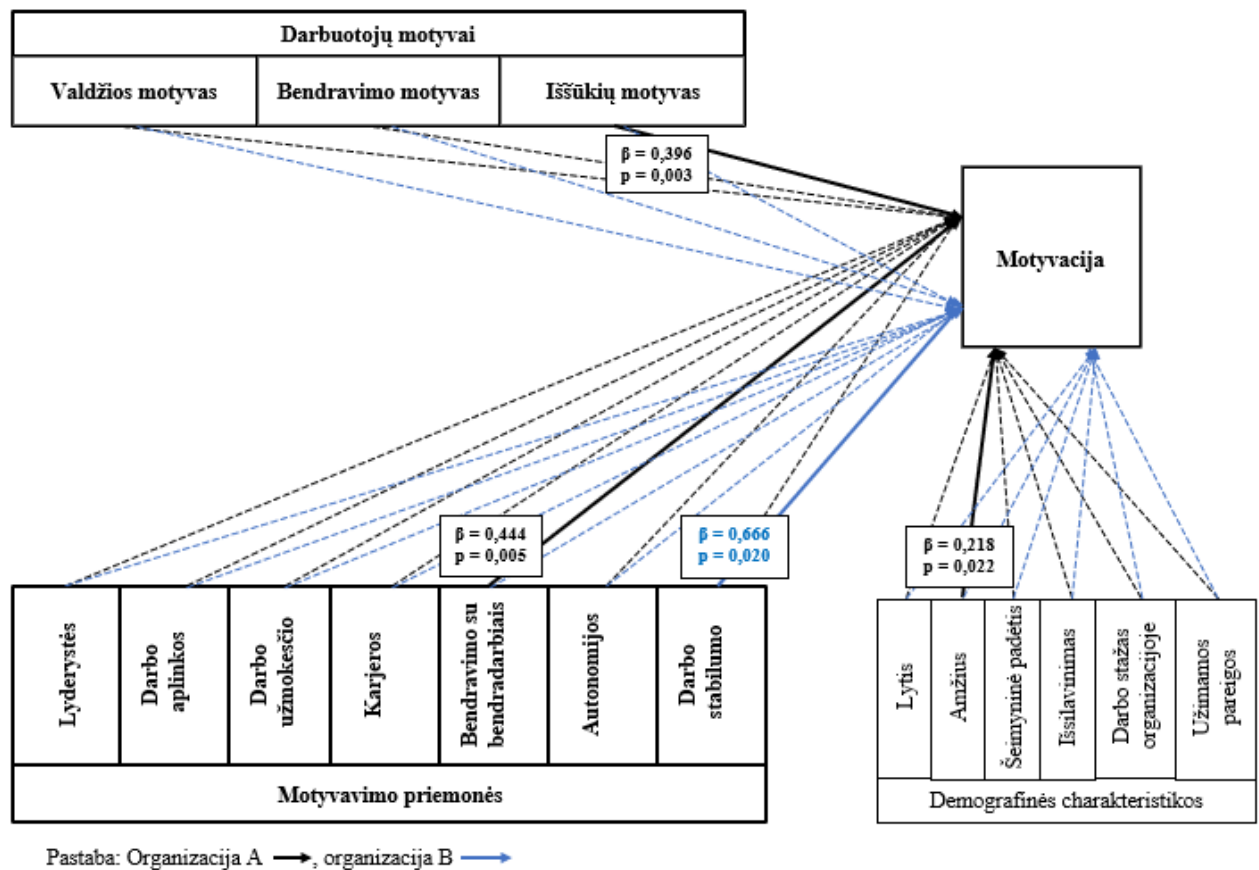
Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Patikrinus regresijos modelių tarp priklausomojo kintamojo – motyvacijos ir kontrolinių (demografinių charakteristikų) bei nepriklausomų kintamųjų (darbuotojų motyvų, motyvavimo priemonių) naudojimo tinkamumą, buvo gauti determinacijos koeficientai ($R^2 > 0,20$), kurie rodo regresijos modelių tinkamumą tolimesnei analizei.

Analizės rezultatai bendroje imtyje parodė (žr. 15 lent.), jog į modelį įtraukus konstantą, demografines charakteristikas, darbuotojų motyvus, motyvavimo priemones, modelis jau patikimas ($p < 0,05$) nuo pirmojo žingsnio, o koreguotas R^2 didėja nuo 0,224 iki 0,645. Konstanta ir demografinės charakteristikos (modelis 1) paaiškina 22,4 %; konstanta, demografinės charakteristikos ir darbuotojų motyvai (modelis 2) 38,7 %; konstanta, demografinės charakteristikos, darbuotojų motyvai ir motyvavimo priemonės (modelis 3) 64,5 % motyvacijos reikšmių sklaidos. Galima teigti, kad bendruosiuose rezultatuose konstantos, kontrolinių ir nepriklausomų kintamųjų naudojimas modelyje daro reikšmingą poveikį motyvacijai ($p < 0,001$).

Atlikus žingsninę regresiją organizacijose A ir B atskirai, dėl jų skirtumo, analizės rezultatai parodė (žr. 15 lent.), kad organizacijoje A įtraukus konstantą ir demografines charakteristikas (modelis 1) modelis nepatikimas ($p > 0,05$). Prie konstantos, demografinių charakteristikų pridėjus darbuotojų motyvus (modelis 2), modelis jau patikimas ($p < 0,05$) ir paaiškina 32,2 % motyvacijos reikšmių sklaidos. Įtrauktiems modelyje (modelis 3) konstantai, kontroliniams kintamiesiems, nepriklausomiems kintamiesiems jis paaiškina jau beveik 73 % motyvacijos reikšmių sklaidos. Tai parodo, kad tik 27 % motyvacijos priklauso nuo kitų, šiame darbe netirtų charakteristikų. Organizacijoje B regresijos modeliai tik su konstanta, demografinėmis charakteristikomis (modelis 1) ir su darbuotojų motyvais (modelis 2) nebuvo tinkami motyvacijos prognozavimui ($p > 0,05$). Tačiau bendrojo modelio, apimančio konstantą, demografines charakteristikas, darbuotojų motyvus ir motyvavimo priemones (modelis 3), atveju galima daryti prielaidą, kad jis tiktų prognozuoti motyvaciją, jeigu būtų atlikti papildomi tyrimai įtraukiant šiame darbe netirtas charakteristikas ($p = 0,057$) – tai rodo didėjantys regresijos koeficientai.

Sudarius žingsninės regresijos modelius nustatyta, kad organizacijos A, amžiaus ($\beta = 0,218$), iššūkių motyvo ($\beta = 0,396$) ir bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės ($\beta = 0,444$), o organizacijos B, darbo stabilumo ($\beta = 0,666$) kontrolinis ir nepriklausomi kintamieji turi statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų motyvacijai ($p < 0,05$), (žr. 30 pav.). Nustatyta, kad organizacijoje A didžiausią įtaką motyvacijai daro bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės, Beta koeficientas čia didžiausias (0,444), B organizacijoje darbo stabilumo motyvavimo priemonės ($\beta = 0,666$ atitinkamai). Žingsninės regresijos modeliai su visais kontroliniais ir nepriklausomais kintamaisiais yra reikšmingi, tačiau ne visi regresijos lygties koeficientai atskirai yra statistiškai reikšmingi ir turi įtakos darbuotojų motyvacijai ($p > 0,05$). Organizacijos A modelis patikimas ir tinkamas naudojimui, tačiau organizacijai B darbuotojų motyvacijos prognozavimui reikalingi papildomi tyrimai.



30 pav. Regresinė analizė tarp motyvacijos didėjimo ir demografinių charakteristikų, darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikto tyrimo tikslas empiriškai įvertinti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaką motyvacijai. Į šį kiekybinį tyrimą įtraukti dviejų organizacijų 93 darbuotojai, siekiant patvirtinti arba atmesti teorinį tyrimo modelį. Tai atlikta identifikuojant darbuotojų motyvus, įvertinant organizacijų taikomas motyvavimo priemones bei nustatant bendrąją darbuotojų motyvaciją. Rezultatais siekta išsiaiškinti darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai raišką tarp tirtų organizacijų.

Identifikuojant darbuotojų motyvus bendrieji tyrimo rezultatai parodė, kad iš valdžios, bendravimo, iššūkių motyvų aukščiausiai įvertintas bendravimo motyvas (6,32 balo iš galimų 7). Organizacijų A ir B imtyse egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp šio motyvo vidutinių įverčių (6,18 ir 6,52 atitinkamai). Atlikta išsamesnė analizė bendravimo motyvo teiginių vidurkių pasiskirstyme tarp organizacijų atskleidė, kad visgi organizacijos skirtingai vertina tik vieną bendravimo motyvo teiginį „Noriu palaikyti gerus santykius su bendradarbiais“ (organizacija B aukštesniais balais), kas parodo, kad visų tiriamų motyvų vertinimas tarp abiejų organizacijų darbuotojų labai panašus.

Įvertinant organizacijų taikomas motyvavimo priemones ir kiek jos tinka darbuotojams, bendraisiais rezultatais nustatyta, kad darbuotojai darbo aplinkos motyvavimo priemonių teiginius vertino aukščiausiai balais ir ši priemonė iš analizuojamųjų tyrime, darbuotojams yra svarbiausia (3,98 balo iš galimų 5). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp visų motyvavimo priemonių vidutinių įverčių organizacijose A ir B, išskyrus darbo užmokesčio. Atsiskleidė organizacijų

skirtumai motyvavimo priemonių taikyme darbuotojams. Organizacijoje B motyvavimo priemonių vidutinių įverčių raiška aukštesnė – čia motyvavimo priemonių taikymas vertinamas geriau.

Motyvacijos atveju bendrieji rezultatai parodė, kad stipriausiai darbuotojų motyvaciją palaiko darbo vertinimas kaip įdomaus ir prasmingo (3,99 ir 3,92 balo iš galimų 5 atitinkamai). Motyvacijos teiginių statistika atskleidė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp visų motyvacijos teiginių vidutinių įverčių organizacijose A ir B (3,35 ir 4,25 balo atitinkamai). Motyvacija tarp organizacijų yra skirtinga (organizacijoje B darbuotojų motyvacija įvertinta aukštesniais balais).

Siekiant nustatyti reikšmingus ryšius tarp darbuotojų motyvų, organizacijų naudojamų motyvavimo priemonių bei motyvacijos, atlikta koreliacijos analizė. Taip pat patikrinti demografinių charakteristikų ryšiai su pagrindiniais konstruktais. Vertinant koreliacijos rezultatus organizacijose atskirai, konstruktai turi statistiškai reikšmingų ryšių tarpusavyje, tačiau jų stiprumas ir pasiskirstymas skiriasi. Organizacijoje A tarp tiriamų motyvų atsiskleidė stipriausi ryšiai su autonomijos ir darbo stabilumo motyvavimo priemonėmis (valdžios $r = 0,393$, $r = 0,353$ ir iššūkių $r = 0,357$, $r = 0,372$ atitinkamai $p < 0,001$, o bendravimo motyvo su darbo stabilumo $r = 0,230$, $p = 0,022$). Čia iššūkių ir valdžios motyvai turi stipriausią ryšį su motyvacija ($r = 0,365$, $p < 0,001$ ir $r = 0,307$, $p = 0,002$ atitinkamai). Organizacijoje A bendravimo su bendradarbiais ir darbo stabilumo motyvavimo priemonės turi stipriausią ryšį su motyvacija ($r = 0,487$, $r = 0,408$ atitinkamai $p < 0,001$). Organizacijoje B tarp tiriamų motyvų nustatyti stipriausi ryšiai su darbo aplinkos ir autonomijos motyvavimo priemonėmis (bendravimo motyvas $r = 0,390$, $p = 0,002$ ir $r = 0,392$, $p = 0,002$ atitinkamai; valdžios su darbo aplinkos $r = 0,322$, $p = 0,009$, o iššūkių su autonomijos $r = 0,239$, $p = 0,05$). Šioje organizacijoje stipriausi ryšiai su motyvacija bendravimo motyvo ($r = 0,396$, $p = 0,002$) ir autonomijos motyvavimo priemonių ($r = 0,422$, $p < 0,001$). Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų ryšio nustatymą su pagrindiniais konstruktais, patvirtinti statistiškai reikšmingi ryšiai (A organizacijoje su šeimynine padėtimi, užimamomis pareigomis, o B organizacijoje šeimynine padėtimi, užimamomis pareigomis ir amžiumi).

Pagrindinė tyrimo hipotezė, jog darbuotojų motyvai ir motyvavimo priemonės daro įtaką motyvacijai, patvirtinta remiantis žingsninės regresijos analizės rezultatais. Nustatyta, kad organizacijos A regresijos modelyje įtrauktiems kintamiesiems – konstantai, kontroliniams kintamiesiems, nepriklausomiems kintamiesiems, regresijos modelis paaiškina beveik 73 % motyvacijos reikšmių sklaidos. Modelio konstrukto elementai turi statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijai (amžiaus $\beta = 0,218$, $p = 0,022$, iššūkių motyvo $\beta = 0,396$, $p = 0,003$ ir bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės $\beta = 0,444$, $p = 0,005$) ir tik 27 % motyvacijos priklauso nuo kitų, šiame darbe netirtų charakteristikų. Žvelgiant į paaiškintos motyvacijos reikšmių sklaidos dydį ir teorinę analizę, galima daryti prielaidą, kad darbe netirtos charakteristikos galėtų apimti emocinės ir fizinės sveikatos aspektus, tikslesnius darbo aplinkos gerinimo metodus, galinčius prisidėti prie darbuotojų gerovės.

Organizacijos B regresijos modelis nėra netinkamas prognozuoti šios organizacijos darbuotojų motyvacijai. Galima daryti prielaidą, kad jis galėtų prognozuoti motyvaciją, jeigu būtų atlikti papildomi tyrimai, įtraukiant šiame darbe netirtas charakteristikas ($p = 0,057$), ką ir parodo didėjantys regresijos koeficientų rodikliai.

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių privataus (A) ir viešojo (B) sektorių organizacijos, turėtų būti tiriamos sektorius atskiriant, o vykdomas kintamųjų pasirinkimas labiau atsižvelgiamas į veiklos sritis. Tai atskleidė šiame darbe tirtų konstrukto ryšių ir įtakos analizė. Verslo

organizacijoje nustatyta reikšminga įtaka motyvacijai, kurią daro iššūkių motyvas, bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės ir amžius, kas patvirtina teorinį modelį. Reikšmingi ryšiai tarp likusių konstrukto elementų ir motyvacijos, regresinės analizės rezultatais šiame tyrime nustatyti, kaip statistiškai reikšmingi. Viešojo sektoriaus organizacijai galima daryti prielaidą, kad į tyrimą turėtų būti įtraukti veiksniai, kurių visuomenė tikisi iš viešojo sektoriaus darbuotojų, kaip prisidėjimas prie visuomenės gerovės kūrimo, socialinės atsakomybės aspektai ar panašiai.

Atsižvelgiant į teorinės analizės bei statistinių ataskaitų rezultatus, kad vyresni darbuotojai turi didesnę motyvacijos lygį vykdomoje veikloje, tyrime verslo organizacijoje taip patvirtinta amžiaus įtaka motyvacijai. Galima daryti prielaidą, kad dėl organizacijoje darbuotojų iki 35 metų amžiaus sudarančių mažesnę dirbančiųjų dalį (25,4 %), o vyresniųjų didesnę, nustatyta amžiaus įtaka motyvacijai. Vyresniųjų darbuotojų kartoms vis ilgiau pasiliekant darbo rinkoje, vis daugiau neišvengiamai tenka susitikti su jaunesnių kartų atstovais bei jų jaunatviška energija ir įgūdžiais, kas visus darbuotojus įpareigoja būti lygiaverčiais partneriais ir dirbti vedamiems iššūkių. Tai prielaida leidžianti spręsti apie iššūkių motyvo įtaka motyvacijai. Taip pat neatmetama, jog iššūkių motyvo įtaka galėtų būti Covid-19 pandemijos, iškėlusios naujus iššūkius organizacijų darbo aplinkoje (darbo aplinkos motyvavimo priemonės tyrime vertintos kaip vienos iš svarbiausių) ir žmonių gyvenime pasekmė.

Bendravimas su kolegomis kaip motyvuojanti priemonė yra svarbiausia visoms amžiaus grupėms nustatyta Míkva ir kt. (2020) tyrime ir analizuojant šį veiksnių skirtingais laikotarpiais nuo 2017 m. iki 2019 m. darbuotojai pirmenybę teikė taip pat bendravimo santykių motyvacijos veiksniams (Hitka ir kt., 2021). 2020 m. motyvavimo priemonių pasiskirstymo pagal svarbumą, pasikeitusius duomenis Covid-19 pandemijos kontekste, pateikia Hitka ir kt. (2021). Tyrimas parodo, kad bendravimo veiksniai nevertinami kaip svarbiausi, o finansiniai aspektai daug svarbesni. Baigiamojo darbo tyrime verslo organizacijoje, patvirtinta bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonių reikšminga įtaka motyvacijai, o darbo užmokesčio motyvavimo priemonės nenustatytos kaip motyvuojančios. Rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad pandemijos padaryti pasikeitimai motyvavimo priemonių pasiskirstyme grįžta į ankstesnį jų vertinimą.

Atliktas tyrimas prisidėjo išvalgomis prie mokslo žinių apie darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtaką motyvacijai bei prie motyvavimo priemonių vertinimo pagal svarbumą, kurį kaip nustatyta mokslo darbuose yra pakeitusi Covid-19 pandemija. Gauti rezultatai gali būti panaudojami praktiškai verslo organizacijose. Dėl nedidelio tyrime dalyvavusių respondentų kiekio, gautų rezultatų pritaikymas yra ribotas, todėl platesniam jų pritaikymui ir išsamesnių rekomendacijų pateikimui, reiktų išplėsti tyrimą didesnėje imtyje. Tolimesnės tyrimo kryptys galėtų apimti tyrimo vystymą su papildomų netirtų charakteristikų ir nepriklausomų kintamųjų sąrašą įtraukimu. Jos plačiau atskleistų tiriamų organizacijų taikomas motyvavimo priemones ir galimas perspektyvas naujų įvedimui.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų motyvacija palengvina komunikaciją, padeda vadovams efektyviau deleguoti darbus, leidžia padidinti darbo produktyvumą organizacijose. Motyvacijos pagalba įgyvendinami organizacijų siekiami tikslai ir užtikrinama ilgalaikė sėkmės perspektyva. Darbuotojų motyvų nustatymas ir jų atitikimas su darbo vietos siūlomomis galimybėmis, naudojant motyvavimo priemones, patenkina darbuotojų ir organizacijų lūkesčius, todėl kiekviena organizacija turi įvertinti, kas daro įtaką jos darbuotojų motyvacijai. Mokslinės literatūros analizė taip pat atskleidė pasikeitusį motyvavimo priemonių pasiskirstymą pagal jų vertinimo prioritetus Covid-19 pandemijos kontekste, todėl svarbu nustatyti veiksnius darančius įtaką motyvacijai, aktualius šių dienų realijoms, t. y. kokią įtaką daro darbuotojų motyvai ir motyvavimo priemonės darbuotojų motyvacijai. Remiantis teorinėmis mokslo žiniomis identifikuota temos problema ir baigiamajame darbe atlikta įtakos motyvacijai tyrimo analizė.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize parengti teoriniai sprendimai, kuriuose išanalizuoti pagrindiniai darbo motyvacijos, motyvavimo, motyvacijos teorijų aspektai ir suformuotas darbuotojų motyvų ir motyvavimo priemonių įtakos motyvacijai teorinis modelis, skirtas patikrinti pagrindinę šio tyrimo hipotezę, kad darbuotojų motyvai ir organizacijų naudojamos motyvavimo priemonės daro įtaką darbuotojų motyvacijai. Teorinį modelį sudaro McClelland'o poreikių teorijos motyvai (valdžios, bendravimo, iššūkių), žmogiškųjų išteklių valdymui svarbios motyvuojančios priemonės (lyderystės, darbo aplinkos, darbo užmokesčio, karjeros, bendravimo su bendradarbiais, autonomijos, darbo stabilumo) ir jų daroma įtaka darbuotojų motyvacijai.
3. Atlikus kiekybinio tyrimo rezultatų analizę, identifikuoti tyrime dalyvavusių darbuotojų motyvai, kur valdžios ir iššūkių tarp organizacijų darbuotojų motyvai vienodi, o bendravimo motyvas organizacijų iš visų motyvų įvertintas aukščiausiai, bet turi nežymų skirtumą tarp teiginių vertinimo. Nustatytos organizacijų taikomos motyvavimo priemonės, kurias, išskyrus darbo užmokesčio, organizacijos taiko skirtingai. Darbo aplinkos motyvavimo priemonės darbuotojų įvertintos aukščiausiai abiejų organizacijų. Verslo organizacijoje labiau taikomos motyvavimo priemonės – darbo aplinkos, bendravimo su bendradarbiais, darbo stabilumo, o viešojo sektoriaus organizacijoje – darbo aplinkos, autonomijos, lyderystės. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad bendroji motyvacija tarp organizacijų skiriasi, t. y. verslo organizacijoje ji žemesnė, o viešojo sektoriaus organizacijoje aukštesnė.
4. Remiantis regresijos rezultatais nustatyta, kad sudaryti modeliai, paaiškinantys darbuotojų motyvaciją su visais darbe tirtais kontroliniais ir nepriklausomais kintamaisiais yra reikšmingi. Vertinant kiekvieno jų įtaką, statistiškai reikšmingai darbuotojų motyvaciją veikia nustatyti amžius, iššūkių motyvas ir bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės. Gauti rezultatai patvirtino teorinį modelį ir leido tiksliau įvardyti teoriniame modelyje aprašytus priežastinius ryšius:
 - a) Privataus sektoriaus organizacijoje, reikšmingą įtaką motyvacijai turi darbuotojų iššūkių motyvas, bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės ir amžius. Organizacijoje iššūkių motyvu paaiškinami darbuotojų siekiami rezultatai, dedamos pastangos savęs ir vykdomos veiklos tobulinimui, karjeros siekimas bei motyvaciją stiprinantys priimami iššūkiai. Organizacijos naudojamos bendravimo su bendradarbiais motyvavimo priemonės apima tinkamą bendravimui aplinką, gerą darbo vietos atmosferą, dalijimąsi požiūriu, idėjomis ir darbą grupėse, komandose. Taip pat patikrintas amžiaus aspektas darantis

reikšmingą įtaką motyvacijai. Teorinis modelis šioje organizacijoje patikimai paaiškina beveik 73 % darbuotojų motyvacijos reikšmių sklaidos.

- b) Viešojo sektoriaus organizacijoje darbuotojų motyvacijai reikšmingą įtaką daro darbo stabilumo motyvavimo priemonės (vieningo organizacijos identiteto, vertybių, pastovių darbo sąlygų, pasitikėjimo organizacija). Šioje organizacijoje teorinis modelis nepatvirtintas, tačiau tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad juo remiantis galima būtų prognozuoti motyvaciją, jeigu būtų atlikti papildomi tyrimai, įtraukiant šiame darbe netirtas charakteristikas.

Dviejų į tyrimą įtrauktų organizacijų rezultatų analizės pagrindu suformuotos rekomendacijos, kuriomis atkreipiamas dėmesys, kas svarbiausia ir reikalinga darbuotojams, norint išlaikyti esamą ar pasiekti didesnę darbuotojų motyvaciją, taip pat, kas gali būti vertinga tolimesniuose moksliniuose tyrimuose.

Rekomendacijos organizacijoms:

- Verslo organizacijose atkreipti dėmesį į darbuotojų amžiaus įtaką jų motyvacijai. Jaunesni darbuotojai į verslą įsitraukia vedini iššūkių, todėl tokiems darbuotojams reikia sudaryti galimybes siekti tobulėjimo vykdomoje veikloje, įvertinti už gerinamus darbo rezultatus, leisti imtis iššūkių lydimų užduočių.
- Sudaryti sąlygas darbuotojų bendradarbiavimui darbo vietoje, skiriant prioritetą turimos patirties ir įgytų žinių dalijimuisi. Atkreipti dėmesį į darbuotojų bendravimo santykius ir taikyti darbo metodus komandose, grupėse. Sudaryti galimybes išsakyti savo įžvalgas kolegoms, priimti ir vertinti idėjų pasiūlymus. Įvertinti turimą organizacijos aplinką, kiek ji tinkama darbuotojų bendravimui ir periodiškai ją gerinti. Domėtis darbuotojų savijauta ir puoselėti juos palaikančią atmosferą.
- Verslo organizacijose rekomenduojama daugiau dėmesio skirti, įvertinant turimas ar galimas sukurti darbo aplinkos motyvavimo priemones, darbuotojams reikalingas pastovus darbo aplinkos gerinimas ir saugių darbo sąlygų sudarymas.
- Viešojo sektoriaus organizacijoms atkreipti dėmesį į darbo aplinkos motyvavimo priemones, kuriomis pateikiamas darbo užduočių turinys. Atlikus darbus su darbuotojais aptarti ir įvertinti gautus rezultatus. Gerinti darbo aplinkos patogumą, daugiau investuojant į reikalingos įrangos įsigijimą ir saugių darbo sąlygų sudarymą.
- Sudaryti kiek galima stabilias darbo sąlygas.

Rekomendacijos tolimesniems tyrimams:

Tolimesniems tyrimams rekomenduojama į modelį įtraukti papildomai tyrime netirtas charakteristikas, darančias įtaką motyvacijai verslo ir viešojo sektorių organizacijose. Papildomi veiksniai tiksliau apibūdintų bei prognozuotų motyvacijos lygį ir prisidėtų prie tikslesnių tyrimo rezultatų.

Literatūros sąrašas

1. Abu Bakar, Z., & Salleh, R. (2015). Role Demands, Work-Family Conflict and Motivation: A Proposed Framework. *Global Business & Management Research*, 7(2), 78–87.
2. Abulof, U. (2017). Introduction: Why We Need Maslow in the Twenty-First Century. *Society (New Brunswick)*, 54(6), 508–509.
3. Aghayeva, K., & Ślusarczyk, B. (2019). Analytic Hierarchy of Motivating and Demotivating Factors Affecting Labor Productivity in the Construction Industry: The Case of Azerbaijan. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(21), 5975.
4. Al-Kahtani, N. S. (2018). Perception of private telecom employees towards unfair hrn practices: An empirical investigation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(4), 957–966.
5. Alajmi, B., & Alasousi, H. (2019). Understanding and motivating academic library employees: theoretical implications. *Library Management*, 40(3/4), 203–214.
6. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
7. Andersen, J. A. (2018). *Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application*. SAGE Open, 8(2).
8. Araujo, C. C., Giri, E. E., & Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Leadership and Employee Motivation on Business Success and Organizational Performance (Study at Aeroporto Presidente Nicolau Lobato, Dili and Timor Leste). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(7), 706–714.
9. B, E., & Bixiang, Z. (2018). the Middle and Lower Level Employees Motivation in Mongolian Banking Sector. *Proceedings of the Mongolian Academy of Sciences*, 57(04), 90–96.
10. Bachudo, C., & Ltd, C. (2016). Human Resource Management Tool of Motivation Andemployees Job Satisfaction in an Organization Egbe Ojong Tandu, Abeki Sunny Okoro, Sunday Offum Ogon and Peter Tawor Etta. *Global Journal of Social Sciences*, 15, 47–54.
11. Bakanauskienė, I., & Ubartas, M. (2009). Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. 7–18.
12. Balvočiūtė, R., & Bakanauskienė, I. (2011). The research on work incentives and motivating factors in manufacturing and service sector companies of Šiauliai city. 4(4), 56–62.
13. Bojović, I., & Jovanović, S. S. (2020). Transformational Leadership and Psychological Needs of Employees. *Technium Social Sciences Journal*, 7, 226–235.
14. Borgogni, L. (2007). Book review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 346–349.
15. Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423–1443.
16. 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.
17. Chromjakova, F. (2016). The Key Principles of Process Manager Motivation in Production and Administration Processes in an Industrial Enterprise. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 95–110.

18. Chua, J., & Ayoko, O. B. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 2019, 1–21.
19. Colaco, B., & Loi, N. M. (2019). Investigating the relationship between perception of an organisation's ethical culture and worker motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1392–1408.
20. Davydenko, V. A., Kaźmierczyk, J., Romashkina, G. F., & Żelichowska, E. (2017). Diversity of employee incentives from the perspective of banks employees in Poland - Empirical approach. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(1), 116–126.
21. Dinibutun, S. R. (2014). Work Motivation: Theoretical Framework. *Journal on GSTF*, 1(4), 133–139.
22. Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borishade, T., Meninwa, S., & Atolagbe, T. (2018). An integrated dataset on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry. *Data in Brief*, 19, 317–321.
23. Dörendahl, J., Niepel, C., & Greiff, S. (2020). Actually Getting Some Satisfaction on the Job: Need–Supply Fit of Fundamental Motives at Work. *Frontiers in Psychology*, 11(August).
24. 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.
25. Emvula Shikalepo, E. (2020). The Role of Motivational Theories in Shaping Teacher Motivation and Performance: A Review of Related Literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, IV(IV), 64–76.
26. Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156.
27. Froese, F. J., Kim, K., & Eng, A. (2016). Language, Cultural Intelligence, and Inpatriate Turnover Intentions: Leveraging Values in Multinational Corporations through Inpatriates. *Management International Review*, 56(2), 283–301.
28. Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.
29. Gabriela, H. M. (2017). The Leadership's Role in Motivating Employees. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 17(1), 296–301.
30. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the Workplace To Improve the Employee Performance Vinay Chaitanya Ganta. *International Journal of Engineering Technology Management and Applied Sciences Wwww.Ijetmas.Com*, 2(6), 2349–4476.
31. Geen, R. G., & Brody, N. (1985). Human Motivation. *The American Journal of Psychology*, 98(1), 158.
32. Glišović, M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). MODERN APPROACHES TO EMPLOYEE MOTIVATION. *Ekonomika*, 65(2), 121–133.
33. Gordana, G., Marija, Č.-K., & Draško, P. (2020). Employee motivation and cultural influence. *International Review (Faculty of Business Economics and Entrepreneurship)*, 2020(1–2), 82–87.
34. Grace, P. G., & Grace, G. (2005). School Leadership. *School Leadership*, November.
35. Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576–587.

36. Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1–18.
37. Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., & Ping, L. L. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction among Academic Staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285.
38. Hitka, Milos. (2018). Differences in Employee Motivation in Selected Countries of CEE (Slovakia, Lithuania and the Czech Republic). [Article]. *Engineering Economics*, 29(5), 536–548.
39. Hitka, Miloš, & Balážová, Ž. (2015). The Impact of Age , Education and Seniority on Motivation of Employees. 16(1), 113–120.
40. Hitka, Miloš, Lipoldová, M., & Schmidtová, J. (2020). Employees' motivation preferences in forest and wood-processing enterprises. *Acta Facultatis Xylologiae Zvolen*, 62(1), 151–164.
41. Hitka, Miloš, Rózsa, Z., Potkány, M., & Ližbetinová, L. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4).
42. Hitka, Miloš, 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. *Ekonomika Istraživanja*, ahead-of-p(ahead-of-print), 1–21.
43. Hitka, Miloš, Vetráková, M., & Balážová, Ž. (2015). Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015. *Modern Applied Science*, 10(1), 52.
44. Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 74–89.
45. Hsiung, H., & Tsai, W. (2017). The Joint Moderating Effects of Activated Negative Moods and Group Voice Climate on the Relationship between Power Distance Orientation and Employee Voice Behavior. *Applied Psychology*, 66(3), 487–514.
46. Hung, T. Van, & Mai, H. L. T. (2020). Factors Affecting Work Motivation of Officers and Laborers At Vietnam National University of Forestry, Southern Campus. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2(2(21)), 62–76.
47. Hutsan, O., Kobieliiev, V., Kosenko, A., & Kuchynskyi, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 124–132.
48. 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.
49. Jain, D. A., Gupta, D. B., & Bindal, D. M. (2019). A Study of Employee Motivation in Organization. *International Journal of Engineering and Management Research*, 09(06), 65–68.
50. Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
51. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
52. Kerdpitak, C., & Jermsittiparsert, K. (2019). Human resources capabilities and financial performance: A case of Thai pharmaceutical firms. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 10(2), 198–207.

53. Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business and Management*, 7(1).
54. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
55. Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage Publications, Inc
56. Lazaroiu, G. (2015). Work motivation and organizational behavior. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 7(2), 66–75.
57. Le, D. H., Aquino, P. G., Jalagat Jr., R. C., Truc, N. T., Si, L. K. Q., & My, L. T. H. (2021a). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 1063–1070.
58. Le, D. H., Aquino, P. G., Jalagat Jr., R. C., Truc, N. T., Si, L. K. Q., & My, L. T. H. (2021b). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 11, 1063–1070.
59. Lee, M. Y. (2020). Examining Differences in Motivation Factors between Generation X and Generation Y Construction Professionals in Hong Kong ' s Registered General Building Contractors. 9(5), 154–170.
60. Liu, Y. S., & Wohlsdorf Arendt, S. (2016). Development and validation of a work motive measurement scale. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 700–716.
61. 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.
62. Ma'Ruf, F., Hadari, I. R., & Amalia, D. (2019). Employee Motivation and Performance Models. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 80–86.
63. Madhumitha, K., Com, B., & Com, M. (2019). Managing Work Place Motivation. 57–60.
64. Makushkin, S. A. (2019). Company's personnel motivation. *Espacios*, 40(40), 1–16.
65. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai.
66. Martin, L. (2017). Do Innovative Work Practices and Use of Information and Communication Technologies Motivate Employees? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(2), 263–292.
67. Martin, L. (2020). How to retain motivated employees in their jobs? *Economic and Industrial Democracy*, 41(4), 910–953.
68. Maslova, S. A., & Kononiuk, K. E. (2018). Motivation as a labor efficiency factor. *Visnik Žitomir's'kogo Deržavnogo Tehnologičnogo Universitetu. Ekonomični Nauki*, 2(84), 85–89.
69. Mirčetić, V., Sretić, M., Maksimović, M., & Karabašević, D. (2019). LEADERS' EFFECTIVE COMMUNICATION TOOLS AND THEIR IMPACT ON FOLLOWERS' DEVELOPMENT LEVEL. *Quaestus*, 14, 133–143.
70. Mílkva, M., Kučerová, M., & Babel'ová, Z. (2020). The Most Important Motivational Factors for Employees in Industrial Enterprises Regarding the Differences Between Various Generational Groups. *Vedecké Práce Materiálovotechnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so Sídлом v Trnave*, 28(46), 1–9.
71. NGUYEN, N.-T. (2020). A Study on Millennial Generation in Vietnam on the Factors to Motivate Employees. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(5), 699–717.

72. Olafsen, A., Deci, E., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189.
73. Osterloh, M., Frost, J., & Frey, B. S. (2002). The dynamics of motivation in new organizational forms. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 61–77.
74. Panait, C. (2020). Study of Employee Motivation in Organizations. *Global Economic Observer*, 8(1), 114–119.
75. Petrova, M., Koval, V., Tepavicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A., & Bondarchuk, N. (2020). The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(3), 897–907.
76. Ramanauskas, J. (2015). Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse IŠTEKLIŲ VALDYME KLAIPĖDOS IR KALININGRADO ĮMONĖSE 1 Daiva Viningienė, Julius Ramanauskas Klaipėdos Universitetas Įvadas Tiek statistikos departamentas, tiek kasdienė praktika rodo, kad Lietuvos verslas yra pa. January 2012.
77. Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67–71.
78. Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964.
79. 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.
80. Robbins, S.P., Timothy, A.J. (2009). *Organizational Behavioral*. Singapore: Prentice Hall International, Inc.
81. Singh, S. (2020). Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies. *SHS Web of Conferences*, 76.
82. Sriviboon, C., & Jermsittiparsert, K. (2019). Influence of human resource practices on Thai pharmaceutical firm performance with moderating role of job involvement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 10(2), 234–243.
83. Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379.
84. 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.
85. Sylqa, D. (2020). MOTIVATION OF PEOPLE - THEORETICAL MODELS AND PRACTICES MOTIVATION OF PEOPLE - THEORETICAL MODELS AND PRACTICES. *Business Management AS Tsenov Academy of Economics Journal*.
86. Šakytė-Statnickė, G. (2020). The impact of work environment factors on work engagement and organisational engagement of employees of different generations: daktaro disertacijos santrauka. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
87. Šavareikienė, D. (2008). Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla

88. Tovmasyan Gayane, & Minasyan Diana. (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.
89. V, M. V., & V, M. A. (2020). Implementation of the motivation and incentive models of employees of the LLC “Rucheek” of Krasnodar Territory. *E3S Web of Conferences*, 193, 1010.
90. Westerman, J. (2020a). Motives matter. Intrinsic motivation in work learning and labor market performance. Stockholm: Department of Sociology, Stockholm University.
91. Westerman, J. (2020b). Motives Matter. Intrinsic motivation in work learning and labor market performance. Stockholm: Department of Sociology, Stockholm University.
92. Wietrak, E., Rousseau, D., & Barends, E. (2021). Work motivation: an evidence review Contents. *Cipd*, January.
93. Zhang, Y. (2019). Discussion on how to motive and retain employees in China by exploring the factors influencing employee enthusiasm at work -- applying two-factor theory in P & G employees. 76.
94. Zoltan, R., & Vancea, R. (2020). Individual Motivation in Work Team Context – An Empirical Research on Romanian Consulting SMEs. “Ovidius” University Annals. *Economic Sciences Series (Online)*, XX(1), 819–827.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Employee motivation in the age of automation and agility. (2019) [žiūrėta 2021 07 06]. Prieiga per internetą:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/employee-motivation-in-the-age-of-automation-and-agility>
2. Employment - annual statistics. (2021) [žiūrėta 2021 07 06]. Prieiga per internetą:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics#employment_down_compared_to_2019
3. Voice of the workforce in Europe. (2018) [žiūrėta 2021 07 06]. Prieiga per internetą:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/voice-of-the-workforce-in-europe.pdf>
4. „Workplace innovation improves motivation for employees, which leads to increased labor productivity“ -Grzegorz Drozd, EU Commission. (2016) [žiūrėta 2021 07 08]. Prieiga per internetą:
<https://coworkingeurope.net/2016/09/04/workplace-innovation-improves-motivation-employees-leads-increased-labor-productivity-grzegorz-drozd-eu->
5. Collins English Dictionary. (n.d.). *motivation*. (2020) [žiūrėta 2021 08 08]. Prieiga per internetą:
<https://www.dictionary.com/browse/motivation?s=t>

Priedai

1 priedas. Anketa

Gerbiamas (-a) Respondente,

KTU Ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo magistrantūros studentė Daiva Kazočiūnienė atlieka magistro baigiamojo projekto tyrimą apie darbuotojų motyvus ir jiems tinkamas motyvavimo priemonės.

Ši apklausa yra ANONIMINĖ, apibendrinti šios anketos duomenys bus naudojami tik baigiamajame magistro projekte, todėl prašome nuoširdžiai ir atvirai atsakyti į klausimus - kiekvieno Jūsų nuomonė yra ypač svarbi ir vertinga šio darbo kokybei. Jeigu Jums kiltų su šiuo tyrimu susijusių klausimų, prašome rašyti el. paštu, daiva.kazociuniene@ktu.edu.

Anketos pildymas užtruks apie 10 minučių. Įvertinkite anketoje pateiktus teiginius pagal tai, kiek jie atspindi Jus ir organizaciją, kurioje dirbate – savo atsakymą pažymėkite arba .

1 dalis. Jūsų motyvai – įvertinkite, kas Jus motyvuoja dirbti:

Teiginiai	Tikrai NE (1)	NE (2)	Galbūt NE (3)	Sunku pasakyti (4)	Galbūt TAIP (5)	TAIP (6)	Tikrai TAIP (7)
1.1. Noriu turėti galimybes būti paaukštintam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Noriu dirbti draugiškoje kolegų aplinkoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Noriu į veiklą įtraukti kitus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Man patinka pasiekti rezultatų, dėl kurių klientai yra laimingi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Bendraudamas su kolegomis įgyju patirties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Darbe nuolat stengiuosi tobulinti savo žinias ir vykdomą veiklą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Noriu daryti įtaką kitiems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Noriu palaikyti gerus santykius su bendradarbiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Aš noriu ir stengiuosi tapti geresnis už kitus savo profesinėje srityje arba geresniu už kitus savo skyriuje ar organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Noriu, kad bendradarbiai manimi pasitikėtų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11. Užmegzti draugiški santykiai organizacijoje, man padeda formuoti būsimą karjerą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12. Mane motyvuoja iššūkiai, dirbti su neišspręstomis problemomis, net jei veikla reikalauja įdėti daug pastangų ir laiko sėkmingam rezultatui pasiekti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.13. Man patinka pačiam priimti sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14. Aš jaučiu, kad lengvai įgyju motyvacijos, kai susiduriu su problemomis, kurių iš karto nežinau kaip spręsti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15. Noriu, kad bendradarbiai būtų supratingi ir pritartę mano nuomonei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16. Noriu prisiimti atsakomybę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 dalis. *Motyvavimo priemonės* – įvertinkite kiekvieną priemonę pagal tai, kiek organizacijoje ji taikoma Jūsų motyvavimui:

2.1. Teiginiai apie <i>lyderystės (vadovybės) priemones</i>	Tikrai NE (1)	NE (2)	Sunku pasakyti (3)	TAIP (4)	Tikrai TAIP (5)
2.1.1. Vadovybė retai kreipia dėmesį į darbuotojų problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.2. Vadovas rodo gebėjimą vadovauti ir užtikrinti sklandžią darbo eigą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.3. Vadovybė su darbuotojais elgiasi sąžiningai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.4. Vadovų nurodymų pateikimo pobūdis daro įtaką tolimesnei mano darbo eigai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.5. Vadovybės užduotys man suteikia stimulą atlikti sudėtingą darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Teiginiai apie <i>darbo aplinkos priemones</i>	Tikrai NE (1)	NE (2)	Sunku pasakyti (3)	TAIP (4)	Tikrai TAIP (5)
2.2.1. Personalo darbo sąlygos yra gana geros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2. Esu aprūpintas reikalinga darbo įranga ir saugia aplinka darbo vietoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3. Esu produktyvesnis, kai susipažįstu su darbo rezultatais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.4. Man patinka atliekamo darbo turinys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.5. Organizacija pastoviai gerina darbo aplinkos patogumą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Teiginiai apie <i>darbo užmokesčio priemones</i>	Tikrai NE (1)	NE (2)	Sunku pasakyti (3)	TAIP (4)	Tikrai TAIP (5)
2.3.1. Mokamos išmokos atitinka darbo pobūdį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.2. Dabartinės piniginės išmokos padidina mano pasitenkinimą darbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.3. Džiaugiuosi atlyginimu, kurio nusipelniau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.4. Mano pastangos už indėlį į organizaciją visada įvertinamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.5. Dirbu geriau, kai žinau, kad būsiu įvertintas finansiškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Teiginiai apie <i>karjeros priemones</i>	Tikrai NE (1)	NE (2)	Sunku pasakyti (3)	TAIP (4)	Tikrai TAIP (5)

2.4.1. Man patinka mokymai, kuriuos rengia mūsų organizacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.2. Džiaugiuosi paaukštinimu (įvertinimu), kurio nusipelniau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.3. Darbuotojai visada paaukštinami ar apdovanojami, kai įgyja papildomą kvalifikaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.4. Darbuotojams yra daug galimybių dalyvauti įvairiuose apmokamuose kvalifikacijos kėlime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.5. Kaip darbuotojas, turiu galimybių tobulėti ir būti paaukštintas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Teiginiai apie bendravimo su bendradarbiais priemones	Tikrai NE (1)	NE (2)	Sunku pasakyti (3)	TAIP (4)	Tikrai TAIP (5)
2.5.1. Organizacijoje sukurta neįpareigojanti ir interaktyvi aplinka, skatinanti draugiškus bendradarbių santykius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.2. Geri santykiai ir darbo vietos atmosfera daro įtaką mano darbo rezultatams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.3. Darbe pasidalinu idėjomis, požiūriu ir jaučiuosi išgirstas, supastas bei įvertintas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.4. Komandinis ir grupinis darbas įkvepia siekti daugiau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.5. Organizacija palaiko darbuotojus darbe ir asmeniniame gyvenime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Teiginiai apie įgalinimo (autonomijos) priemones	Tikrai NE (1)	NE (2)	Sunku pasakyti (3)	TAIP (4)	Tikrai TAIP (5)
2.6.1. Darbuotojams sudaromos galimybės pasinaudoti savo idėjomis ir vertinimu savo darbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.2. Darbuotojams sudaromos galimybės dalyvauti priimant jiems svarbius sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.3. Jei darbuotojai žino, kaip spręsti su įmone susijusias užduotis ar problemas, bet neturi pakankamai įgaliojimų, kad tai padarytų, vadovai juos suteikia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.4. Turėdamas laisvę savarankiškai spręsti darbo užduotis, produktyviau įgyvendinu organizacijos lūkesčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.5. Turėdamas daugiau įgaliojimų, jaučiu didesnę atsakomybę ir įdedu daugiau pastangų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7. Teiginiai apie darbo stabilumo priemones	Tikrai NE (1)	NE (2)	Sunku pasakyti (3)	TAIP (4)	Tikrai TAIP (5)
2.7.1. Organizacijoje jaučiamas vieningo identiteto ir vertybių puoselėjimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.2. Organizacijoje darbo sąlygos dažnai nesikeičia (stabilios pajamos, darbo įkainiai, darbo pozicijos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.3. Krizės atveju, darbo vietoje jaučiuosi saugus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.4. Pasitikėjimas organizacija užtikrina mano gerą savijautą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7.5. Darbo stabilumas palaiko mano norą dirbti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3 dalis. Bendroji motyvacija – įvertinkite pateiktus teiginius pagal tai, kiek jie atspindi Jūsų bendrą motyvaciją darbe:

Teiginys	Tikrai NE (1)	NE (2)	Sunku pasakyti (3)	TAIP (4)	Tikrai TAIP (5)
3.1. Užduotys, kurias atlieku darbe, pačios savaime yra mano darbo varomoji jėga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Užduotys, kurias atlieku darbe, yra malonios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Mano darbas yra prasmingas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Mano darbas yra labai įdomus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Mano darbas yra toks įdomus, kad jis pats savaime yra motyvacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Kartais darbas mane taip įkvepia, kad beveik pamirštu visa kita, kas mane supa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Demografinės charakteristikos:

(Jos būtinos duomenų analizei ir apibendrinimui – anonimiškumas užtikrinamas)

1. Lytis:

- vyras
- moteris
- kita

2. Amžius:

- iki 18 metų
- 18 – 25 metų
- 26 - 35 metų
- 36 - 45 metų
- 46 - 55 metų
- 56 - 65 metų
- 65 ir daugiau metų

3. Šeimyninė padėtis:

- vedęs / ištekėjusi
- nevedęs / netekėjusi
- našlys / našlė
- išsituokęs / išsituokusi
- turiu sugyventinį / sugyventinę
- kita

4. Išsilavinimas:

- pagrindinis
- vidurinis
- vidurinis – profesinis
- aukštesnysis
- aukštasis
- kita (*įrašykite*): _____

5. Darbo stažas organizacijoje:

- iki 1 metų
- nuo 1 iki 3 metų
- nuo 4 iki 6 metų
- nuo 7 iki 9 metų
- 10 ir daugiau metų

6. Užimamos pareigos:

- dirbantis (-ti) vadovaujantį darbą
- dirbantis (-ti) nevadovaujantį darbą

Dėkojame, kad skyrėte savo laiką šios anketos atsakymams!

2 priedas. Tyrimo instrumentų patikimumas

Tiriamas konstruktas	Kronbacho alfa	Elementų skaičius
Motyvai	0,832	N = 16
Lyderystė	0,666	N = 5
Darbo aplinka	0,816	N = 5
Darbo užmokestis	0,671	N = 5
Karjera	0,850	N = 5
Santykiai	0,847	N = 5
Autonomija	0,862	N = 5
Darbo stabilumas	0,839	N = 5
Motyvacija	0,908	N = 6

3 priedas. Demografinės charakteristikos

Organizacija	Lytis	Dažnis	Procentinė išraiška
A	Vyras	36	65,5
	Moteris	19	34,5
	Iš viso	55	100,0
B	Vyras	-	-
	Moteris	38	100,0
	Iš viso	38	100,0
Bendrieji rezultatai	Vyras	36	38,7
	Moteris	57	61,3
	Iš viso	93	100,0

Organizacija	Amžius	Dažnis	Procentinė išraiška
A	18 – 25 metų	2	3,6
	26 - 35 metų	12	21,8
	36 - 45 metų	17	30,9
	46 - 55 metų	14	25,5
	56 - 65 metų	9	16,4
	65 ir daugiau metų	1	1,8
	Iš viso	55	100,0
B	18 – 25 metų	-	-
	26 - 35 metų	6	15,8
	36 - 45 metų	8	21,1
	46 - 55 metų	14	36,8
	56 - 65 metų	10	26,3
	65 ir daugiau metų	-	-
	Iš viso	38	100
Bendrieji rezultatai	18 – 25 metų	2	2,2
	26 - 35 metų	18	19,4
	36 - 45 metų	25	26,9
	46 - 55 metų	28	30,1
	56 - 65 metų	19	20,4
	65 ir daugiau metų	1	1,1
	Iš viso	93	100,0

Organizacija	Šeimyninė padėtis	Dažnis	Procentinė išraiška
A	vedęs / ištekęjusi	36	65,5
	nevedęs / netekėjusi	5	9,1

	našlys / našlė	2	3,6
	išsituokęs / išsituokusi	7	12,7
	turiu sugyventinį / sugyventinę	5	9,1
	kita	-	-
	Iš viso	55	100,0
B	vedęs / ištekęjusi	23	60,5
	nevedęs / netekėjusi	4	10,5
	našlys / našlė	1	2,6
	išsituokęs / išsituokusi	6	15,8
	turiu sugyventinį / sugyventinę	2	5,3
	kita	2	5,3
	Iš viso	38	100,0
Bendrieji rezultatai	vedęs / ištekęjusi	59	63,4
	nevedęs / netekėjusi	9	9,7
	našlys / našlė	3	3,2
	išsituokęs / išsituokusi	13	14,0
	turiu sugyventinį / sugyventinę	7	7,5
	kita	2	2,2
	Iš viso	93	100,0

Organizacija	Išsilavinimas	Dažnis	Procentinė išraiška
A	vidurinis – profesinis	2	3,6
	aukštesnysis	8	14,5
	aukštasis	45	81,8
	Iš viso	55	100,0
B	vidurinis – profesinis	7	18,4
	aukštesnysis	13	34,2
	aukštasis	18	47,4
	Iš viso	38	100
Bendrieji rezultatai	vidurinis – profesinis	9	9,7
	aukštesnysis	21	22,6
	aukštasis	63	67,7
	Iš viso	93	100,0

Organizacija	Darbo stažas organizacijoje	Dažnis	Procentinė išraiška
A	iki 1 metų	2	3,6
	nuo 1 iki 3 metų	7	12,7
	nuo 4 iki 6 metų	5	9,1
	nuo 7 iki 9 metų	5	9,1
	10 ir daugiau metų	36	65,5

	Iš viso	55	100,0
B	iki 1 metų	2	5,3
	nuo 1 iki 3 metų	4	10,5
	nuo 4 iki 6 metų	7	18,4
	nuo 7 iki 9 metų	2	5,3
	10 ir daugiau metų	23	60,5
	Iš viso	38	100,0
Bendrieji rezultatai	iki 1 metų	4	4,3
	nuo 1 iki 3 metų	11	11,8
	nuo 4 iki 6 metų	12	12,9
	nuo 7 iki 9 metų	7	7,5
	10 ir daugiau metų	59	63,4
	Iš viso	93	100,0

Organizacija	Užimamos pareigos	Dažnis	Procentinė išraiška
A	dirbantis (-ti) vadovaujantį darbą	27	49,1
	dirbantis (-ti) nevadovaujantį darbą	28	50,9
	Iš viso	55	100,0
B	dirbantis (-ti) vadovaujantį darbą	2	5,3
	dirbantis (-ti) nevadovaujantį darbą	36	94,7
	Iš viso	38	100,0
Bendrieji rezultatai	dirbantis (-ti) vadovaujantį darbą	29	31,2
	dirbantis (-ti) nevadovaujantį darbą	64	68,8
	Iš viso	93	100,0

4 priedas. Teorinio modelio konstruktyvų vidutinių įverčių rodikliai

	Organizacija		Reikšmingumo lygmuo, p	Mann-Whitney U
	A	B		
	Vidurkis	Vidurkis		
Valdžios motyvas	5.38	5.56	0,437	946,000
Bendravimo motyvas	6.18	6.52	0,005	687,500
Iššūkių motyvas	5.63	5.52	0,541	967,000
Lyderystės	3.27	4.23	< 0,001	258,500
Darbo aplinkos	3.72	4.36	< 0,001	516,500
Darbo užmokesčio	3.08	3.20	0,490	957,000
Karjeros	3.08	3.98	< 0,001	479,000
Bendravimas su bendradarbiais	3.40	4.19	< 0,001	441,000
Autonomijos	3.23	4.24	< 0,001	250,000
Darbo stabilumo	3.37	4.13	< 0,001	428,500
Motyvacija	3.35	4.25	< 0,001	377,000

Motyvai ir jų teiginiai		Organizacija		Reikšmingumo lygmuo, p	Mann-Whitney U
		A	B		
		Vidurkis	Vidurkis		
Bendravimo motyvas	Noriu dirbti draugiškoje kolegų aplinkoje	6,58	6,84	0,069	875,500
	Noriu palaikyti gerus santykius su bendradarbiais	6,42	6,84	0,004	745,500
	Noriu, kad bendradarbiai manimi pasitikėtų	6,44	6,71	0,093	864,000
	Bendraudamas su kolegomis įgyju patirties	6,16	6,58	0,065	833,500
	Noriu, kad bendradarbiai būtų supratingi ir pritartę mano nuomonei	5,31	5,61	0,292	914,500

Motyvai ir jų teiginiai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Dispersija	Mažiausia	Didžiausia
Valdžios motyvas	Noriu į veiklą įtraukti kitus	5,66	1,264	1,598	1	7
	Noriu daryti įtaką kitiems	4,83	1,723	2,970	1	7
	Man patinka pačiam priimti sprendimus	5,84	1,182	1,398	2	7
	Noriu atsakomybę prisiimti	5,63	1,249	1,561	1	7

	Užmegzti draugiški santykiai organizacijoje, man padeda formuoti būsimą karjerą	5,31	1,608	2,586	1	7
Iššūkių motyvas	Noriu turėti galimybes būti paaukštintam	4,71	2,104	4,426	1	7
	Man patinka pasiekti rezultatų, dėl kurių klientai yra laimingi	6,54	0,802	0,643	2	7
	Aš noriu ir stengiuosi tapti geresnis už kitus savo profesinėje srityje arba geresniu už kitus savo skyriuje ar organizacijoje	5,05	1,696	2,878	1	7
	Darbe nuolat stengiuosi tobulinti savo žinias ir vykdomą veiklą	6,29	0,829	0,687	4	7
	Mane motyvuoja iššūkiai, dirbti su neišspręstomis problemomis, net jei veikla reikalauja įdėti daug pastangų ir laiko sėkmingam rezultatui pasiekti	5,61	1,260	1,588	2	7
	Aš jaučiu, kad lengvai įgyju motyvacijos, kai susiduriu su problemomis, kurių iš karto nežinau kaip spręsti	5,30	1,292	1,669	2	7

Motyvavimo priemonės	Organizacija	Dažnis	Vidurkis	Reikšmingumo lygmuo, p	Mann-Whitney U
Lyderystės	A	55	3,27	< 0,001	258,500
	B	38	4,23		
Vadovybė retai kreipia dėmesį į darbuotojų problemas	A	55	2,78	< 0,001	512,000
	B	38	3,92		
Vadovas rodo gebėjimą vadovauti ir užtikrinti sklandžią darbo eigą	A	55	3,36	< 0,001	343,000
	B	38	4,58		
Vadovybė su darbuotojais elgiasi sąžiningai	A	55	3,07	< 0,001	373,000
	B	38	4,32		
Vadovų nurodymų pateikimo pobūdis daro įtaką tolimesnei mano darbo eigai	A	55	3,76	0,015	758,000
	B	38	4,18		
Vadovybės užduotys man suteikia stimulą atlikti sudėtingą darbą	A	55	3,38	< 0,001	638,500
	B	38	4,13		
Darbo aplinkos	A	55	3,72	< 0,001	516,500
	B	38	4,36		

Personalo darbo sąlygos yra gana geros	A	55	3,98	0,017	769,000
	B	38	4,29		
Esu aprūpintas reikalinga darbo įranga ir saugia aplinka darbo vietoje	A	55	3,87	0,068	287,500
	B	38	4,29		
Esu produktyvesnis, kai susipažįstu su darbo rezultatais	A	55	4,07	0,034	797,500
	B	38	4,39		
Man patinka atliekamo darbo turinys	A	55	3,89	< 0,001	608,000
	B	38	4,50		
Organizacija pastoviai gerina darbo aplinkos patogumą	A	55	2,87	< 0,001	356,500
	B	38	4,32		
Darbo užmokesčio	A	55	3,08	0,490	957,000
	B	38	3,20		
Mokamos išmokos atitinka darbo pobūdį	A	55	2,96	0,268	910,000
	B	38	2,76		
Dabartinės piniginės išmokos padidina mano pasitenkinimą darbu	A	55	2,95	0,483	959,000
	B	38	3,16		
Džiaugiuosi atlyginimu, kurio nusipelniau	A	55	3,07	0,862	1023,500
	B	38	3,13		
Mano pastangos už indėlį į organizaciją visada įvertinamos	A	55	2,56	< 0,001	593,000
	B	38	3,39		
Dirbu geriau, kai žinau, kad būsiu įvertintas finansiškai	A	55	3,85	0,382	938,000
	B	38	3,55		
Karjeros	A	55	3,08	< 0,001	479,000
	B	38	3,98		
Man patinka mokymai, kuriuos rengia mūsų organizacija	A	55	3,15	< 0,001	548,500
	B	38	4,05		
Džiaugiuosi paaukštinimu (įvertinimu), kurio nusipelniau	A	55	3,76	0,124	858,500
	B	38	4,16		
Darbuotojai visada paaukštinami ar apdovanojami, kai įgyja papildomą kvalifikaciją	A	55	2,44	< 0,001	523,500
	B	38	3,58		
Darbuotojams yra daug galimybių dalyvauti įvairiuose apmokamuose kvalifikacijos kėlime	A	55	3,13	< 0,001	494,000
	B	38	4,18		
Kaip darbuotojas, turiu galimybių tobulėti ir būti paaukštintas	A	55	2,91	< 0,001	520,500
	B	38	3,92		
Bendravimo su bendradarbiais	A	55	3,40	< 0,001	441,000
	B	38	4,19		

Organizacijoje sukurta neįpareigojanti ir interaktyvi aplinka, skatinanti draugiškus bendradarbių santykius	A	55	3,02	< 0,001	505,000
	B	38	4,00		
Geri santykiai ir darbo vietos atmosfera daro įtaką mano darbo rezultatams	A	55	4,24	0,173	888,000
	B	38	4,53		
Darbe pasidalinu idėjomis, požiūriu ir jaučiuosi išgirstas, suprastas bei įvertintas	A	55	3,11	< 0,001	540,500
	B	38	4,03		
Komandinis ir grupinis darbas įkvepia siekti daugiau	A	55	3,60	< 0,001	603,000
	B	38	4,37		
Organizacija palaiko darbuotojus darbe ir asmeniniame gyvenime	A	55	3,02	< 0,001	541,500
	B	38	4,03		
Autonomijos	A	55	3,23	< 0,001	250,000
	B	38	4,24		
Darbuotojams sudaromos galimybės pasinaudoti savo idėjomis ir vertinimu savo darbe	A	55	2,89	< 0,001	242,000
	B	38	4,37		
Darbuotojams sudaromos galimybės dalyvauti priimant jiems svarbius sprendimus	A	55	2,84	< 0,001	314,500
	B	38	4,18		
Jei darbuotojai žino, kaip spręsti su įmone susijusias užduotis ar problemas, bet neturi pakankamai įgaliojimų, kad tai padarytų, vadovai juos suteikia	A	55	2,87	< 0,001	433,500
	B	38	4,05		
Turėdamas laisvę savarankiškai spręsti darbo užduotis, produktyviau įgyvendinu organizacijos lūkesčius	A	55	3,69	0,003	709,000
	B	38	4,24		
Turėdamas daugiau įgaliojimų, jaučiu didesnę atsakomybę ir įdedu daugiau pastangų	A	55	3,87	0,007	729,000
	B	38	4,34		
Darbo stabilumo	A	55	3,37	< 0,001	428,500
	B	38	4,13		
Organizacijoje jaučiamas vieningo identiteto ir vertybių puoselėjimas	A	55	2,62	< 0,001	421,500
	B	38	3,71		
Organizacijoje darbo sąlygos dažnai nesikeičia (stabilios pajamos, darbo įkainiai, darbo pozicijos)	A	55	3,76	0,025	785,000
	B	38	4,24		

Krizės atveju, darbo vietoje jaučiuosi saugus	A	55	3,09	< 0,001	541,000
	B	38	4,00		
Pasitikėjimas organizacija užtikrina mano gerą savijautą	A	55	3,56	< 0,001	600,500
	B	38	4,32		
Darbo stabilumas palaiko mano norą dirbti	A	55	3,80	< 0,001	654,000
	B	38	4,39		

Motyvacija ir jos teiginiai	Organizacija	Dažnis	Vidurkis	Reikšmingumo lygmuo, p	Mann-Whitney U
Motyvacija	A	55	3,35	< 0,001	377,000
	B	38	4,25		
Užduotys, kurias atlieku darbe, pačios savaime yra mano darbo varomoji jėga	A	55	3,58	< 0,001	2176,000
	B	38	4,18		
Užduotys, kurias atlieku darbe, yra malonios	A	55	3,24	< 0,001	2049,500
	B	38	4,08		
Mano darbas yra prasmingas	A	55	3,62	< 0,001	2013,000
	B	38	4,53		
Mano darbas yra labai įdomus	A	55	3,62	< 0,001	2104,000
	B	38	4,37		
Mano darbas yra toks įdomus, kad jis pats savaime yra motyvacija	A	55	3,11	< 0,001	1983,000
	B	38	4,26		
Kartais darbas mane taip įkvepia, kad beveik pamirštu visa kita, kas mane supa	A	55	2,95	< 0,001	2038,500
	B	38	4,11		

5 priedas. Koreliacijos koeficientų bendrieji rezultatai

-	Valdžios motyvas	Bendravimo motyvas	Iššūkių motyvas	Lyderystės	Darbo aplinkos	Darbo užmokesčio	Karjeros	Bendravimo su bendradarbiais	Autonomijos	Darbo stabilumo	Motyvacija
Valdžios motyvas	1.000	0,394**	0,537**	0,193*	0,229**	0,124	0,200**	0,219**	0,299**	0,239**	0,269**
Bendravimo motyvas		1.000	0,286**	0,230**	0,238**	0,036	0,168*	0,230**	0,307**	0,293**	0,250**
Iššūkių motyvas			1.000	0,102	0,106	0,099	0,097	0,127	0,199**	0,206**	0,205**
Lyderystės				1.000	0,509**	0,223**	0,463**	0,532**	0,528**	0,473**	0,436**
Darbo aplinkos					1.000	0,191*	0,473**	0,522**	0,492**	0,503**	0,430**
Darbo užmokesčio						1.000	0,272**	0,231**	0,216**	0,276**	0,202**
Karjeros							1.000	0,577**	0,532**	0,434**	0,404**
Bendravimo su bendradarbiais								1.000	0,595**	0,586**	0,524**
Autonomijos									1.000	0,531**	0,513**
Darbo stabilumo										1.000	0,517**
Motyvacija											1.000

**Koreliacija reikšminga esant 0,01 lygiui.

*Koreliacija reikšminga esant 0,05 lygiui.

6 priedas. Koreliacijos koeficientų rezultatai organizacijoje A

	Valdžios motyvas	Bendravimo motyvas	Iššūkių motyvas	Lyderystės	Darbo aplinkos	Darbo užmokesčio	Karjeros	Bendravimo su bendradarbiais	Autonomijos	Darbo stabilumo	Motyvacija
Valdžios motyvas	1.000	0,347**	0,569**	0,177	0,174	0,171	0,126	0,260**	0,393**	0,353**	0,307**
Bendravimo motyvas		1.000	0,351**	0,027	0,056	0,051	-0,092	0,075	0,157	0,230**	0,073
Iššūkių motyvas			1.000	0,122	0,116	0,147	0,051	0,188	0,357**	0,372**	0,365**
Lyderystės				1.000	0,280**	0,317**	0,295**	0,360**	0,304**	0,241*	0,284**
Darbo aplinkos					1.000	0,175	0,239*	0,342**	0,316**	0,323**	0,263**
Darbo užmokesčio						1.000	0,219*	0,196*	0,208*	0,371**	0,251*
Karjeros							1.000	0,457**	0,343**	0,242*	0,206*
Bendravimo su bendradarbiais								1.000	0,410**	0,408**	0,487**
Autonomijos									1.000	0,337**	0,305**
Darbo stabilumo										1.000	0,408**
Motyvacija											1.000

**Koreliacija reikšminga esant 0,01 lygiui.

*Koreliacija reikšminga esant 0,05 lygiui.

7 priedas. Koreliacijos koeficientų rezultatai organizacijoje B

-	Valdžios motyvas	Bendravimo motyvas	Iššūkių motyvas	Lyderystės	Darbo aplinkos	Darbo užmokesčio	Karjeros	Bendravimo su bendradarbiais	Autonomijos	Darbo stabilumo	Motyvacija
Valdžios motyvas	1.000	0,470**	0,526**	0,211	0,322**	0,090	0,264*	0,144	0,268*	0,083	0,257*
Bendravimo motyvas		1.000	0,311*	0,261*	0,390**	0,018	0,364**	0,300*	0,392**	0,224	0,396**
Iššūkių motyvas			1.000	0,215	0,168	0,062	0,181	0,154	0,239*	0,124	0,163
Lyderystės				1.000	0,602**	0,174	0,409**	0,558**	0,445**	0,500**	0,224
Darbo aplinkos					1.000	0,210	0,610**	0,609**	0,555**	0,569**	0,358**
Darbo užmokesčio						1.000	0,377**	0,292*	0,281*	0,172	0,151
Karjeros							1.000	0,547**	0,594**	0,412**	0,398**
Bendravimo su bendradarbiais								1.000	0,729**	0,716**	0,342**
Autonomijos									1.000	0,534**	0,422**
Darbo stabilumo										1.000	0,379**
Motyvacija											1.000

**Koreliacija reikšminga esant 0,01 lygiui.

*Koreliacija reikšminga esant 0,05 lygiui.

8 priedas. Koreliacijos bendrieji rezultatai tarp demografinių charakteristikų bei motyvų, motyvavimo priemonių, motyvacijos

-	Lytis	Amžius	Šeimyninė padėtis	Išsilavinimas	Darbo stažas organizacijoje	Užimamos pareigos	Valdžios motyvas	Bendravimo motyvas	Iššūkių motyvas	Lyderystės	Darbo aplinkos	Darbo užmokesčio	Karjeros	Bendravimo su bendradarbiais	Autonomijos	Darbo stabilumo	Motyvacija
Lytis	1,000	0,221*	0,161	-0,290**	-0,023	0,561**	-0,053	0,227*	-0,020	0,332**	0,267**	0,083	0,211*	0,261**	0,322**	0,343**	0,415**
Amžius		1,000	-0,007	-0,215*	0,467**	0,019	-0,039	0,022	-0,131	-0,066	0,035	0,015	-0,022	-0,069	0,058	,000	0,154
Šeimyninė padėtis			1,000	-0,097	0,026	0,176	-0,024	-0,103	-0,080	-0,035	-0,017	-0,054	-0,110	0,010	-0,009	-,107	-0,033
Išsilavinimas				1,000	-0,037	-0,357**	0,068	-0,189*	0,154	-0,151	-0,061	0,075	-0,054	-0,023	-0,131	-,070	-0,032
Darbo stažas organizacijoje					1,000	-0,072	-0,058	-0,016	-0,193*	-0,189*	-0,010	-0,122	-0,080	-0,114	0,021	-,099	-0,003
Užimamos pareigos						1,000	0,049	0,225*	-0,025	0,231**	0,115	0,087	0,146	0,153	0,240**	0,205*	0,202*

**Koreliacija reikšminga esant 0,01 lygiui.

*Koreliacija reikšminga esant 0,05 lygiui.

9 priedas. Koreliacijos rezultatai tarp demografinių charakteristikų bei motyvų, motyvavimo priemonių, motyvacijos organizacijoje A

-	Lytis	Amžius	Šeimyninė padėtis	Išsilavinimas	Darbo stažas organizacijoje	Užimamos pareigos	Valdžios motyvas	Bendravimo motyvas	Iššūkių motyvas	Lyderystės	Darbo aplinkos	Darbo užmokesčio	Karjeros	Bendravimo su bendradarbiais	Autonomijos	Darbo stabilumo	Motyvacija
Lytis	1,000	0,208	0,224	-0,133	0,013	0,407**	-0,173	0,137	0,028	-0,079	0,026	0,069	-0,113	-0,047	-0,137	0,107	0,172
Amžius		1,000	-0,055	-0,219	0,442**	-0,104	-0,088	-0,053	-0,145	-0,178	0,054	-0,038	-0,158	-0,127	-0,077	-0,012	0,159
Šeimyninė padėtis			1,000	-0,372**	-0,027	0,188	-0,006	0,038	0,020	-0,023	0,059	-0,232**	-0,080	0,087	0,013	-0,086	-0,025
Išsilavinimas				1,000	-0,031	-0,276*	0,195	-0,075	0,201	0,063	0,120	0,117	0,105	0,190	0,060	0,146	0,281*
Darbo stažas organizacijoje					1,000	-0,152	-0,074	-0,025	-0,167	-0,198	0,070	-0,261*	-0,173	-0,146	0,062	-0,093	0,046
Užimamos pareigos						1,000	0,059	0,231*	0,043	0,028	-0,048	0,041	-0,016	-0,050	-0,041	0,034	-0,028

**Koreliacija reikšminga esant 0,01 lygiui.

*Koreliacija reikšminga esant 0,05 lygiui.

10 priedas. Koreliacijos rezultatai tarp demografinių charakteristikų bei motyvų, motyvavimo priemonių, motyvacijos organizacijoje B

-	Lytis	Amžius	Šeimyninė padėtis	Išsilavinimas	Darbo stažas organizacijoje	Užimamos pareigos	Valdžios motyvas	Bendravimo motyvas	Iššūkių motyvas	Lyderystės	Darbo aplinkos	Darbo užmokesčio	Karjeros	Bendravimo su bendradarbiais	Autonomijos	Darbo stabilumo	Motyvacija
Lytis																	
Amžius		1,000	0,036	-0,080	0,554**	0,072	0,034	0,087	-0,090	-0,312*	-0,132	0,037	0,007	-0,202	-0,065	-0,264*	0,023
Šeimyninė padėtis			1,000	0,182	0,101	0,171	-0,092	-0,423**	-0,213	-0,073	-0,121	0,156	-0,166	-0,123	-0,184	-0,197	-0,179
Išsilavinimas				1,000	-0,034	-0,222	0,013	-0,108	0,102	0,115	0,078	0,138	0,124	0,154	0,170	0,050	0,121
Darbo stažas organizacijoje					1,000	0,218	-0,028	0,058	-0,209	-0,246	-0,031	0,063	0,136	-0,037	0,083	-0,141	-0,048
Užimamos pareigos						1,000	-0,124	-0,246	-0,196	-0,316*	-0,195	0,133	-0,139	-0,099	-0,091	-0,084	-0,023

**Koreliacija reikšminga esant 0,01 lygiui.

*Koreliacija reikšminga esant 0,05 lygiui.

11 priedas. Regresijos koeficientai A ir B organizacijose tarp demografinių charakteristikų, motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos

Organizacija	Modelis	Kintamieji	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuotieji koeficientai	Stjudento statistikos reikšmė (t)	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)	95.0 % koeficientų B pasiklovimo intervalas		Koreliacijos		
			Koeficientų taškiniai įverčiai (B)	Koeficientų standartinės paklaidos	Beta			Apatinis režis	Viršutinis režis	Nulinės eilės (Zero-order)	Dalinis (Partial)	Dalis (Part)
A	1	Konstanta	-0,123	1,323		-0,093	0,926	-2,784	2,538			
		Lytis	0,305	0,254	0,182	1,202	0,235	-0,205	0,816	0,224	0,171	0,154
		Amžius	0,165	0,109	0,237	1,509	0,138	-0,055	0,384	0,179	0,213	0,194
		Šeimyninė padėtis	0,083	0,079	0,148	1,057	0,296	-0,075	0,242	0,085	0,151	0,136
		Išsilavinimas	0,583	0,225	0,361	2,586	0,013	0,130	1,036	0,304	0,350	0,332
		Darbo stažas organizacijoje	-0,120	0,098	-0,187	-1,230	0,225	-0,316	0,076	-0,019	-0,175	-0,158
		Užimamos pareigos	-0,063	0,241	-0,039	-0,260	0,796	-0,547	0,422	-0,039	-0,037	-0,033
	2	Konstanta	0,096	1,531		0,063	0,950	-2,989	3,180			
		Lytis	0,529	0,240	0,316	2,207	0,032	0,046	1,012	0,224	0,313	0,247
		Amžius	0,148	0,096	0,013	1,541	0,130	-0,045	0,341	0,179	0,224	0,173
		Šeimyninė padėtis	0,015	0,071	0,027	0,212	0,833	-0,128	0,158	0,085	0,032	0,024
		Išsilavinimas	0,251	0,216	0,156	1,166	0,250	-0,183	0,686	0,304	0,171	0,131
		Darbo stažas organizacijoje	-0,040	0,088	-0,063	-0,454	0,652	-0,218	0,138	-0,019	-0,068	-0,051
		Užimamos pareigos	-0,170	0,218	-0,107	-0,779	0,440	-0,610	0,270	-0,039	-0,115	-0,087
		Valdžios motyvas	0,361	0,148	0,430	2,447	0,018	0,064	0,658	0,445	0,343	0,274
		Bendravimo motyvas	-0,333	0,200	-0,257	-1,668	0,102	-0,735	0,069	0,091	-0,241	-0,187
		Iššūkių motyvas	0,215	0,162	0,247	1,328	0,191	-0,111	0,541	0,418	0,194	0,149

3	Konstanta	-2,978	1,175		-2,535	0,015	-5,356	-0,600				
	Lytis	0,215	0,160	0,128	1,341	0,188	-0,109	0,538	0,224	0,213	0,095	
	Amžius	0,151	0,063	0,218	2,396	0,022	0,023	0,279	0,179	0,362	0,170	
	Šeimyninė padėtis	0,055	0,051	0,097	1,068	0,292	-0,049	0,158	0,085	0,171	0,076	
	Išsilavinimas	0,261	0,147	0,162	1,775	0,084	-0,037	0,558	0,304	0,277	0,126	
	Darbo stažas organizacijoje	0,066	0,064	0,102	1,029	0,310	-0,063	0,195	-0,019	0,165	0,073	
	Užimamos pareigos	-0,011	0,141	-0,007	-0,079	0,937	-0,297	0,275	-0,039	-0,013	-0,006	
	Valdžios motyvas	-0,092	0,114	-0,110	-0,810	0,423	-0,323	0,138	0,445	-0,130	-0,057	
	Bendravimo motyvas	-0,221	0,138	-0,171	-1,598	0,118	-0,501	0,059	0,091	-0,251	-0,113	
	Iššūkių motyvas	0,345	0,110	0,396	3,150	0,003	0,123	0,567	0,418	0,455	0,223	
	Lyderystė	0,285	0,166	0,174	1,713	0,095	-0,052	0,622	0,515	0,268	0,121	
	Darbo aplinka	0,095	0,114	0,087	0,827	0,413	-0,137	0,326	0,579	0,133	0,059	
	Darbo užmokestis	0,143	0,119	0,125	1,199	0,238	-0,098	0,384	0,440	0,191	0,085	
	Karjera	-0,055	0,109	-0,054	-0,507	0,615	-0,276	0,166	0,387	-0,082	-0,036	
	Bendravimo su bendradarbiais	0,473	0,158	0,444	2,998	0,005	0,154	0,793	0,705	0,437	0,212	
	Autonomijos	-0,039	0,153	-0,033	-0,252	0,803	-0,348	0,271	0,598	-0,041	-0,018	
Darbo stabilumo	0,195	0,142	0,174	1,378	0,176	-0,092	0,482	0,680	0,218	0,098		
B	1	Konstanta	2,663	1,235		2,157	0,039	0,148	5,178			
		Amžius	0,107	0,124	0,180	0,865	0,394	-0,145	0,359	0,066	0,151	0,135
		Šeimyninė padėtis	-0,174	0,063	-0,461	-2,780	0,009	-0,302	-0,047	-0,362	-0,441	-0,434
		Išsilavinimas	0,239	0,136	0,299	1,761	0,088	-0,038	0,516	0,155	0,297	0,275
		Darbo stažas organizacijoje	-0,056	0,100	-0,119	-0,559	0,580	-0,259	0,147	0,011	-0,098	-0,087
		Užimamos pareigos	0,334	0,460	0,123	0,727	0,473	-0,603	1,272	-0,031	0,127	0,113

2	Konstanta	0,084	2,748		0,031	0,976	-5,536	5,704			
	Amžius	0,115	0,119	0,194	0,968	0,341	-0,128	0,359	0,066	0,177	0,144
	Šeimyninė padėtis	-0,141	0,078	-0,373	-1,815	0,080	-0,300	0,018	-0,362	-0,319	-0,270
	Išsilavinimas	0,278	0,135	0,348	2,060	0,049	0,002	0,554	0,155	0,357	0,306
	Darbo stažas organizacijoje	-0,093	0,100	-0,200	-0,936	0,357	-0,297	0,111	0,011	-0,171	-0,139
	Užimamos pareigos	0,460	0,451	0,170	1,021	0,316	-0,462	1,383	-0,031	0,186	0,152
	Valdžios motyvas	0,287	0,183	0,408	1,569	0,127	-0,087	0,660	0,383	0,280	0,233
	Bendravimo motyvas	0,246	0,380	0,155	0,646	0,524	-0,532	1,023	0,425	0,119	0,096
	Iššūkių motyvas	-0,178	0,173	-0,245	-1,031	0,311	-0,531	0,175	0,237	-0,188	-0,153
3	Konstanta	-1,653	2,626		-0,629	0,536	-7,098	3,792			
	Amžius	0,172	0,116	0,289	1,481	0,153	-0,069	0,413	0,066	0,301	0,191
	Šeimyninė padėtis	-0,062	0,072	-0,165	-0,859	0,400	-0,213	0,088	-0,362	-0,180	-0,111
	Išsilavinimas	0,247	0,122	0,310	2,026	0,055	-0,006	0,501	0,155	0,396	0,261
	Darbo stažas organizacijoje	-0,133	0,093	-0,285	-1,433	0,166	-0,326	0,059	0,011	-0,292	-0,185
	Užimamos pareigos	0,720	0,457	0,266	1,578	0,129	-0,227	1,667	-0,031	0,319	0,203
	Valdžios motyvas	0,233	0,183	0,332	1,269	0,218	-0,148	0,613	0,383	0,261	0,163
	Bendravimo motyvas	0,227	0,351	0,144	0,648	0,524	-0,501	0,956	0,425	0,137	0,083
	Iššūkių motyvas	-0,245	0,161	-0,337	-1,518	0,143	-0,579	0,090	0,237	-0,308	-0,195
	Lyderystė	0,197	0,231	0,201	0,856	0,401	-0,281	0,675	0,347	0,180	0,110
	Darbo aplinka	-0,409	0,388	-0,371	-1,053	0,304	-1,215	0,397	0,481	-0,219	-0,136
	Darbo užmokestis	-0,139	0,144	-0,169	-0,965	0,345	-0,439	0,160	0,108	-0,202	-0,124
	Karjera	0,429	0,218	0,581	1,970	0,062	-0,023	0,880	0,546	0,387	0,254
	Santykiai	-0,708	0,371	-0,745	-1,908	0,070	-1,478	0,062	0,396	-0,377	-0,246

	Autonomija	0,392	0,295	0,369	1,327	0,198	-0,221	1,004	0,526	0,272	0,171
	Darbo stabilumas	0,694	0,278	0,666	2,501	0,020	0,118	1,270	0,483	0,470	0,322

12 priedas. Regresijos bendrųjų rezultatų koeficientai tarp demografinių charakteristikų, motyvų, motyvavimo priemonių ir motyvacijos

Organizacija	Modelis	Kintamieji	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuotieji koeficientai	Stjudento statistikos reikšmė (t)	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)	95.0 % koeficientų B pasiklovimo intervalas		Koreliacijos		
			Koeficientų taškiniai įverčiai (B)	Koeficientų standartinės paklaidos	Beta			Apatinis rėžis	Viršutinis rėžis	Nulinės eilės (Zero-order)	Dalinis (Partial)	Dalis (Part)
A + B	1	Konstanta	1,395	0,834		1,673	0,098	-0,263	3,052			
		Lytis	0,833	0,205	0,478	4,063	< 0,001	0,426	1,241	0,466	0,401	0,373
		Amžius	0,149	0,089	0,195	1,675	0,098	-0,028	0,326	0,210	0,178	0,154
		Šeimyninė padėtis	-0,075	0,054	-0,133	-1,402	0,164	-0,182	0,031	-0,035	-0,150	-0,129
		Išsilavinimas	0,182	0,128	0,142	1,423	0,158	-0,072	0,437	-0,014	0,152	0,131
		Darbo stažas organizacijoje	-0,099	0,076	-0,147	-1,305	0,195	-0,249	0,052	-0,037	-0,139	-0,120
		Užimamos pareigos	0,020	0,215	0,011	0,094	0,926	-0,407	0,447	0,216	0,010	0,009
	2	Konstanta	0,231	1,126		0,205	0,838	-2,008	2,470			
		Lytis	0,944	0,189	0,542	5,000	< 0,001	0,569	1,320	0,466	0,481	0,408
		Amžius	0,132	0,079	0,173	1,664	0,100	-0,026	0,289	0,210	0,180	0,136
		Šeimyninė padėtis	-0,077	0,049	-0,135	-1,564	0,122	-0,174	0,021	-0,035	-0,169	-0,128
		Išsilavinimas	0,118	0,120	0,092	0,984	0,328	-0,120	0,356	-0,014	0,107	0,080
		Darbo stažas organizacijoje	-0,065	0,069	-0,097	-0,935	0,352	-0,203	0,073	-0,037	-0,102	-0,076
		Užimamos pareigos	-0,100	0,195	-0,055	-0,516	0,608	-0,488	0,287	0,216	-0,056	-0,042
		Valdžios motyvas	0,455	0,112	0,492	4,056	< 0,001	0,232	0,679	0,409	0,407	0,331
Bendravimo motyvas	-0,122	0,169	-0,080	-0,722	0,473	-0,459	0,215	0,295	-0,079	-0,059		

	Iššūkių motyvas	-0,051	0,120	-0,054	-0,430	0,668	-0,290	0,187	0,272	-0,047	-0,035
3	Konstanta	-1,380	0,915		-1,509	0,135	-3,202	0,442			
	Lytis	0,394	0,162	0,226	2,431	0,017	0,071	0,718	0,466	0,269	0,151
	Amžius	0,171	0,062	0,224	2,760	0,007	0,048	0,295	0,210	0,302	0,171
	Šeimyninė padėtis	-0,018	0,040	-0,031	-0,442	0,660	-0,098	0,063	-0,035	-0,051	-0,027
	Išsilavinimas	0,128	0,095	0,099	1,349	0,181	-0,061	0,316	-0,014	0,153	0,084
	Darbo stažas organizacijoje	-0,026	0,056	-0,039	-0,470	0,640	-0,138	0,085	-0,037	-0,054	-0,029
	Užimamos pareigos	-0,029	0,151	-0,016	-0,193	0,847	-0,330	0,272	0,216	-0,022	-0,012
	Valdžios motyvas	0,101	0,097	0,109	1,040	0,302	-0,092	0,294	0,409	0,118	0,065
	Bendravimo motyvas	-0,120	0,132	-0,079	-0,910	0,366	-0,382	0,142	0,295	-0,104	-0,056
	Iššūkių motyvas	0,086	0,095	0,089	0,899	0,372	-0,104	0,275	0,272	0,103	0,056
	Lyderystė	0,125	0,127	0,106	0,990	0,325	-0,127	0,377	0,622	0,113	0,061
	Darbo aplinka	0,081	0,124	0,069	0,649	0,518	-0,167	0,328	0,648	0,074	0,040
	Darbo užmokestis	0,008	0,085	0,007	0,092	0,927	-0,161	0,176	0,313	0,011	0,006
	Karjera	0,022	0,100	0,024	0,220	0,826	-0,177	0,222	0,581	0,025	0,014
	Bendravimo su bendradarbiais	0,229	0,154	0,217	1,490	0,140	-0,077	0,535	0,707	0,169	0,093
	Autonomijos	0,112	0,137	0,108	0,820	0,415	-0,161	0,386	0,708	0,094	0,051
Darbo stabilumo	0,241	0,133	0,216	1,818	0,073	-0,023	0,506	0,718	0,204	0,113	

13 priedas. Regresijos modelio santrauka A ir B organizacijų

Organizacija	Modelis	Koreliacijos koeficientas (R)	Determinacijos koeficientas (R Square)	Koreguotas determinacijos koeficientas (Adjusted R Square)	Standartinė įvertinimo paklaida (Std. Error of the Estimate)	Pokyčio statistika				
						Determinacijos koeficiento pokytis (R Square Change)	Fišerio kriterijaus pokytis (F)	Laisvės laipsnių skaičius (df1)	Laisvės laipsnių skaičius (df2)	Fišerio kriterijaus reikšmingumo pokytis (Sig. F)
A	1	0,459	0,211	0,112	0,75664	0,211	2,135	6	48	0,066
	2	0,659	0,435	0,322	0,66124	0,224	5,950	3	45	0,002
	3	0,900	0,809	0,729	0,41783	0,375	10,672	7	38	< 0,001
B	1	0,469	0,220	0,098	0,58264	0,220	1,807	5	32	0,140
	2	0,599	0,359	0,182	0,55490	0,139	2,093	3	29	0,123
	3	0,797	0,635	0,387	0,48055	0,276	2,381	7	22	0,057

14 priedas. Regresijos modelio santrauka bendrųjų rezultatų

Organizacija	Modelis	Koreliacijos koeficientas (R)	Determinacijos koeficientas (R Square)	Koreguotas determinacijos koeficientas (Adjusted R Square)	Standartinė įvertinimo paklaida (Std. Error of the Estimate)	Pokyčio statistika				
						Determinacijos koeficiento pokytis (R Square Change)	Fišerio kriterijaus pokytis (F)	Laisvės laipsnių skaičius (df1)	Laisvės laipsnių skaičius (df2)	Fišerio kriterijaus reikšmingumo pokytis (Sig. F)
A + B	1	0,524	0,274	0,224	0,75226	0,274	5,418	6	86	< 0,001
	2	0,669	0,447	0,387	0,66851	0,173	8,632	3	83	< 0,001
	3	0,841	0,707	0,645	0,50842	0,260	9,643	7	76	< 0,001