

X ĮMONĖS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ

Aleksandra Jezerskaja

Šiaulių valstybinė kolegija

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8482-5097>

Santrauka Darbuotojų motyvavimas yra vienas svarbiausių organizacijos veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių. Straipsnio tikslas – išanalizuoti X įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą ir įvertinti jos efektyvumą darbuotojų požiūriu. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų motyvacijai reikšmingi ne tik finansiniai veiksniai, bet ir darbo atmosfera, organizacinė kultūra, profesinio augimo galimybės, darbo lankstumas.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, motyvavimo sistema, darbuotojų skatinimas, darbuotojų įsitraukimas, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Įvadas

Darbuotojų motyvavimas šiandien laikomas viena svarbiausių organizacijos valdymo sričių. Globalizacija, technologinė pažanga ir auganti konkurencija skatina organizacijas ieškoti efektyvių būdų ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti darbuotojus. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojų motyvacija yra svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų įsitraukimui, darbo našumui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų kaitai (Robbins, 2011; Bakanauskienė, 2008). Efektyvi motyvavimo sistema apima ne tik finansines paskatas, bet ir darbuotojų pripažinimą, profesinio augimo galimybes, organizacinę kultūrą, pozityvią darbo aplinką. Darbuotojų motyvavimo problematika ypač aktuali informacinių technologijų sektoriuje, kuriame darbuotojų motyvacijai reikšmingos ne tik finansinės paskatos, bet ir profesinio augimo galimybės, darbo lankstumas, organizacinė kultūra bei darbo–asmeninio gyvenimo balansas. Sparčiai kintanti technologinė aplinka skatina organizacijas nuolat ieškoti efektyvių darbuotojų motyvavimo sprendimų.

Tyrimo problema – nepakankamai aišku, kurie darbuotojų motyvavimo veiksniai turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai informacinių technologijų sektoriaus organizacijoje ir kaip motyvavimo sistemos pokyčiai atsiskleidžia skirtingais laikotarpiais.

Siekiant užtikrinti organizacijos konfidencialumą, straipsnyje įmonės pavadinimas neskelbiamas ir toliau vartojamas pavadinimas **X įmonė**.

Tyrimo objektas – X įmonės darbuotojų motyvavimo sistema.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti X įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą ir įvertinti jos efektyvumą darbuotojų požiūriu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų motyvavimo teorinius aspektus.
2. Įvertinti X įmonėje taikomas motyvavimo priemones.
3. Pateikti motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodologija: mokslinės literatūros analizė, vidaus dokumentų analizė, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė.

Tyrimo rezultatų naujumą ir reikšmingumą sudaro darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimas informacinių technologijų sektoriaus organizacijoje taikant dviejų laikotarpių (2024 ir 2026 m.) lyginamąją analizę. Tyrimo rezultatai gali būti taikomi ne tik X įmonėje, bet ir kitose panašios veiklos organizacijose tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemas.

1. Darbuotojų motyvavimo teoriniai aspektai

Darbuotojų motyvavimas mokslinėje literatūroje laikomas vienu svarbiausių organizacijos veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių. Skirtingi autoriai motyvaciją aiškina nevienodai, tačiau dauguma jų pabrėžia darbuotojų poreikių, elgsenos ir organizacijos tikslų sąsajas. S. P. Robbins (2011) motyvaciją apibrėžia kaip procesą, nusakantį darbuotojo pastangų intensyvumą, kryptį ir pastovumą siekiant organizacijos tikslų. I. Bakanauskienė (2008) darbuotojų motyvavimą apibrėžia kaip vadovų taikomų priemonių visumą, skirtą darbuotojų įsitraukimui ir darbo efektyvumui didinti. R. Adomaitienė (2015) teigia, kad motyvacija apima ne tik materialines paskatas, bet ir psichologinius bei socialinius veiksnius, skatinančius darbuotoją siekti asmeninių ir organizacijos tikslų. Tuo tarpu V. Gražulis ir kt. (2015) motyvaciją sieja su darbuotojų pasitenkinimu darbu, lojalumu ir organizacijos tikslų įgyvendinimu.

Mokslinėje literatūroje motyvavimo samprata dažniausiai siejama ne tik su darbuotojų skatinimu, bet ir su darbuotojų poreikių tenkinimu, organizaciniu įsipareigojimu, darbo rezultatais. Skirtingų autorių pateikiami motyvavimo apibrėžimai leidžia pastebėti, kad motyvacija suprantama kaip kompleksinis reiškiny, apimantis tiek vidinius darbuotojo poreikius, tiek organizacijos taikomas poveikio priemones. Siekiant išsamiau atskleisti motyvavimo sampratą, 1 lentelėje pateikiami skirtingų autorių požiūriai į darbuotojų motyvaciją.

1 lentelė

Motyvavimo samprata

Autorius	Motyvavimo samprata
Robbins (2011)	Motyvacija – procesas, nusakantis darbuotojo pastangų intensyvumą, kryptį ir pastovumą siekiant tikslų
Bakanauskienė (2008)	Vadovų taikomų priemonių visuma darbuotojų įsitraukimui ir efektyvumui didinti
Adomaitienė (2015)	Savęs ir kitų skatinimas siekiant asmeninių bei organizacijos tikslų
Gražulis ir kt. (2015)	Veiksnių sistema, daranti įtaką darbuotojų elgsenai ir pasitenkinimui darbu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis mokslinės literatūros analize.

Viena klasikinių motyvacijos teorijų laikoma A. Maslow (1943) poreikių hierarchijos teorija. Pagal šią teoriją žmogaus poreikiai skirstomi į penkis lygius: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir savirealizacijos poreikius. Teorija grindžiama prielaida, kad aukštesni poreikiai tampa aktualūs tik patenkinus žemesnio lygmens poreikius.

Kita reikšminga teorija – F. Herzberg dviejų veiksnių teorija (Herzberg, Mausner ir Snyderman, 1959). Autoriai darbuotojų motyvaciją skirsto į higieninius ir motyvacinius

veiksnius. Higieniniai veiksniai apima darbo sąlygas, atlyginimą ir santykius kolektyve, o motyvaciniai veiksniai – pripažinimą, atsakomybę ir profesinio augimo galimybes. Aptartos motyvacijos teorijos sudaro pagrindą šiuolaikinių darbuotojų motyvavimo sistemų, kuriose derinamos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės, formavimui. Darbuotojų motyvavimo sistemos dažniausiai skirstomos į materialines ir nematerialines (Bakanauskienė, 2008; Gražulis ir kt., 2015). Materialinės priemonės apima darbo užmokestį, premijas, priedus, socialines garantijas ir papildomas naudas. Šios priemonės dažniausiai siejamos su darbuotojų finansiniu saugumu ir pasitenkinimu darbu. Nematerialinės motyvavimo priemonės apima darbuotojų pripažinimą, organizacinę kultūrą, profesinio augimo galimybes, darbo aplinką, darbo–asmeninio gyvenimo balansą, darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklą (Adomaitienė, 2015). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad, turint galvoje ilgalaikę perspektyvą, nematerialiniai veiksniai gali turėti ne mažesnę reikšmę nei finansinės paskatos (Adomaitienė, 2015; Gražulis ir kt., 2015).

Šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau taikomas kompleksinis darbuotojų motyvavimo modelis, derinantis materialines ir nematerialines priemones. Darbuotojų motyvavimo sistemos orientuojamos ne tik į darbo rezultatus, bet ir į darbuotojų gerovę, emocinį įsitraukimą, darbo–asmeninio gyvenimo balansą.

Informacinių technologijų sektoriuje darbuotojų motyvacija dažnai siejama su darbo lankstumu, savarankiškumu, profesinio augimo galimybėmis ir galimybe dirbti tarptautinėje aplinkoje. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacijos, derinančios finansines ir nefinansines motyvavimo priemones, gali efektyviau didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, lojalumą organizacijai, mažinti darbuotojų kaitą (Bakanauskienė, 2008; Gražulis ir kt., 2015). Kompleksinis motyvavimo modelis leidžia organizacijoms geriau prisitaikyti prie šiuolaikinės darbo rinkos pokyčių ir darbuotojų poreikių, kartu stiprinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų motyvavimas grindžiamas kompleksiniu požiūriu, apimančiu materialinius, socialinius ir psichologinius veiksnius. Teorinės įžvalgos sudarė pagrindą empirinio tyrimo vykdymui ir leido identifikuoti darbuotojų motyvacijai reikšmingus aspektus X įmonėje.

2. Tyrimo metodika

Siekiant įvertinti X įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą ir nustatyti pagrindinius darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius, tyrime taikytas kompleksinis metodų derinimas, apimantis teorinius ir empirinius tyrimo metodus. Tyrimo metu taikyta mokslinės literatūros analizė, kurios tikslas buvo išanalizuoti darbuotojų motyvavimo sampratą, motyvavimo teorijas, motyvavimo sistemos elementus ir darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius. Analizuoti lietuvių ir užsienio autorių moksliniai šaltiniai, nagrinėjantys darbuotojų motyvavimą, motyvavimo ir skatinimo ryšį, motyvavimo sistemos įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Siekiant įvertinti motyvavimo sistemos taikymą praktiškai, taikyta vidaus dokumentų analizė. Analizuoti organizacijos dokumentai, susiję su darbuotojų motyvavimo sistema, finansinėmis ir nefinansinėmis skatinimo priemonėmis, darbo organizavimo principais, darbuotojams taikomomis papildomomis naudomis. Vidaus dokumentų analizė leido įvertinti organizacijoje taikomų motyvavimo priemonių struktūrą ir jų praktinį taikymą. Pagrindinis empirinio tyrimo metodas buvo anketinė darbuotojų apklausa, vykdyta naudojant internetinę platformą *apklausa.lt*. Anketa sudaryta remiantis tyrimo tikslu ir uždaviniais. Klausimai apėmė darbuotojų požiūrį į organizacijoje taikomas motyvavimo priemones, darbo aplinką, profesinio

tobulėjimo galimybes, darbo užmokesčio vertinimą ir motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimė naudoti dviejų laikotarpių duomenys, leidę įvertinti darbuotojų motyvavimo sistemos pokyčius praėjus kuriam laikui:

- 2024 m. tyrimas – apklausoje dalyvavo 14 darbuotojų;
- 2026 m. tyrimas – apklausoje dalyvavo 17 darbuotojų.

Dviejų laikotarpių analizė sudarė galimybę atlikti lyginamąjį vertinimą ir nustatyti darbuotojų požiūrio į motyvavimo sistemą, darbo atmosferą, finansines paskatas bei profesinio augimo galimybes pokyčius. Surinkti duomenys buvo sisteminami, grupuojami ir analizuojami taikant aprašomosios statistikos metodus. Tyrimo rezultatai pateikti lentelėmis ir grafiniais vaizdais. Kokybinių duomenų analizėje taikytas atsakymų grupavimo metodas, leidęs išskirti pagrindines darbuotojų motyvavimo kategorijas ir subkategorijas. Siekiant užtikrinti organizacijos konfidencialumą, straipsnyje įmonės pavadinimas neskelbiamas ir vartojamas pavadinimas *X įmonė*.

2.1. Tiriamosios organizacijos charakteristika

Tyrimas atliktas informacinių technologijų sektoriuje veikiančioje įmonėje (toliau – *X įmonė*). Ši įmonė veikia informacinių technologijų srityje ir orientuojasi į technologinių sprendimų kūrimą, paslaugų verslo klientams teikimą. Organizacijos veikla glaudžiai susijusi su tarptautine aplinka, bendradarbiavimu su užsienio partneriais. Įmonės veikloje jaučiama Šiaurės Europos verslo kultūros įtaka, atsispindinti darbuotojų valdymo, komunikacijos ir darbo organizavimo principuose.

Organizacijoje taikomas komandiniu darbu, darbuotojų įtraukimu ir atsakomybių pasidalijimu grindžiamas valdymo modelis. Didelis dėmesys skiriamas lanksčiam darbo organizavimui, darbuotojų savarankiškumui, nuotolinio darbo galimybėms ir profesiniam tobulėjimui. *X įmonėje* vyrauja palyginti horizontalus valdymo stilius, orientuotas į bendradarbiavimą, atvirą komunikaciją ir darbuotojų įtraukimą į veiklos procesus. Tokie valdymo principai dažnai siejami su Skandinavijos organizacine kultūra, kurioje svarbūs darbuotojų pasitikėjimas, lygybė ir darbo–asmeninio gyvenimo balansas. Tarptautinė organizacijos aplinka ir bendradarbiavimas su užsienio partneriais lemia poreikį taikyti modernesnius darbuotojų valdymo metodus. Tokiose organizacijose didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų savarankiškumui, horizontaliam valdymui, komandiniam darbui, vidinei komunikacijai. Šie aspektai gali turėti reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu ir darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklą.

Tiriamosios organizacijos taikomos tiek materialinės, tiek nematerialinės motyvavimo priemonės: lankstus darbo organizavimas, nuotolinio darbo galimybės, profesinio tobulėjimo veiklos, papildomos naudos, darbuotojų įtraukimas į organizacijos procesus. Tokios priemonės sudaro prielaidas stiprinti darbuotojų motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu.

X įmonė pasirinkta dėl galimybės analizuoti realiai veikiančią darbuotojų motyvavimo sistemą ir įvertinti jos pokyčius skirtingais laikotarpiais.

3. X įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimo rezultatai

Siekiant išsamiai įvertinti X įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą, buvo analizuoti darbuotojų apklausų rezultatai, vidaus dokumentai ir kokybiniai respondentų atsakymai. Tyrimo metu siekta nustatyti, kurie veiksniai turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, kaip darbuotojai vertina organizacijoje taikomas motyvavimo priemones ir kokie motyvavimo aspektai išlieka reikšmingiausi turint galvoje ilgalaikę perspektyvą.

Vidaus dokumentų ir darbuotojų apklausos analizė parodė, kad darbuotojų motyvacijai įtaką daro ne vien finansinės paskatos, bet ir darbo organizavimas, kolektyvas, darbo turinys, organizacijos stabilumas.

2 lentelė

Pagrindiniai darbuotojų motyvavimo veiksniai

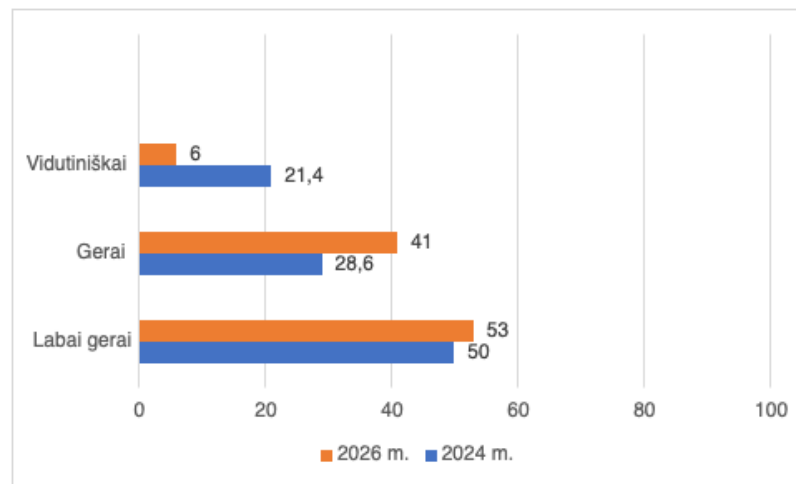
Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai iš respondentų atsakymų
Darbuotojų motyvavimo veiksniai	Finansinis saugumas	„Stabili darbo vieta“ (I1); „Įmonės stabilumas“ (I2)
	Darbo organizavimas	„Lankstus darbo grafikas“ (I3); „Nuotolinis darbas“ (I4)
	Kolektyvas	„Draugiškas kolektyvas“ (I5); „Bendradarbiai“ (I6); „Pagalba ir supratimas“ (I7)
	Įdomus darbas	„Svarbūs projektai“ (I8); „Įdomūs projektai“ (I9); „Technologijos“ (I10)
	Atlygis ir naudos	„Konkurencingas atlyginimas“ (I11); „Motyvacinės priemonės“ (I12)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad darbuotojų motyvacija X įmonėje grindžiama tiek materialiniais, tiek nematerialiniais veiksniais. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojams svarbus ne tik darbo užmokestis ar papildomos naudos, bet ir darbo organizavimo lankstumas, pozityvi darbo atmosfera, galimybė dirbti su įdomiais projektais. Tai patvirtina kompleksinio motyvavimo modelio svarbą organizacijoje.

3.1. Darbo atmosferos vertinimo pokyčių analizė

Darbo atmosfera mokslinėje literatūroje dažnai įvardijama kaip vienas svarbiausių nematerialinės motyvacijos elementų, turinčių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų įsitraukimui. Siekiant įvertinti darbo aplinkos reikšmę X įmonėje, buvo atliktas darbo atmosferos vertinimo palyginimas tarp 2024 ir 2026 metų.



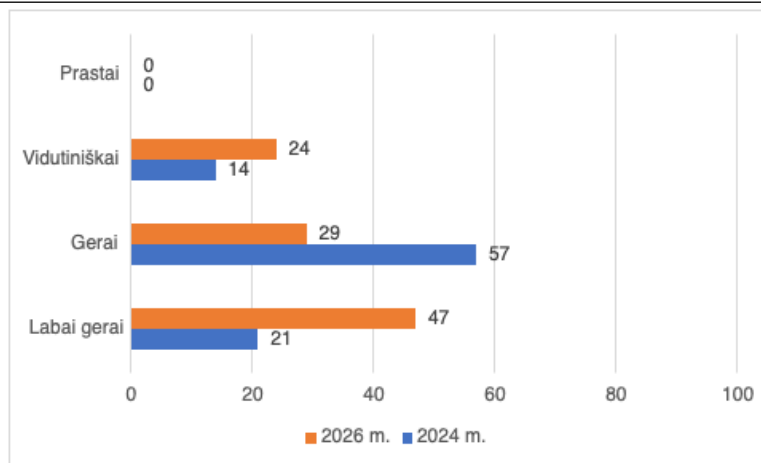
1 pav. Darbo atmosferos vertinimo palyginimas 2024 m. ir 2026 m., proc.

Palyginus 2024 ir 2026 metų tyrimų rezultatus pastebėta, kad darbuotojų požiūris į darbo atmosferą išliko teigiamas. 2024 m. darbo atmosferą labai gerai vertino 50 proc. darbuotojų, o 2026 m. šis rodiklis padidėjo iki 53 proc. Taip pat padidėjo teigiamai vertinančių darbuotojų dalis – kategorijoje „gerai“ rodiklis išaugo nuo 28,6 proc. iki 41 proc. Vidutinis vertinimas sumažėjo nuo 21,4 proc. iki 6 proc., o tai leidžia daryti prielaidą apie teigiamus pokyčius organizacinėje aplinkoje. Rezultatai rodo, kad organizacinė kultūra ir psichologinis klimatas organizacijoje veikia kaip reikšmingi nematerialinės motyvacijos veiksniai. Gauti duomenys patvirtina Herzberg dviejų veiksnių teorijos nuostatas, kad darbuotojų pasitenkinimui reikšmingą įtaką daro ne tik finansiniai, bet ir socialiniai bei organizaciniai veiksniai (Herzberg, 1959).

Apibendrinant galima teigti, kad darbo atmosfera X įmonėje išliko vienu svarbiausių darbuotojų motyvavimo veiksnių, o teigiamų vertinimų augimas rodo palankius organizacinės kultūros pokyčius.

3.2. Materialinių motyvavimo priemonių vertinimas

Materialinės motyvavimo priemonės išlieka vienu dažniausiai tyrinėjamų darbuotojų motyvavimo aspektų. Darbo užmokestis, finansinis stabilumas ir papildomos naudos dažnai siejamos su darbuotojų pasitenkinimu, lojalumu organizacijai. Siekiant įvertinti materialinių motyvavimo priemonių svarbą X įmonėje, buvo atlikta darbo užmokesčio vertinimo analizė.



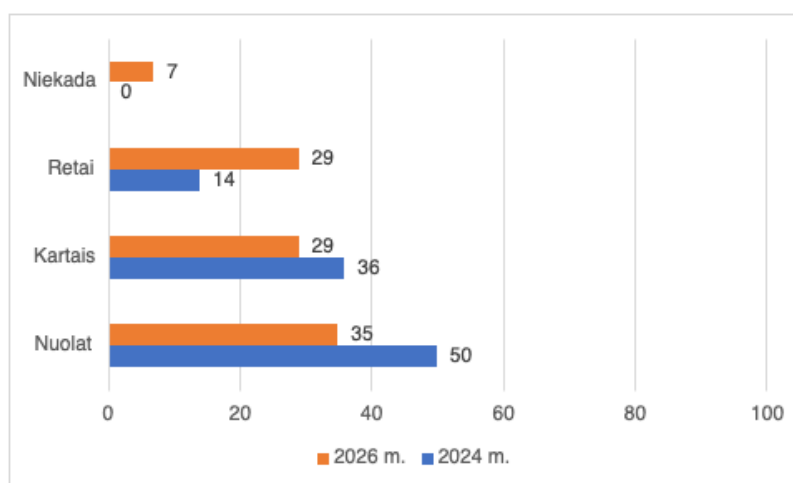
2 pav. Darbo užmokesčio vertinimo palyginimas 2024 m. ir 2026 m., proc.

Darbo užmokestis išliko vienu svarbiausių darbuotojų motyvavimo veiksnių abiem tyrimo laikotarpiais. Tyrimo duomenys parodė, kad darbo užmokestį labai gerai 2024 m. vertino 21 proc. darbuotojų, o 2026 m. šis rodiklis išaugo iki 47 proc. Vertinimo kategorijoje „gerai“ priešingai – pastebėtas sumažėjimas nuo 57 proc. iki 29 proc., tačiau tai gali būti aiškinama darbuotojų persiskirstymu į aukštesnį vertinimo lygį. Vidutinis vertinimas padidėjo nuo 14 proc. iki 24 proc., o neigiamų vertinimų nenustatyta (0 proc. abiem laikotarpiais). Rezultatai rodo teigiamą darbuotojų požiūrį į materialines motyvavimo priemones, finansinį stabilumą. Gauti duomenys leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai finansinį stabilumą vertina ne tik kaip darbo užmokestį, bet ir kaip ilgalaikio saugumo bei organizacijos stabilumo veiksnį.

Apibendrinant galima teigti, kad materialinės motyvavimo priemonės išlieka reikšmingos, tačiau darbuotojų motyvacija negali būti grindžiama vien finansiniais veiksniais.

3.3. Profesinio augimo ir tobulėjimo reikšmė

Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų motyvacija vis dažniau siejama ne tik su finansinėmis paskatomis, bet ir su galimybe tobulėti, dalyvauti reikšminguose projektuose, realizuoti profesinį potencialą. Todėl tyrimo metu papildomai analizuotas darbuotojų požiūris į profesinio augimo ir kvalifikacijos kėlimo galimybes.



3 pav. Tobulėjimo galimybių palyginimas 2024 m. ir 2026 m., proc.

Tyrimo rezultatai parodė, kad profesinio tobulėjimo galimybės išlieka svarbiu darbuotojų motyvavimo elementu. 2024 m. tobulėjimo galimybės nuolat naudojosi 50 proc. darbuotojų, tačiau 2026 m. šis rodiklis sumažėjo iki 35 proc. Kategorijoje „kartais“ rodiklis sumažėjo nuo 36 proc. iki 29 proc., o „retai“ padidėjo nuo 14 proc. iki 29 proc. Taip pat pirmą kartą atsirado atsakymas „niekada“ – 7 proc. 2026 m. tyrimo dalyvių atsakė, kad profesinio tobulėjimo galimybės nesinaudoja. Tai gali būti siejama tiek su individualiais darbuotojų poreikiais, tiek su nepakankamu kvalifikacijos kėlimo priemonių prieinamumu ar jų komunikavimu organizacijoje.

Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje egzistuoja poreikis plėsti profesinio augimo galimybes, stiprinti darbuotojų įtraukimą į kvalifikacijos kėlimo veiklas.

Gauti duomenys rodo, kad profesinis augimas išlieka svarbiu motyvavimo veiksniumi, tačiau ateityje šiai sričiai reikėtų skirti didesnę dėmesį. Profesinio tobulėjimo galimybių vertinimo pokyčiai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijose būtina periodiškai vertinti darbuotojų poreikius ir adaptuoti kvalifikacijos kėlimo priemones. Apibendrinant galima teigti, kad profesinio augimo galimybės išlieka svarbios, tačiau stebimi pokyčiai rodo poreikį stiprinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo veiklas.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojų motyvacijai X įmonėje reikšmingi tiek materialiniai, tiek nematerialiniai veiksniai. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai teigiamai vertina darbo atmosferą, organizacinę kultūrą, profesinio augimo galimybes.

Atlikta lyginamoji 2024 ir 2026 metų analizė parodė teigiamas tendencijas vertinant darbo atmosferą ir materialines motyvavimo priemones, tačiau taip pat atskleidė poreikį stiprinti profesinio tobulėjimo veiklas ir aiškiau komunikuoti darbuotojams taikomas motyvavimo priemones.

Tyrimo rezultatai patvirtino kompleksinio motyvavimo modelio svarbą organizacijoje, parodant, kad darbuotojų motyvacija neturėtų būti grindžiama vien finansinėmis paskatomis.

Tyrimo naujumas ir praktinis reikšmingumas

Atlikto tyrimo rezultatai leido identifikuoti ne tik darbuotojų motyvacijai reikšmingus veiksnius, bet ir įvertinti jų pokyčius skirtingais laikotarpiais, todėl tyrimas pasižymi tiek teoriniu, tiek praktiniu aktualumu. Šio tyrimo mokslinį naujumą sudaro darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimas informacinių technologijų sektoriaus organizacijoje, taikant dviejų laikotarpių (2024 ir 2026 m.) lyginamąją analizę. Tyrime taikytas mišrus metodų modelis, derinti kiekybiniai ir kokybiniai duomenys, analizuoti vidaus dokumentai, apklausti darbuotojai. Visa tai leido įvertinti ne tik esamą motyvavimo sistemos būklę, bet ir jos pokyčius laikui bėgant.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tarptautinėje informacinių technologijų sektoriaus organizacijoje darbuotojų motyvavimo praktikai įtakos gali turėti Skandinavijos organizacinės kultūros elementai. Rezultatai parodė, kad darbuotojų motyvacijai reikšmingi ne tik finansiniai veiksniai, bet ir organizacinė kultūra, darbo lankstumas, profesinio augimo galimybės, darbo–asmeninio gyvenimo balansas.

Tyrimas yra reikšmingas praktiniu požiūriu, nes leidžia identifikuoti ne tik materialinius, bet ir nematerialinius motyvavimo veiksnius. Gauti rezultatai gali būti naudojami ne tik X įmonėje, bet ir kitose informacinių technologijų sektoriaus bei panašios veiklos organizacijose.

Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų motyvavimui ypač svarbūs tokie veiksniai kaip darbo lankstumas, organizacinė kultūra, profesinio augimo galimybės ir finansinis stabilumas. Šios išvalgos gali būti taikomos formuojant darbuotojų motyvavimo strategijas, tobulinant personalo valdymo procesus, kuriant darbuotojų išlaikymo priemones kitose organizacijose.

Tyrimo ribotumai

Tyrimo rezultatų interpretacijai įtakos galėjo turėti ribota respondentų imtis, organizacijos konfidencialumo užtikrinimas. Tyrimas atliktas vienoje organizacijoje, todėl rezultatų apibendrinimas didesniai organizacijų skaičiui turėtų būti vertinamas atsargiai.

Rekomendacijos X įmonei

1. Tobulinti motyvavimo sistemos aiškumą, darbuotojams aiškiau pristatyti motyvavimo priemones, jų taikymo principus ir skatinimo galimybes.
2. Stiprinti nematerialines motyvavimo priemones, daugiau dėmesio skirti grįžtamajam ryšiui, darbuotojų pripažinimui ir komandinės kultūros palaikymui.
3. Plėsti darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybes, reguliariai vertinant darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikius, skatinant dalyvavimą projektuose, ugdant technologines kompetencijas.
4. Tyrimo rezultatus naudoti periodiniam darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimui organizacijoje.

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad darbuotojų motyvavimas yra kompleksinis procesas, apimantis materialinius ir nematerialinius veiksnius. Motyvavimo sistemai reikšmingi ne tik finansiniai paskatinimai, bet ir organizacinė kultūra, darbuotojų pripažinimas, profesinio augimo galimybės, darbo aplinka.

2. Tyrimas atskleidė, kad X įmonėje taikoma darbuotojų motyvavimo sistema apima įvairias finansines ir nefinansines priemones: premijas, darbo organizavimo lankstumą, profesinio tobulėjimo galimybes, papildomas naudas bei darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklą. Atlikta 2024 ir 2026 metų lyginamoji analizė parodė, kad darbuotojai teigiamai vertina darbo atmosferą, kolektyvą ir profesinio augimo galimybes, o svarbiausiais motyvavimo veiksniais laiko finansinį stabilumą, darbo lankstumą, darbo turinį ir tarpusavio santykius organizacijoje.

3. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad darbuotojų motyvacija neturėtų būti grindžiama vien finansinėmis priemonėmis. Todėl X įmonei tikslinga stiprinti nematerialines motyvavimo priemones, plėsti profesinio tobulėjimo galimybes, periodiškai vertinti darbuotojų poreikius. Dviejų laikotarpių (2024 ir 2026 m.) duomenų palyginimas leido įvertinti darbuotojų motyvavimo sistemos pokyčius laikui bėgant, o gauti rezultatai gali būti taikomi tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemas ir formuojant personalo valdymo strategijas ne tik X įmonėje, bet ir kitose panašios veiklos organizacijose.

Literatūra

1. Adomaitienė, R. (2015). *Personalo vadyba ir žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius.
2. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adomonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius.
4. Robbins, S. P. (2011). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

5. Miniotaitė, A., Staškevičius, I. (2023). *Lyderystė*. Vilnius.
6. Davidavičienė, V., Davidavičius, S. ir kt. (2020). *Verslo valdymas informaciniame amžiuje*. Vilnius.
7. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas.
8. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
9. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
10. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
11. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
12. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
13. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.
14. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
15. Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heine.

EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM ANALYSIS IN X COMPANY

Summary

Employee motivation is considered one of the key factors influencing organizational performance, employee satisfaction and organizational commitment. The aim of this article is to analyse the employee motivation system in X company and evaluate its effectiveness from the employees' perspective.

The research was carried out in an information technology sector organization operating in an international environment. Scientific literature analysis, internal document analysis, employee survey and descriptive statistical analysis methods were applied. Comparative analysis of two periods (2024 and 2026) was performed in order to evaluate changes in the employee motivation system over time.

The research results revealed that employee motivation is influenced not only by financial incentives, but also by work atmosphere, organizational culture, professional development opportunities and work flexibility. The study confirmed the importance of a complex motivation model combining both material and non-material motivation measures.

Keywords: employee motivation; motivation system; organizational culture; employee engagement; human resource management.