

UAB „Lietmeta“ darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas

Ligita Šalkauskienė

Šiaulių valstybinė kolegija, doc., dr.

Šiauliai State University of Applied Sciences, Lithuania, Assoc. Prof., Dr.

Beata Šakūnaitė

Šiaulių valstybinė kolegija, stud.

Šiauliai State University of Applied Sciences, Lithuania, Stud.

Anotacija

Sudėtinga šiandieninė ekonominė situacija kelia iššūkius verslo įmonėms, siekiančioms išlaikyti personalą per įvairias motyvavimo priemones. Straipsnyje pateikiama personalo motyvavimo reikšmė įmonės veiklai. Analizuojama motyvavimo samprata. Išanalizuota mokslinė literatūra motyvavimo priemonių įvairovei aptarti. Pristatomas įmonės personalo motyvavimo priemonių vertinimas, kuriame nustatytos šios įmonėje taikomos motyvavimo priemonės: premijos, draudimas, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis, papildomos atostogos, o nematerialinės: laisvas darbo grafikas ir moderni darbo vieta, darbo priemonės, pripažinimas, tobulėjimo galimybės, laisvė priimti sprendimus.

Reikšminiai žodžiai: personalas, įmonė, motyvavimas, motyvavimo priemonės, darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas.

The assessment of employee motivational measures at LTD company “Lietmeta”

Summary

There is a competition in the market, so companies need to encourage their employees to be able to carry out the company's activities professionally and feel safe. Employee motivation is needed in order not to lose skilled workers who could leave for a competitor. Motivation is an important factor that affects a person's activity. Today's difficult economic situation poses challenges for organizations seeking to retain staff through various means of motivation.

This article outlines the importance of motivating employees for their contribution to a company. It analyses the concept of motivation. An analysis of the scientific literature on the variety of motivational measures has been conducted. The assessment of the company's employee motivational measures is presented, which sets out the following motivational measures applied in the company: bonuses, insurance, company-funded leisure activities, extra holidays, and non-material motivational measures such as a free work schedule and modern workplace, work tools, recognition, opportunities for improvement and freedom to make decisions.

Key words: employee, company, motivation, motivational measures, assessment of employee motivational measures.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Rinkoje vyrauja konkurencija, todėl įmonės privalo skatinti savo darbuotojus, kad šie galėtų profesionaliai vykdyti įmonės veiklą, jaustųsi saugiai. Darbuotojų motyvavimas reikalingas siekiant neprarasti kvalifikuotų darbuotojų, kuriuos galėtų pervilioti konkurentai. Motyvavimas – tai svarbus veiksnys, turintis įtakos asmens veiklai (Bhavikatti, 2021).

Norint, kad darbuotojas būtų motyvuotas jam pavestas užduotis atlikti kaip įmanoma kokybiškiau, būtina išsiaiškinti, kokie yra jo poreikiai, tikslai, ko jis siekia, ateidamas dirbti būtent į šią įmonę. Anot K. Madhumitha, S. Dhanabakkiyam (2019), motyvavimas – tai procesas, kuris skatina žmogų veikti ir judėti kryptingai, siekiant tikslų. L. Žiogelytės, G. Kšivickaitės (2014) teigimu, motyvuoti darbuotojus galima keliais būdais – materialiomis ir nematerialiomis motyvavimo

priemonėmis. Ir tik išsiaiškinus, kas motyvuoja, galima kurti ilgalaikę motyvavimo sistemą, kurią taikant darbuotojas patenkins savo poreikius, lūkesčius, o įmonė sulauks efektyviai atliekamo darbo.

Tyrimo problema. Nepaisant gausios informacijos ir atliktų tyrimų apie darbuotojų motyvavimo priemones, nėra universalios motyvavimo sistemos, kurią būtų galima pritaikyti bet kurioje įmonėje. Tai neįmanoma, nes skiriasi įmonių personalas, poreikiai, lūkesčiai, siekiai bei atėjimo į įmonę tikslai. UAB „Lietmeta“, kaip ir daugelis verslo įmonių, susiduria su darbuotojų motyvavimo problemomis, kurios trukdo įmonei ir darbuotojams siekti užsibrėžtų tikslų. Todėl svarbu identifikuoti UAB „Lietmeta“ darbuotojams taikomas motyvavimo priemones.

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvavimo priemonės.

Tyrimo tikslas – nustatyti UAB „Lietmeta“ taikomas darbuotojų motyvavimo priemones.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti motyvavimo sampratą, reikšmę ir darbuotojų motyvavimo priemones.
2. Identifikuoti UAB „Lietmeta“ taikomas darbuotojų motyvavimo priemones.

Tyrimo metodika. Tyrimui pagrįsti pasitelkti bendrieji mokslinio tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė; kiekybinis metodas – anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas dėl galimybės duomenų matavimo priemonės sukonstruoti dar prieš tyrimą (Kardelis, 2017). Kiekybinių duomenų analizei taikyti statistikos metodai – skaičiuojamasis procentinis dažnis, vidurkis.

Tyrimas vykdytas UAB „Lietmeta“ 2022 m. kovo mėn. Prieš atliekant tyrimą buvo gautas leidimas naudoti įmonės pavadinimą ir duomenis. Tyrimas buvo atliekamas remiantis laisvanoriškumo principu. Respondentai tyrime dalyvavo savanoriškai, buvo gautas žodinis respondentų sutikimas. Taip pat buvo suteikta informacija apie šį tyrimą, nurodant tyrimo tikslą, tyrėjo funkcijas, galimybę susipažinti su tyrimo rezultatais. Tyrimo imtis – penkiasdešimt du įmonės darbuotojai. Tikslinėje atrankoje apsispręsta apklausti tiriamuosius, atstovaujančius tikslinę grupę, pasirinkant vieną esminį atrankos kriterijų, kuris susijęs su temoje minima įmone. Taigi visus tiriamuosius jungia tik vienas kriterijus, o kitos charakteristikos gali būti įvairios.

Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo teorinis pagrindimas

Motyvavimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis daug pastangų, laiko, kūrybiškumo. Todėl kiekvienos įmonės vadovai turi būti suinteresuoti ištirti, kaip teisingai skatinti darbuotojus dirbti geriau, kad geri specialistai pasiliktų dirbti įmonėje, kad būtų kuo mažesnė darbuotojų kaita. Norint suprasti darbuotojų motyvavimo reikšmę, visų pirma reikia išsiaiškinti motyvavimo sampratą. Mokslinėje literatūroje nėra vienos motyvavimo sąvokos, mokslininkai motyvavimą apibrėžia skirtingai (žr.1 lentelę).

1 lentelė

Motyvavimo sąvokų apibrėžimai

Autorius	Metai	Motyvavimo sąvoka
V. Baršauskienė ir kt.	2010	Motyvavimas – postūmis, noras imtis kokios nors veiklos.
J. Almonaitienė	2011	Motyvavimas – suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti.
Ch. Ezigbo	2012	Motyvavimas – žmogaus noras eiti pirmyn, siekti tikslų.
D. Viningienė, J. Ramanauskas	2012	Motyvavimas – procesas, kuris sieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes.
C. C. Pinder	2014	Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui, darymui.
R. Adamonienė	2015	Motyvavimas - tai savęs ir kitų skatinimas veikti, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų.
L. Preikšienė	2017	Motyvavimas – sąlygų sudarymas, darbuotojo skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus.
K. Madhumitha, S. Dhanabakkiyam,	2019	Motyvavimas – tai procesas, kuris skatina žmogų veikti ir judėti kryptingai, siekiant tikslų.
V. Bhavikatti	2021	Motyvavimas – tai svarbus veiksnys, turintis įtakos asmens veiklai.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal lentelėje pateiktus šaltinius

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę pastebima, kad pateikiami skirtingi motyvavimo sampratos aiškinimai: V. Baršauskienė ir kt. (2010) motyvavimą apibrėžia kaip postūmį ir norą imtis veiklos. Panašiai motyvavimo sąvoką apibūdina J. Almonaitienė (2011), ji teigia, kad motyvavimas yra judėjimas, veiklos priežastis, kuri skatina veikti, kažką daryti. K. Madhumitha, S. Dhanabakkiyam (2019) motyvavimą apibrėžia kaip procesą, kuris skatina judėti ir siekti tikslų. Ch. Ezigbo (2012) suformulavo kitokį motyvavimo sąvokos apibūdinimą: tai žmogaus noras eiti pirmyn, siekti tikslų. R. Adamonienė (2015) panašiai kaip ir Ch. Ezigbo (2012) apibrėžia motyvavimo sąvoką, tik ji akcentuoja, kad tai savęs ir kitų skatinimas veikti ir siekti ne tik įmonės, bet ir savo tikslų, nes motyvuotas darbuotojas siekia ne tik įmonės, bet ir savo tikslų.

Anot D. Viningienės ir J. Ramanausko (2012), motyvavimas įvardijamas kaip procesas, kuris susieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes, t. y. įmonė, skatindama individą veikti, tenkina jo poreikius, o darbuotojas už gaunamą dėmesį atsilygina, siekdamas įmonės tikslų. Todėl galima teigti, kad motyvavimo lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, t. y., tiek darbuotojas, tiek darbdavys tiesiogiai priklausomi vienas nuo kito. Kiek kitaip motyvavimą apibrėžia L. Preikšienė (2017), čia motyvavimas įvardijamas kaip sąlygų sudarymas, skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus, darbus.

Atlikus įvairių autorių mokslinės literatūros analizę, galima išskirti pagrindinius motyvavimą apibūdinančius komponentus: judėjimas, procesas, turintis įtakos asmens veiklai, procesas, skatinantis siekti tikslų, skatinimas veikti.

Pasak N. Mullaikodi (2019), žmonių poreikiai yra varomoji jėga, kuri veikia žmogaus elgesį. Šių poreikių pagalba vadovai gali valdyti darbuotojų elgesį naudodami paskatinimus.

Analizuojant motyvavimo sąvoką aptinkamos ir motyvo bei motyvacijos sąvokos. Mokslininkai savo darbuose motyvo sąvokai suteikia įvairius turinius. A. Vaisvalavičiūtė (2009), nagrinėjusi valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumų problematiką, pateikia apibendrintą motyvo sąvoką ir teigia, jog motyvai yra vieni svarbiausių motyvavimo proceso dedamųjų, kurie žmogui suteikia energijos ir paskatina jį siekti užsibrėžtų tikslų, įgyvendinti norus.

K. Madhumitha ir S. Dhanabakkiyam (2019) teigia, kad motyvai gali būti apibrėžiami kaip mūsų proto būseną, kuri nukreipia asmens elgesį į tam tikrus tikslus, t. y. motyvai tiesiogiai yra susiję su poreikio tenkinimu, jie lemia darbuotojo veiklos kryptį, motyvacijos stiprumą.

Motyvacija dažniausiai yra įvardijama kaip tam tikra jėga, kai norima atlikti užduotį ar pasiekti tikslą. Motyvacija yra tai, kas priverčia darbuotojus veikti, pavyzdžiui dirbti viršvalandžius. Tai apima biologines, emocines, socialines ir pažinimo jėgas, kurios aktyvina elgesį (Lee, Raschke, 2016).

Motyvuotas darbuotojas veikia, juda, siekia savo ir įmonės tikslų. Todėl įmonių vadovams svarbu susikoncentruoti ne ties pelno siekimu, o ties darbuotojų motyvavimu. Tiek Lietuvos R. Kinderis (2009), L. Žiogelytė, G. Kšivickaitė (2014), tiek užsienio Ch. F. Bradley (2017), M. Ijaz ir kt. (2013), mokslininkų atlikti tyrimai parodo, kad motyvuotas darbuotojas rečiau galvoja apie darbo santykių nutraukimą, gali dirbti daugiau nei to reikalauja jo pareigos.

Motyvuojant darbuotoją atsiranda pasitenkinimas darbu, didėja darbo našumas, o įmonė gauna naudos: mažėja darbuotojų kaita, mažėja išlaidos darbuotojų mokymams, mažėja išlaidos naujų darbuotojų paieškai, gerėja produkto kokybė. Didėjant darbo našumui, gerėjant produkto kokybei išauga įmonės apimtys ir pelnas, tai leidžia įmonei patenkinti didesnius darbuotojų poreikius ir pasiekti užsibrėžtų įmonės bei darbuotojų tikslų.

Anot L. Žiogelytės ir G. Kšivickaitės (2014), netinkamai motyvuojant darbuotojus įmonėse vyksta didelė darbuotojų kaita. Dažna darbuotojų kaita yra nuostolinga įmonei, nes prarandami patyrę, išmanantys savo darbo specifiką darbuotojai. Jų praradimas įmonei kainuoja didelius kaštus, kuriuos sudaro: išėtinės kompensacijos, užmokestis kitiems darbuotojams už papildomą darbą, nauja darbuotojų paieška ir atranka, naujo darbuotojo mokymai, produktyvumo sumažėjimas per naujo darbuotojo prisitaikymo laikotarpį.

Tam, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu ir buvimu įmonėje, kad nekiltų minčių ieškoti darbo kitur, jie turėtų būti motyvuojami įvairiomis priemonėmis, kurias pateikia C.A. Panait ir N. G. Panait (2018), M. Ijaz ir kiti (2013), K. Kinderis (2009). Tai gali būti materialinės ir nematerialinės

priemonės, pvz.: premijos, priemokos prie atlyginimų, atsiradusios naujos darbo vietos pasiūlymas jau dirbantiems įmonėje žmonėms, pašalpos ar draudimai nelaimės atveju ir kt. Sklandesniam bendravimui turėtų būti sukuriamos tradicijos: įmonės turėtų rengti vakarėlius, gimtadienius, Kalėdų ar Naujųjų Metų šventimus. Ir tos tradicijos turėtų būti skatinamos (Skobėjūtė, 2010).

Motyvuoti darbuotojus yra kone privaloma, nes tik motyvuoti darbuotojai padeda įmonėms pasiekti aukštesnių rezultatų. F. Ma'rif et al. (2019) teigia, kad globalizacijos ir intensyvios konkurencijos rinkoje pastaruoju metu verslo pasaulis turi sukurti aukštą darbuotojų našumą. Įmonės turi sugebėti kurti ir gerinti veiklos rezultatus savo aplinkoje. Kadangi įmonės sėkmė priklauso nuo darbuotojų, todėl reikia stengtis pagerinti darbuotojų darbo bei įmonės veiklos rezultatus. A. S. Săseanu ir S. Toma (2019) teigia, kad motyvavimas yra pagrindinis veiksnys siekiant įmonės tikslų. Todėl vadovams svarbu suvokti darbuotojų elgseną ir parinkti tinkamas motyvavimo priemones, norint išlaikyti įmonės darbuotojus.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiami įvairūs *motyvavimo priemonių klasifikavimo būdai*. L. Marcinkevičiūtė (2005) motyvavimo priemonės skirsto į materialines (pinigines ir nepinigines) ir psichologines. R. Korsakienė ir kiti (2011) psichologines motyvavimo priemones skirsto į asmenines, viešas, sukauptines ir efektines. J. Žaptorius (2007) motyvavimo priemones skirsto į dvi dalis: sąlygiškai pastovias ir originalias. Kiti autoriai, tokie kaip D. Lipinskienė (2012) ir Ch. F. Bradley (2017), motyvavimo priemones skirsto į materialines ir nematerialines.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai yra pateikiamas motyvavimo priemonių skirstymas į materialines ir nematerialines. Materialines motyvavimo priemones galima apčiuopti realiai ir išmatuoti pinigine verte. Materialinės priemonės skirstomos į dvi grupes: pinigines ir nepinigines.

Anot A. Kadzevičiūtės (2017), R. Korsakienės, L. Lobanovos ir A. Stankevičienės (2011), materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės gali būti tokios: sveikatos draudimas, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis, papildomos atostogos ir kita.

Materialinės pinigines motyvavimo priemones apima darbo užmokestį ir vienkartinę išmoką. Darbo užmokestis yra svarbiausia finansinė darbuotojų motyvavimo priemonė. Pasak D. Viningienės, J. Ramanausko (2012), tai, kad darbo užmokestis neperarado motyvavimo reikšmės, rodo tas faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Kaip teigia J. Žaptorius (2007), premijos paprastai mokamos už darbuotojo pasiūlymus, atnešusius įmonei pelną ar leidusius sutaupyti.

Motyvuoti galima ne tik materialinėmis priemonėmis, nes yra atlygio formų, kurios darbuotojui padeda patirti psichologinį poveikį ir suteikia asmeninio augimo jausmą. V. Gražulis (2012) teigia, kad nematerialus darbuotojų skatinimas pasireiškia reguliuojant užimtumo laiką, didinant darbo proceso kūrybinius elementus, plėtojant pripažinimo programas ir kt.

Nematerialinės motyvavimo priemonės yra įvairios. Vienos jų orientuotos į asmens tobulėjimo poreikius, kitos – į tinkamas darbo sąlygas, trečios – į psichologinį klimatą.

Nematerialinės motyvavimo priemonės, anot D. Lipinskienės (2012), yra klasifikuojamos į socialines, į tinkamas darbo sąlygas ir psichologines.

Socialinės motyvavimo priemonės orientuotos į asmens tobulėjimo poreikius gali būti tokios, kaip: karjeros galimybės ir tobulėjimo galimybės. D. Jensen, T. McMullen ir M. Stark (2008) teigia, jog pigiau ir veiksmingiau investuoti į savo įmonės darbuotojų talentą, nei brangiai jų ieškoti išorėje. Vadovai turi suprasti pagrindines karjeros galimybes ir stengtis, kad karjeros pažanga atitiktų ir materialaus atlyginimo didėjimą. Pasak D. Lipinskienės (2012), nauji gebėjimai, tinkamai pritaikyti darbe, sukelia darbuotojo pasitenkinimą, sustiprina pasitikėjimo savimi jausmą, todėl sudaro galimybę profesiniam augimui ir gali būti vertinami kaip viena iš nematerialinio atlygio formų. Galima pritari T. Misiukonio (2012) nuomonei, kad klaidinga manyti, jog darbuotojo tobulėjimas mažina vadovo autoritetą ir įtaką, priešingai – darbuotojas, įgijęs daugiau kompetencijų, savarankiškumo, gali geriau atlikti užduotis, kūrybiškiau ir greičiau spręsti problemas, o tai įmonę darys dar stipresne. Taigi, kompetencijų plėtra turėtų apimti visą įmonę: nuo vadovų iki žemesnio lygmens specialistų, visas darbuotojų amžiaus grupes (Gražulis, Markuckienė, 2013).

Kalbant apie socialines motyvavimo priemones, orientuotas į tinkamas darbo sąlygas, visų pirma reikia pripažinti darbuotoją ir jo atliekamą darbą, suteikti galimybę darbuotojui dalyvauti įmonės

valdyme bei laisvę priimti sprendimus. Anot F. Ma'ruf ir kt. (2019), darbuotojai, kurie yra įsitraukę į įmonės valdymą, stengiasi efektyviau dirbti, aktyviai dalyvaudami veikloje ir dirbdami komandoje, kad pagerintų darbo rezultatus. M. Blašková ir kt. (2018) pažymi, kad sprendimų priėmimas yra vienas svarbiausių darbų įmonės darbuotojams, kurie įsitraukia į įmonės valdymą. Pasak L. Vaitkuvienės, R. Balvočiūtės ir S. Stoškaus (2010), tam tikras darbas yra žinomas geriausiai atsakingam darbuotojui, todėl labai svarbu, kad jis dalyvautų įmonės procesuose, kurie kelia svarstomas problemas ir apibrėžia įmonės tikslus. Taip pat darbuotojams svarbus darbo laiko lankstumas. Laiko komponentas išskiriamas ne atsitiktinai, nes ne vienas tyrimas rodo, kad ilgos darbo valandos yra reikšmingas darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas (Messenger, 2018). Todėl įmonėse yra taikomas lankstus darbo grafikas tam tikrų specialybių atstovams. Kaip teigia L. Rimkutė (2009), norėdamos patenkinti darbuotojų aukštesnius poreikius, įmonės turėtų suteikti darbuotojui patogią darbo vietą: vadovai turėtų pasiteirauti savo darbuotojų, ar patogi darbo kėdė, ar jiems nešalta, ar pakankamas apšvietimas, nes netinkamoje aplinkoje sunku susikaupti ir nukenčia darbo kokybę.

Psichologinės motyvavimo priemonės, orientuotos į psichologinį klimatą, skirtos sudaryti ir palaikyti gerus įmonės darbuotojų tarpusavio santykius. Darbuotojo veiklos rezultatai yra geri, jei jis įmonėje jaučiasi saugiai. Todėl palankus klimatas, grindžiamas gerais tarpusavio santykiais bei tinkama vadovo elgsena, gali tapti atlygiu, kurį darbuotojai vertina labiau nei materialų atlygį (Lipinskienė, 2012). Darbuotojo psichologiniam klimato sukūrimui įtakos turi darbinio kolektyvo stabilumas. Anot L. Rimkutės (2009), stabilus kolektyvas – ilgą laiką kartu dirbantis kolektyvas. Kolektyvas turi susibendrauti, darbuotojai turi prisitaikyti vieni prie kitų. Tai padeda jiems efektyviau dirbti, o nuolat besikeičiantis personalas gali labai apsunkinti darbą. Darbinių nuobaudų atsisakymas yra dar viena nemateriali motyvavimo priemonė, kuri įkvepia darbuotojus daryti tai, ko nori vadovas ir suteikia galimybę jiems pasijusti laimingesniems, reikšmingesniems.

Galima teigti, kad visos nematerialinės motyvavimo priemonės, tiek socialinės, tiek psichologinės yra tinkamos, tačiau jų taikymas priklauso nuo paties darbuotojo. Šių nematerialių priemonių, tokių kaip pripažinimo, karjeros galimybių, laisvės priimti sprendimus ir kitų taikymas yra efektyvus tik tuomet, kai jis yra taikomas kiekvienam darbuotojui individualiai pagal jo poreikius.

Pasikeitus situacijai pasaulyje, dėl Covid-19 pandemijos, pasikeitė ir įvairūs darbuotojų darbo aspektai bei buvo iškelti nauji iššūkiai įmonių aplinkoje. Įmonės buvo priverstos pagalvoti, kaip dirbti toliau ir kas yra vertingiausias veiksnys darbo vietoje. M. Hitka ir kiti (2021), tyrimo duomenimis, darbuotojai pirmumą teikė vadovo požiūriui į darbuotoją ir papildomoms išmokoms. Šie autoriai nustatė, jog pasikeitė darbuotojų požiūris į motyvavimo priemonių pirmumą, tačiau pastebėjo, kad darbuotojams ir toliau svarbios tiek materialinės, tiek nematerialinės motyvavimo priemonės.

UAB „Lietmeta“ taikomų darbuotojų motyvavimo priemonių tyrimo rezultatai

Atliktame tyrime dalyvavo 52 respondentai, iš jų 71 proc. vyrų ir 29 proc. moterų. Daugiausiai respondentų (42 proc.) 30-40 metų amžiaus. Atitinkamai po 19 proc. apklaustųjų 25-30 ir 40-48 metų amžiaus, 16 proc. respondentų – virš 48 metų amžiaus, o mažiausia dalis respondentų jaunesni nei 25 metų amžiaus, tai sudaro tik 4 proc. apklaustųjų. Vertinant respondentų atsakymus pagal darbo stažą, dauguma (38 proc.) apklaustųjų dirba įmonėje nuo 3 iki 5 metų, 31 proc. respondentų įmonėje dirba nuo 5 iki 10 metų. Respondentai, kurie dirba UAB „Lietmeta“ nuo 1 iki 3 metų, sudarė 13 proc. darbuotojų dirbančių virš 10 metų sudarė 12 proc. Mažiausias respondentų, tik 6 proc. įmonėje dirba trumpiau nei metus. Analizuojant darbuotojų išsilavinimą, galima teigti, kad įmonėje daugiausiai dirba vidurinį išsilavinimą įgiję darbuotojai, tai sudaro 50 proc. visų apklaustųjų.

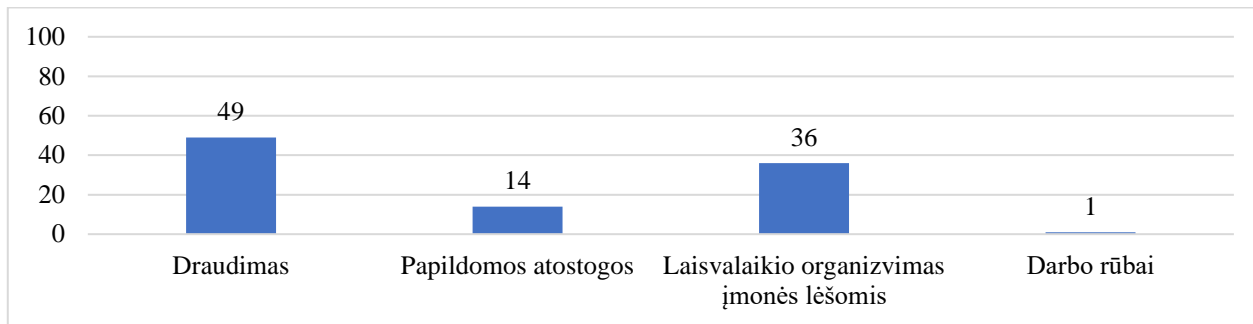
Didelį procentą darbuotojų, turinčių vidurinį išsilavinimą, lemia tai, kad įmonė yra gamybinė, kurioje nereikia atlikti daug aukštos kvalifikacijos reikalaujančių funkcijų. 46 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, profesinį išsilavinimą turi 4 proc. apklaustųjų.

Išanalizavus pateiktus duomenis paaiškėjo, kad daugiausia respondentų (65 proc.), uždirba daugiau nei 1000 Eur, 33 proc. apklaustųjų teigė, kad uždirba 700-1000 Eur. Tik 2 proc. respondentų teigė, kad uždirba 500-700 Eur.

Vertinant respondentų požiūrį į motyvavimo priemones, taikomas įmonėje, matyti, kad 92 proc. respondentų atsakė, kad darbuotojus motyvuoti yra tikslinga. Tik 8 proc. teigė, kad neturi nuomonės apie darbuotojų motyvavimo tikslingumą.

Išanalizavus respondentų pateiktus atsakymus matyti, kad svarbiausia taikoma pinigine materialine motyvavimo priemonė yra premijos, taip teigė 82 proc. respondentų. Kiti 18 proc. respondentų teigė, kad svarbiausia priemonė yra taikomas darbinių išlaidų kompensavimas.

Galima teigti, kad pagrindinė pinigine materialine motyvavimo priemonė UAB „Lietmeta“ yra premijos. Tyrimas atskleidė, kad įmonėje dažniausiai taikomos nepiniginės materialinės motyvavimo priemonės yra: draudimas (49 proc.), papildomos atostogos (14 proc.) ir laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (36 proc.). Vienas respondentas (1 proc.) teigia, kad yra motyvuojamas, suteikiant darbinius rūbus (žr. 1 pav.).



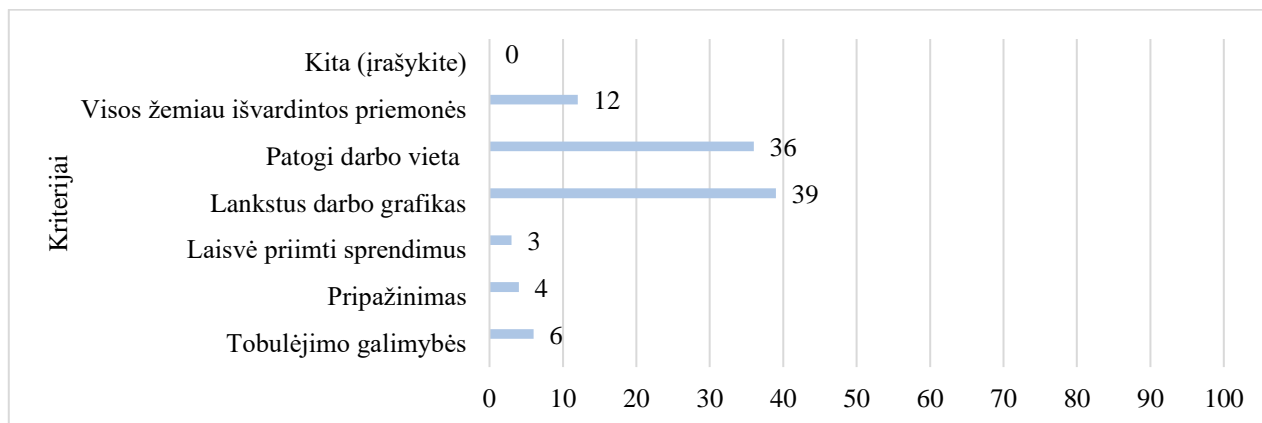
1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal UAB „Lietmeta“ taikomas nepiniginės materialines motyvavimo priemones (proc.)

Atlikus tyrimą matyti, kad didžioji dalis respondentų yra motyvuojami pinigine materialine motyvavimo priemonėmis, jie sudaro 92 proc. visų apklaustųjų.

Išanalizavus tyrimo duomenis matyti, kad didžioji dalis respondentų yra motyvuojami kartą per metus nepiniginėmis materialinėmis motyvavimo priemonėmis, tai sudaro 85 proc. visų apklaustųjų.

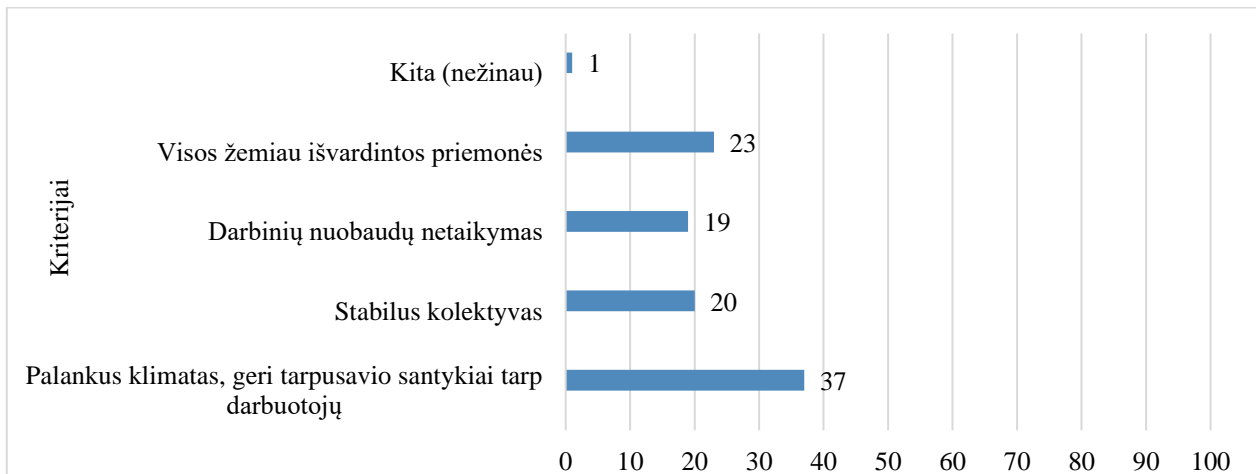
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina jiems taikomas materialines motyvavimo priemones. Pastebėta, kad didžioji dalis (58 proc.) respondentų materialines motyvavimo priemones, taikomas įmonėje, įvertino gerai. Kita respondentų dalis (25 proc.) vertina labai gerai. Materialines motyvavimo priemones vidutiniškai vertina 11 proc. respondentų, o 6 proc. neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Daugiausiai (39 proc.) respondentų atsakė, kad yra taikomas lankstus darbo grafikas, 36 proc. respondentų teigė, kad įmonėje yra patogi darbo vieta. Dalis respondentų (12 proc.) atsakė, kad įmonėje yra taikomos šios socialines nematerialines motyvavimo priemones: patogi darbo vieta, lankstus darbo grafikas, laisvė priimti sprendimus, pripažinimas ir tobulėjimo galimybė. Kita dalis respondentų teigė, kad suteikiama galimybė tobulėti (6 proc.), 4 proc. pažymėjo, kad taikomas pripažinimas ir 3 proc., kad UAB „Lietmeta“ taiko laisvę priimant sprendimus (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal UAB „Lietmeta“ socialinių nematerialinių motyvavimo priemonių taikymą (proc.)

Apie įmonėje taikomas psichologines nematerialines motyvavimo priemones respondentai atsakė, kad juos motyvuoja palankus klimatas, geri darbuotojų tarpusavio santykiai (37 proc.), 20 proc. respondentų atsakė, kad įmonėje yra stabilus kolektyvas, 19 proc. apklaustųjų teigia, kad UAB „Lietmeta“ netaiko darbinių nuobaudų, o 23 proc. respondentų teigė, kad juos motyvuoja šios psichologinės nematerialinės motyvavimo priemonės: darbinių nuobaudų netaikymas, stabilus kolektyvas ir palankus klimatas (žr. 3 pav.).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal UAB „Lietmeta“ psichologinių nematerialinių motyvavimo priemonių taikymą (proc.)

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad 71 proc. respondentų įmonėje taikomas nematerialines motyvavimo priemones vertina gerai, 19 proc. respondentų vertina labai gerai. Vidutiniškai vertina taikomas nematerialines motyvavimo priemones 6 proc. respondentų ir 4 proc. apklaustųjų neturi nuomonės šiuo klausimu, nes įmonėje dirba mažiau nei metus.

Norint sužinoti respondentų nuomonę apie motyvavimo priemones, kurios labiausiai skatintų darbuotojus, buvo suformuotas atskiras klausimų blokas. Šio bloko klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės juos motyvuotų labiausiai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Respondentus labiausiai motyvuojančios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės	Nematerialinės motyvavimo priemonės
Kuro išlaidų kompensavimas	Individualūs pokalbiai su vadovu apie psichologinį klimatą įmonėje
Tarnybinio automobilio skyrimas	Penktadieniais trumpinti darbo valandas, dirbant ne ilgiau nei 6 val.
Kelionės į/iš darbo kompensavimas	Darbinio klimatui gerinimui, rengti pasikalbėjimus su visais įmonės darbuotojais

Respondentų teigimu, ženkliai padidėjus kuro kainoms, juos labiau motyvuotų kuro išlaidų kompensavimas, kuris nėra taikomas įmonėje. Apklaustieji pateikė ir kitokių materialinių motyvavimo priemonių siūlymų: vakarėliai įmonės lėšomis, tarnybinio automobilio skyrimas ir kelionių į ir iš darbo kompensavimas. Respondentai pateikė kelis nematerialinių motyvavimo priemonių pasiūlymus: individualius pokalbius su vadovu apie psichologinį klimatą darbovietėje, darbo valandų trumpinimas penktadieniais ir pasikalbėjimų organizavimas su visais įmonės darbuotojais darbinio klimato gerinimui.

Išvados

Empirinio tyrimo rezultatai leido pasiekti tyrimo tikslą ir suformuoti šias esmines tyrimo išvadas:

- Motyvavimas – tai sąlygų sudarymas, darbuotojo skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus. Motyvavimo reikšmė – tai įmonės ir darbuotojų balansas (nauda įmonei ir darbuotojui).
- Motyvavimo priemonės klasifikuojamos į materialines (darbo užmokesčio didinimas, premijų skyrimas ir kt.) ir nematerialines (geros darbo sąlygos, karjeros galimybės ir kt.). Materialinės priemonės klasifikuojamos į pinigines ir nepinigas. Nematerialinės priemonės klasifikuojamos į socialines (orientuotas į asmens tobulėjimo poreikius, tinkamas darbo sąlygas) ir psichologines (orientuotas į psichologinį klimatą).
- Tyrimas atskleidė, kad įmonėje yra taikomos įvairios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Dažniausiai taikomos materialinės motyvavimo priemonės: premijos, draudimas, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis, papildomos atostogos. Taikomos nematerialinės priemonės: laisvas darbo grafikas ir patogi darbo vieta (moderniai įrengta), pripažinimas, tobulėjimo galimybė, laisvė priimti sprendimus ir darbinių nuobaudų netaikymas. Šiuo laikotarpiu pastebimas spartus kainų augimas, todėl respondentai teigia norintys, kad įmonėje būtų taikoma tokia motyvavimo priemonė, kaip kuro išlaidų kompensavimas.

Literatūra

1. Adamonienė, R. (2015). *Statutinių tarnybų vadyba*. Vilnius: VĮ registrų centras.
2. Almonaitienė, J. (2011). Motivating Employees in Small and Medium Business Enterprises in the Context of Intense Workforce Emigration. *Socialiniai mokslai*, 2(72), 7-15.
3. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R., Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
4. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vital Litera.
5. Bhavikatti, V. (2021). Employee Motivation and Work Performance in Organization. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(2), 471-476.
6. Blašková, M., Figurska, I., Adamoniene, R., Poláčková, K., Blaško, R. (2018). Responsible Decision making for Sustainable Motivation. *Sustainability*, 10(10), 3393, 1-23.
7. Bradley, Ch. F. (2017). Human Resource Reforms in Public Administration: The Importance of the Reward System. *Holistica*, 8(2), 49-58.
8. Ezigbo, Ch. (2012). Reducing Turnover by Motivation. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 37-49.
9. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 142–151.
10. Hitka, M., Starchoň, P., Caha, Z., Lorincová, S., Sedlačiková, M. (2022). The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic. *Economic Research*, 35(1), 458-479.
11. Ijaz, M., Kha, A. (2013). The Impact of Non-Financial Incentives on Employees' Motivation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 15(4), 37- 46.
12. Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2008). *Vadovams apie atlygį. Viskas ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai*. Vilnius: Logotipas.
13. Kadzevičiūtė, A. (2017). Darbuotojų lojalumas ir motyvacija. Kn.: *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų išvalgos*, p. 5-11. Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija.
14. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodika ir metodologija. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
15. Kinderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai*, 46(1), 39-54.
16. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
17. Lee M. T., Raschke R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162- 169.
18. Lipinskienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
19. Madhumitha, K., Dhanabakkiam, S. (2019). Managing Work Place Motivation. *Shanlax International Journal of Commerce*, 7(2), 57–60.
20. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, 77-92.
21. Ma'ruf, F., Hadari, I. R., Amalia, D. (2019). Employee Motivation and Performance Models. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 80-86.

22. Messenger, J. (2018). *Working time and the future of work*. Geneva: International Labour Organization.
23. Misiukonis, T. (2012). *Asmeninio ugdymo praktika vadovams*. Vilnius: Vaga.
24. Mullaikodi, N. (2019). Managing Work Place Motivation. *Shanlax International Journal of Commerce*, 7(2), 77–81.
25. Panait, C. A., Panait, N. G. (2018). Trends in Non-financial Motivation Policies of Employees. *Global Economic Observer*, 6(1), 148-154.
26. Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behaviour*. Second edition. New York: Psychology press.
27. Preikšienė, L. (2017). *Motyvuoti paprasta: praktiniai sprendimai vadovams*. Vilnius: Tyto alba.
28. Rimkutė, L. (2009). Ar žmonės gali dirbti be pinigų. *Psichologija Tau*, Nr. 2.
29. Săseanu, A. S., Toma, S-G. (2019). Leadership and Employees' Motivation. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 19(1), 518-523.
30. Skobėjūtė, G. (2010). *Viešbučių „Europa Royale Kaunas“ ir „Reval Hotel Neris“ darbuotojų lojalumo ypatumai*. Magistro darbas. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
31. Vaisvalavičiūtė, A. (2009). Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumai. *Vadyba*, 2(14), 171-177.
32. Vaitkuvienė, L., Balvočiūtė, R., Stoškus, S. (2010). The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*, 54, 97-114.
33. Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 33(4), 104-112.
34. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18(4), 105-117.
35. Žiogelytė, L., Kšivickaitė, G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 139-151.