

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**KOKYBĖS VADYBA**

**Karolina Čanytė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

|                                                                |                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MOTYVAVIMO IR MOTYVACIJOS<br/>RYŠIO ĮTAKA DARBO KOKYBEI</b> | <b>THE INFLUENCE OF THE<br/>RELATIONSHIP BETWEEN<br/>MOTIVATION (AS AN ACTION) AND<br/>MOTIVATION (AS A STATE) ON WORK<br/>QUALITY</b> |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Darbo vadovas** Asist. Dr. Darius Ruželė

**Vilnius, 2022**

## TURINYS

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ĮVADAS .....                                                                       | 3  |
| 1. MOTYVAVIMO IR MOTYVACIJOS RYŠIO ĮTAKOS DARBO KOKYBEI LITERATŪROS APŽVALGA.....  | 6  |
| 1.1. Darbuotojų motyvavimo priemonės ir skatinimas.....                            | 6  |
| 1.2. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo samprata.....                            | 11 |
| 1.3. Darbo kokybės matavimo būdai ir kriterijai .....                              | 19 |
| 1.3.1. Darbo kokybės KPI ir jo matavimo būdai .....                                | 19 |
| 1.3.2. Darbuotojų kompetencija kaip kokybės matavimo kriterijus.....               | 20 |
| 1.4. Motyvavimo įtaka motyvacijai .....                                            | 23 |
| 1.5. Darbuotojų motyvacijos ir kokybiko darbo rezultatų sąsaja.....                | 25 |
| 2. MOTYVAVIMO IR MOTYVACIJOS RYŠIO ĮTAKOS DARBO KOKYBEI EMPIRINIS TYRIMAS.....     | 27 |
| 2.1. Empirinio tyrimo aktualumas ir pagrindimas .....                              | 27 |
| 2.2. Taikytų tyrimų metodologija ir modeliai.....                                  | 29 |
| 3. EMPIRINIO KOKYBINIO IR KIEKYBINIO TYRIMŲ REZULTATAI IR ANALIZĖ.....             | 35 |
| 3.1. Pusiaus struktūruoto, kokybinio tyrimo - ekspertų interviu rezultatai .....   | 35 |
| 3.2. Kiekybinio tyrimo – internetinės apklausos rezultatai.....                    | 36 |
| 3.3. Empirinių duomenų kokybinė analizė .....                                      | 38 |
| IŠVADOS, PASIŪLYMAI IR TOLIMESNĖS TYRIMO KRYPTYS.....                              | 52 |
| LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....                                               | 54 |
| SUMMARY .....                                                                      | 60 |
| PRIEDAI.....                                                                       | 62 |
| 1 priedas. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus.....              | 62 |
| 2 priedas. Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių – kompleksinė sistema..... | 64 |
| 3 priedas. Klausimynas ir gauti atsakymai .....                                    | 66 |
| 4 priedas. Faktorių skaičių nustatymas .....                                       | 71 |
| 5 priedas. Tezių multikolinearumo tikrinimas .....                                 | 72 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Metai iš metų darbuotojų motyvavimas yra neatsiejama grandis nuo gero personalo valdymo. Todėl ir šiandien, viena iš pagrindinių keliamų uždavinių personalui yra didinti darbo efektyvumą bei gerinti kokybę, tačiau ar jis įvykdys keliamus reikalavimus, jei darbuotojas nėra motyvuotas? Yra labai svarbu suprasti, kas skatina darbuotojus dirbti efektyviai, tai būtų daugybė veiksnių, tokių kaip: darbo užmokesčio sistema, materialūs paskatinimai ir kt., tačiau vis dažniau galime išgirsti, kad darbuotojus motyvuoja ne tik pinigai, todėl svarbu aprėpti ir moralinius veiksnius, kurie gali motyvuoti darbuotojus. Žinoma, minimi paskatinimai daro didelę įtaką tuomet, kai asmuo yra įsitikinęs, jog kažką gauna už gerai atliekamą darbą, už kokybės rodiklių palaikymą ar kėlimą, naujovių diegimą įmonėje, naujas idėjas ir kt. (Danilevičiūtė, 2018).

Atlyginimas vis dar yra viena didžiausių motyvacijos pasitenkinimo priemonių, ypač tose darbovietėse, kai darbo užmokestis tiesiogiai priklauso nuo darbo rezultatų. Greta ypatingai veiksmingos materialios skatinimo priemonės, darbo užmokesčio, darbuotojams yra labai svarbi ir nepiniginė motyvacija, o kuomet personalas jaučiasi motyvuotas ir nuolat skatinamas, kaip ir buvo minima, ne visuomet materialiai, darbuotojų mintys tampa pozityvesnės, to pasekoje darbuotojai pradeda rodyti geresnius darbo rezultatus (Barvydienė ir Kasiulis, 2015). Todėl šiais, nuolat besikeičiančiais ir tobulėjančiais laikais yra svarbu bei aktualu suprasti motyvavimo ir motyvacijos sąsajos įtaką darbo kokybei.

**Analizuojamos temos ištyrimo lygis.** Tyrimai parodė, jog tarp darbuotojų pasitenkinimo, motyvacijos ir darbo rezultatų yra itin glaudus ryšys. Šie tyrimai parodė teigiamą ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir darbo atlikimo ((Djastuti et al., 2019), Kalkavan ir Katrinli, 2014), Maryati et al., 2019). Kitaip tariant, kuo darbuotojai yra labiau motyvuoti, tuo geresni bus jų rezultatai. Kiti tyrimų rezultatai, kurie taip pat atskleidžia šių ryšių svarbą yra trys kintamieji, reikšmingai veikiantys darbo rezultatus tai: vadovavimo stilius, korporacinė kultūra ir darbuotojų motyvacija (Imam et al., 2015). Didėjanti darbuotojų motyvacija paskatins darbuotojų rezultatyvumą, kokybės pagerėjimą bei pačios organizacijos veiklos padidėjimą (Haryono et al. 2020). Kadangi darbo tema nėra pakankamai aprašyta ir nėra nustatyta kokią įtaką daro motyvavimas ir motyvacija darbo kokybei – ši neiširta tema analizuojama šiame darbe.

**Darbo naujumas.** Nors ir yra daug mokslinių straipsnių ir/ar tyrimų susijusių su darbuotojų motyvavimu ar kaip motyvacija lemia darbuotojų efektyvumą ar kokybę, yra labai svarbu nuolat atnaujinti žinias šia tema, kadangi žmonių poreikiai nuolat kinta. Kadangi gyvename gretai augančioje

ir nuolatos kintamoje aplinkoje, darbuotojų motyvacijos efektyvumas nuolat keičiasi ir vis dažniau galime pamatyti, kad jei viena motyvacijos skatinimo programa tinka vienam asmeniui, ji gali netikti kitam ir atvirkščiai.

Taigi, šio darbo naujumas yra tas, kad sunkiu visai žmonijai laikotarpiu, kuomet gyvename suvaržytame pasaulyje dėl visuotinės pandemijos ir kitų pasaulį krečiančių padarinių, ir daugybė žmonių tiesiog neturi galimybės gauti didesnio atlyginimo, reikia susikonsultuoti į kitokias skatinimo/motyvacijos priemones, kurios padėtų išlaikyti pozityvumą/motyvaciją šiuo sunkiu periodu ir padėtų darbuotojams ne tik gerai jaustis, tačiau ir siekti geresnių rezultatų įmonėje, todėl pasaulį varžant sunkumams reikia nepamiršti nuolat gilinti ir atnaujinti žinias motyvavimo, motyvacijos bei darbo kokybės sąsajų tema pasitelkiant mokslinius tyrimus, todėl šis darbas leidžia analizuoti naujausią literatūrą ir naujausius mokslinius tyrimus.

**Darbo problema / hipotezė.** Mokslinė – taikomoji problema – nerasta tyrimų, kokią įtaką motyvavimas ir motyvacija daro darbo kokybei. Pagrindinė hipotezė – kuomet darbuotojai yra motyvuojami ir motyvuoti jų darbo kokybė yra geresnė.

**Darbo tikslas.** Išanalizavus motyvavimo reikšmę, svarbą, darbuotojų motyvacijos būdus ir atskleidus jos poveikį nustatyti, kokią įtaką (teigiamą ar neigiamą) motyvavimas daro motyvacijai ir kaip šie veiksniai įtakoja (teigiamai ar neigiamai) darbo kokybę.

#### **Darbo uždaviniai.**

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą bei autorių požiūrį pateikti motyvavimo reikšmę motyvacijai;
2. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą bei autorių požiūrį pateikti darbuotojų motyvacijos reikšmingumą;
3. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą bei autorių požiūrį pateikti darbo kokybės kriterijus;
4. Atlikti kokybinį (pusiau strukturuotą ekspertų interviu) bei kiekybinį (internetinė apklausa) tyrimus;
5. Atlikus duomenų analizę SPSS programa susisteminti duomenis ir pagal gautus rezultatus paneigti arba patvirtinti darbo hipotezes.

**Tyrimo metodai.** Tyrimų metodikos analizės pateikimas, empirinis tyrimas – kiekybinė analizė, pusiau strukturuotas ekspertų interviu, empirinis tyrimas – kokybinė analizė (internetinė apklausa), tyrimo duomenų analizė naudojant SPSS statistinės analizės paketą, duomenų sisteminimas ir analizė.



**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, 10 poskyrių, 2 poskyrių skyreliai. Pirmame skyriuje ir jo poskyriuose yra aprašoma ir apibrėžiama motyvacija, motyvavimas, darbo kokybės matavimo būdai ir kriterijai, kaip vieni veiksniai įtakoja kitus ir kaip šie veiksniai gali atsispindėti darbo kokybėje. Antrame skyriuje yra pateikiamas kokybinis ir kiekybinis tyrimai, jų modeliai. Trečiame skyriuje pateikiami minėtų tyrimų rezultatai, kurie apdoroti SPSS programa, patvirtinamos ir/ar paneigiamos išsikeltos hipotezės. Taip pat darbą sudaro išvados, pasiūlymai ir galimos tolimesnės tyrimo kryptys, literatūros ir šaltinių sąrašas, santrauka anglų kalba ir priedai. Visas darbas (įskaitant priedus) susidaro iš 73 puslapių, 13 lentelių, 12 paveikslų, 65 mokslinės literatūros šaltinių bei 5 priedų.

**Raktiniai žodžiai:** motyvavimas, motyvacija, darbo kokybė, įtaka, skatinimas, darbo aplinka, nuolatinis tobulinimas, procesų gerinimas.

# 1. MOTYVAVIMO IR MOTYVACIJOS RYŠIO ĮTAKOS DARBO KOKYBEI LITERATŪROS APŽVALGA

## 1.1. Darbuotojų motyvavimo priemonės ir skatinimas

Motyvavimas yra neatsiejama motyvacijos dalis. Išsilavinimas, asmens pagrindinės charakteristikos, moralės normos, asmens sveikata, kūrybiškumas bei profesinė kompetencija sudaro poreikius. Individo įsitraukimas į ūkinę veiklą yra glaudžiai susijęs ir bene nulemtas asmens poreikių bei galimybių patenkinti juos. Taigi norint patenkinti darbuotojų poreikius reikia juos pirmiausia išsiaiškinti. Tam galima pasitelkti kelis būdus, tokius kaip: pokalbis su darbuotojais, jų stebėjimas, apklausos ir pan. Darbuotojų motyvavimas, turėtų tapti bendrosios strategijos įmonėje dalimi. Jos tikslas – suvienyti įmonės darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Filosofija yra pagrįsta tuo, kad visi darbuotojai yra vieni laivo keleiviai, ir kiekvieno likimas priklauso nuo laivo likimo, yra įmonės sėkmės varomoji jėga (Rockman ir Ballinger, 2017).

Bandant išsiaiškinti darbuotojo poreikius yra išsiaiškinama situacija ir yra sudaromas darbuotojų vertinimas, kuris padeda vadovui susidaryti bazinę nuomonę apie darbuotojo poreikius, yra išklausoma ir išsiaiškinama darbuotojų nuomonė vienais ar kitais aspektais. Kadangi vertinimo metu yra gaunami reikšmingi duomenys bei informacija tai gali padėti darbdaviui priimti įvairius sprendimus susijusius su darbuotojo karjeros galimybėmis (Danilevičiūtė, 2018).

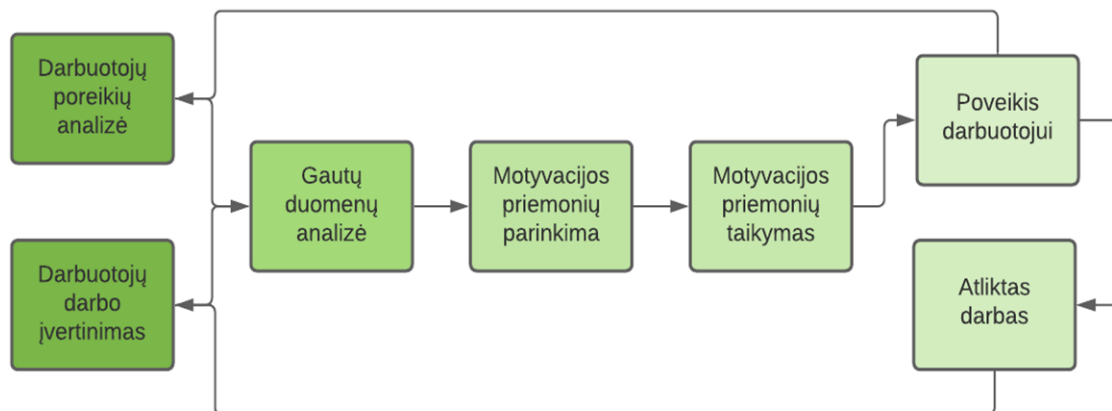
Dar vienas labai svarbus įvertinimo aspektas yra tas, kad darbdavys gali mėginti panaikinti ar bent mėginti sumažinti problemas ar trūkumus, kurie buvo išsiaiškinti, žinoma, tai nepakeis paties darbuotojo mąstymo, tačiau gali būti užpildyta daug spragų, gali būti išspręsta daug nesusipratimų ir darbuotojas pamatęs kur yra trūkumai gali pats save įsivertinti ir pakeisti savo elgseną, kad išsiaiškintos problemos taptų stipriomis priežastimis išmokti kažko naujo ir nuolatos tobulėti. Todėl tai yra dar vienas svarbus žingsnis tai supažindinti darbdavius su rezultatais, nes tik žinodami tai asmenys gali ir patys įsivertinti savo pastangas, indėlius bei trūkumus (Šavareikienė ir Dubinas, 2003).

Niekam nėra paslaptis, kad darbo užmokestis yra pagrindinis veiksnys darbuotojų motyvavimo modelyje ir jis užima kone pagrindinę vietą kuomet yra užsimenama apie motyvacinę sistemą ir kas jai daro didžiausią įtaką. Įmonė, kuri atiko jau minėtas priemones, tokias kaip darbuotojų ir jų darbo įvertinimas, pokalbiai, stebėjimas ir pan. gali apdoroti duomenis ir darbuotojus sugrupuoti pagal gautus duomenis, kadangi kiekvienas asmuo yra individualybė visiems ta pati motyvacinė priemonė būtų tiesiog neveiksminga. Todėl būtų naudinga įmonei suskirsčius duomenis

pritaikyti kiekvienam asmeniui ar tai asmenų grupei atitinkamą motyvacinę priemonę. 1-ame priede pateikti principai, kurie yra taikytini motyvuojant darbuotojus. (Marcinkevičiūtė, 2010).

## 1 paveikslas

*Darbuotojų motyvavimo modelis*

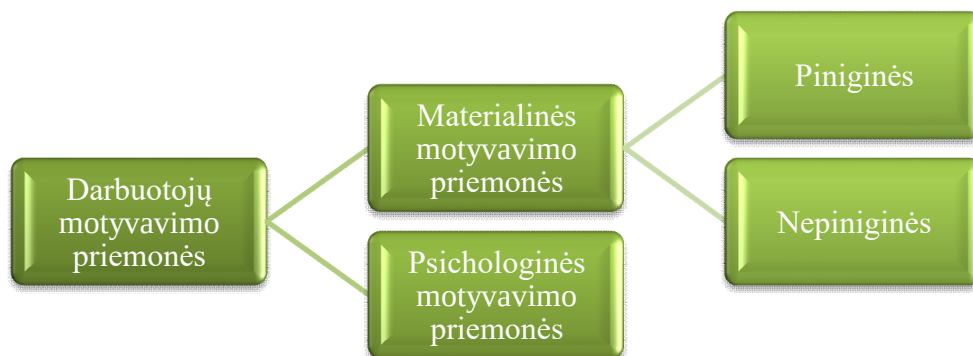


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Businessball, 2017.

Motyvacijos priemonių klasifikacijų yra žinoma daug: materialios, nematerialios, psichologinės, ekonominės, socialinės ir pan. Nurodytas klasifikacijas galima sugrupuoti į materialines motyvavimo priemones (pinigines bei nepinigines) ir į psichologines motyvavimo priemones (Marcinkevičiūtė, 2010). Tačiau rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ duomenis Lietuvos darbuotojų prisirišimo prie darbovietės lygis yra vienas trumpiausių visoje Europoje, bandoma tai išlaikyti Lietuvos įmonėse dažniau taikomos piniginės motyvavimo priemonės (Visas verslas, 2008).

## 2 paveikslas

*Darbuotojų motyvavimo priemonės*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūte, 2010.

Tik pavienės motyvavimo priemonės buvo taikomos ankstesniais laikais. Šias, moderniaisiais laikais motyvavimo priemonių įvairovė yra smarkiai išaugusi, darbuotojų nebetenkina tik vienas motyvavimo būdas, pvz. atlyginimo pakėlimas, todėl labai svarbu taikyti kelias motyvavimo priemonių kombinacijas (žr. 2 priedą), kurios gali būti išskirtos į modelių grupes, kurios yra pagrindinės darbuotojų motyvavimui skatinti (Marcinkevičiūtė, 2010):

- Modeliai, kurie yra sudaryti vadovaujantis paplitusiais darbuotojų motyvais;
- Modeliai, kurie yra sudaryti paisant vadovų galimybėmis ir jų vadovavimo stiliumi.

Taigi, yra labai svarbu suprasti, nors kad ir kaip smarkiai asmuo būtų atsidavęs darbui, kad ir kiek daug laiko, pastangų bei asmeninio laiko skirtų užduotims, procesų tobulinimui ar kitam darbui, šalia viso to yra ir asmeninis gyvenimas, kiti poreikiai, hobiai ir užsiėmimai ir asmuo tik jausdamas visavertiškumą savo asmeninėje veikloje gali pilnai atsiduoti profesinei veiklai (Marcinkevičiūtė ir Žukovskis, 2007).

Žmogus, kuris jaučia sveiką balansą tarp šių dviejų veiklų gali pilnai ir efektyviai atsiduoti pasirinktai veiklai. To pasekoje įmonės vadovai gali pasitelkti darbuotojo pomėgius kaip motyvacijos priemonę. Galbūt padovanoti bilietus į teatrą ar baseiną, pasiūlyti surengti dviračių žygį ar kt., vadovo kūrybiškumas neturėtų apsibrėžti tik piniginėmis premijomis ir paskatinamais, o darbuotojai jaustųsi dar geriau, jog matytų, kad juos pažįsta vadovai ir kolegos ir paskatinimas yra atitinkantis pomėgius. Vadovybė turi suprasti, jog personalas yra kur kas daugiau nei tik įmonės „varomoji galia“, tai įmonės didžiausias turtas (Bivainis, 2011).

Materialinis ir nematerialinis bei moralinis skatinimas yra neatskiriama motyvavimo dalis, norint suprasti kaip jos veikia, reikia išsiaiškinti kokios jos yra, taigi prie tiesioginio materialinio skatinimo priemonių yra priskiriama: darbo užmokestis (atlyginimas), papildomos galimos pajamos (premijos, priedai už atliktus darbus), vienkartinės premijos ar kitos vienkartinės išmokos (švenčių išmokos, vienkartinės išmokos už aktyvumą, nepriekaištingą darbą ir kt.), papildomų išmokų programos (komandiruotės, vaiko pinigai ir kt.), prie netiesioginio materialinio skatinimo priemonių yra priskiriama: nemokamas maitinimas įmonės darbuotojams (ar nuolaidos pritaikymas pietaujant vietinėje valgykloje ar bendrai užsisakant maistą, nuolaidų kuponai), išlaidų už atvykimo į darbą padengimas (išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas), gyvybės/sveikatos draudimo programos, lengvesnis gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų gavimas (pigesisnis įsigijimas ar pilnas finansavimas) (Gražulis ir Markuckienė, 2015).

Prie moralinio skatinimo priemonių yra priskiriama: darbuotojų pripažinimas (darbuotojo įvardinimas per svarbius susitikimus, padėkos raštai, „mėnesio darbuotojo“ lenta, vaisių krepšelio

dovana už puikų darbą ir kt.), darbo procesų gerinimas bei naujovių diegimas (suteikiama galimybė dalyvauti procesų kūrime ar tobulinime, kūrybinės komandiruotės ir kt.), organizacijos socialinės programos (įsitraukimas į įmonės socialines grupes, pvz. savanoriavimo, renginių komiteto ir pan., komandos stiprinimo vakarai ir kt.) (Marcinkevičiūtė, 2010).

Remiantis pateiktu priedu Nr. 2 - darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonių sistema galima suvokti, jog šiuolaikinėje visuomenėje kiekvieno asmens požiūris, prioritetai, nusistatyti motyvai ir kitos priemonės turi didelę reikšmę asmens skatinimo procese, todėl nors vis dar kai kurie vadovai mano, kad atlyginimas turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai labai klysta. 2-iaje priede pateikta ir parodyta, jog materialinio ir nematerialinio skatinimo būdų yra labai daug, todėl vadovai neturėtų būti įsitikinę, kad atlyginimas daro didžiausią įtaką. Juk šiais laikais, kuomet socialiniuose tinkluose galime rasti visko, nesunku aptikti ir sėkmės istorijų, kuomet žmonės meta savo gerai apmokamus darbus, aukštas, vadovaujančias pozicijas ar net parduoda savo verslus vien tam, kad darytų tai, kas jiems iš tiesų patinka ir kas juos motyvuoja (Danilevičiūtė, 2018).

Įmonė, kuri atitiko jau anksčiau minėtas priemones, tokias kaip darbuotojų ir jų darbo įvertinimas, pokalbiai, stebėjimas ir pan. gali apdoroti duomenis ir darbuotojus sugrupuoti pagal gautus duomenis, kadangi kiekvienas asmuo yra individualybė visiems ta pati motyvacinė priemonė būtų tiesiog neveiksminga. Todėl būtų naudinga įmonei suskirsčius duomenis pritaikyti kiekvienam asmeniui ar tai asmenų grupei atitinkamą motyvacinę priemonę.

Poreikių hierarchijos teorija yra vienas labiausiai išplitusių ir žinomų motyvacijos aiškinimo būdų, taip pat nuolatos naudojama darbinėje aplinkoje bei taikoma motyvacinuose tyrimuose. Remiantis A. Maslow poreikių hierarchija motyvacinės priemonės gali būti skirstomos įvairiai (Businessball, 2017):

- Priemonės, kurios yra skirtos tenkinti socialinius poreikius – darbo grupėse bei draugiškos darbo aplinkos sudarymas. Kuo gali prisidėti vadovas: stengtis užtikrinti darbuotojų grupių sąveiką, vykdyti užsiėmimus, kurie įtrauktų darbuotojus, pertraukų metu sudaryti sąlygas darbuotojams atsipalaiduoti bendroje erdvėje, kurioje galėtų ugdyti socialinius poreikius;
- Priemonės, kurios yra skirtos tenkinti fiziologinius poreikius – darbovietė pritaikyta dirbti „patogiai“. Kuo gali prisidėti vadovas: užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi komfortabiliai darbo vietoje, darbovietėse įrengti virtuves kur nemokamai gali darbuotojai vaišintis kava ir arbata, taip pat higienos kambarių švara, kondicionieriai ir pan.
- Priemonės, kurios yra skirtos tenkinti saviraiškos poreikius – kvalifikacijos kėlimo bei kūrybiškumo išraiškos galimybė. Kuo gali prisidėti vadovas: suteikti darbuotojams galimybę išreikšti

save darbo aplinkoje, skatinti darbuotojus dalyvauti įvairiuose užsiėmimuose, kūrybinės veiklos išraiškos skatinimas, įvairių projektų bei svarbių darbų atsakomybės suteikimas;

- Priemonės, kurios yra skirtos tenkinti pagarbos poreikius – atsakomybės suteikimas, kad asmuo jaustųsi svarbus, pagarbos tarp kolegų akcentavimas, savivertės kėlimas. Kuo gali prisidėti vadovas: suteikti darbuotojams visas priemones saviugdai ir savigarbai gerinti, taip pat įtraukti darbuotojus į įmonės sprendimus, atviriau kalbėtis apie tai „kas vyksta už durų“, todėl darbuotojai jaustis svarbūs. Taip pat vadovas galėtų dažniau pagirti darbuotojus ar jiems suteikti galimybę apsiimti svarbiais projektais ar kitais darbais;

- Priemonės, kurios yra skirtos tenkinti saugumo poreikius – apsaugojimas nuo fizinės žalos ir bendros saugos užtikrinimas. Kuo gali prisidėti vadovas: užtikrinti darbo saugą darbovietėje, suteikti visus reikiamus įrankius saugai užtikrinti (priklausomai nuo darbo pobūdžio gali būti speciali įranga sauganti nuo triukšmo, saugos avalynė bei drabužiai ir kt.), taip pat fizinės apsaugos darbuotojų samdymas ir pan. (Businessball, 2017, pagal A. Maslow).

Lyginant darbuotojus tarpusavyje, kurie yra analogiškai susiję gali būti apibrėžti teisingumo teorijos, kuri aiškina, jog darbuotojas, atsižvelgdamas į tai, kaip ji vertina vadovas – jis taip ir reaguoja. Pavyzdžiui, jei asmuo yra vertinamas labai gerai, pats darbuotojas jaustis gerai, dar aktyviau atliks priskirtas užduotis, kruopščiai atliks darbus, bus susikontcentravęs į nepriekaištingą darbo kokybę, kadangi norės išlaikyti gerą vadovo nuomonę apie save. Tačiau jei minimas darbuotojas sužinotų, kad yra kitas darbuotojas, kuris atlieka panašias ar net tokias pačias užduotis kaip jis, tačiau jo atlyginimas yra kur kas didesnis jis tampa apatiškas ir pats asmuo nebenori taip pat stengtis, kaip kas stengėsi iki šiol, kadangi abu darbuotojai dirba tą patį darbą ir yra neteisinga, kad jų atlyginimai skiriasi, ypač tuo atveju, kai pirmasis darbuotojas ne tik nepriekaištingai atlieka savo darbą, tačiau ir padeda kitiems, apmoko naujokus, padeda vadovybei su kitais papildomais darbais. Pagal (Bivainis, 2011) visą šį minima principą galima išreikšti labai paprastai:

## 1 formulė

*Atlyginimo bei darbuotojo pastangų principo skaičiavimas*

$$\frac{A_a}{P_a} = \frac{A_k}{P_k};$$

čia:  $A_a$ ,  $A_k$  – atlygis, atitinkamai asmeninis ir kitų

$P_a$ ,  $P_k$  – pastangos, asmeninės ir kitų

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bivainis, 2011.

Todėl asmenys, kurie žino ar numano, kad jiems už analogiškai atliktą darbą mokamas mažesnis atlyginimas nei jų kolegoms gali mažinti darbo intensyvumą, pradėti pasyviai atlikinėti užduotis ar net nebematyti prasmės atliekamuose procesuose, o asmenys, kurie gauna didesnę atlygį už tą patį darbą tiesiog palaikys darbo intensyvumo lygį, todėl toks atlyginimų pasiskirstymas sukelia darbuotojams skirtingas emocijas ir išsivysto (ne) pasitenkinimas darbu.

Poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas darbuotojų motyvavimu, o poveikio metodai ir priemonės – motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonės (Ranonytė, 2016). Taigi, pagrindiniai skatinantys veiksniai darbuotojus gerai dirbti baigiasi ties atlygiu ar vidiniu pasitenkinimu. Vidiniai veiksniai minimaliai priklauso nuo organizacijos, labiau įmonės skatina savo darbuotojus išoriniais veiksniais (Bivainis, 2011).

Taigi, kadangi žmonės yra labai skirtingi, juos taip pat motyvuoja skirtingi dalykai, įvairios įmonės vis dažniau naudoja nematerialius būdus kaip motyvuoti savo darbuotojus, taip pat vis dažniau vadovai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir patarimus kaip galėtų būti gerinami procesai, kad asmenys jaustų didesnę pilnatvę bei motyvaciją darbo vietoje. Atlyginimas yra labai svarbus ne vien asmeninio, tačiau ir kolektyvinio skatinimo veiksnys. Nors atlyginimas ir sudaro didelę dalį motyvacinio nusistatymo reikia suvokti, kad yra dar platesnė motyvavimo skalė, kuri labiau „paliečia“ darbuotojus. Kadangi kiekvienas asmuo turi skirtingas vertybes vieniems materialūs paskatinimai ir užmokestis gali būti pagrindiniu motyvacijos šaltiniu.

## **1.2. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo samprata**

Motyvacija - tai būseną, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai, siekiant organizacijos tikslų. Motyvacija, tai būsenos procesai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį (Freeman ir Stoner, 2008). Motyvacija yra svarbi, nes būdamas motyvuotas darbuotojas noriai ir entuziastingai dirbs, kad pasiektų didelio darbo našumo remiantis. Be to, darbo motyvacija negali būti nepaisoma. Nors darbuotojų gebėjimai jau yra geri, nors ir esant žemai motyvacijai, tačiau jų rezultatai taip pat taps žemi. Motyvacijos procese yra svarbu suprasti, kad motyvacijos veiksniai veikia žmones skirtingai, kadangi tai, kas yra prioritetai organizacijos vadovui ne visada yra prioritetai įmonės darbuotojui (Sunyoto, 2015).

Norint, kad darbuotojai būtų motyvuoti, vadovai turi nuolat domėtis darbuotojų susidomėjimu, darbo kokybė bei kas gali lemti darbo rezultatų sumažėjimą, mąstymo pasikeitimą ir pan. Žinoma, kuo organizacija labiau įsiklauso į savo darbuotojus tuo jiems yra lengviau pritaikyti motyvacinius modelius ir pritaikyti reikiamus veiksnius, kaip išlaikyti darbuotojus motyvuotus Poltak

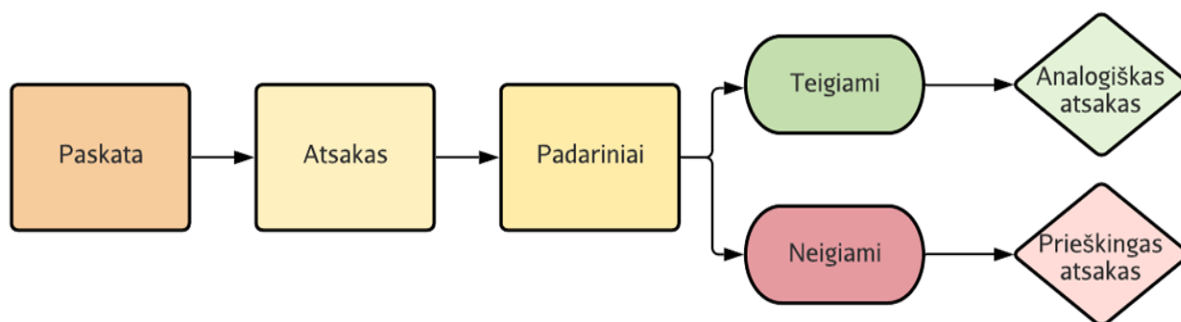
(2012). Žmogus, kuris nori pasiekti savo išsikeltus tikslus pats pasirenka kaip jam veikti ir tai yra motyvacijos procesas. Motyvacija yra būseną, kurio metu žmogus pasirenka kaip jam veikti, norėdamas pasiekti savo asmeninius tikslus (Cole ir Kelly, 2011).

Sustiprinta motyvacija organizacijoje turi labai plačius tikslus ir uždavinius organizacijos plėtros kontekste, iš kurių vienas yra padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai galiausiai pagerina darbo rezultatus (Notoatmodjo, 2009). Taigi motyvacijos įtaka gali būti veiksnys gerinant darbuotojų rezultatus.

Motyvavimas. Vilčių/lūkesčių teorija, kurią sudarė V. Vroomas yra pagrįsta tuo, kad ji nagrinėja ryšį, kaip individas pasirenka paskirstyti savo sieksnius siekdamas vienokių ar kitokių veiksmų, kuriuos nori įgyvendinti žmogus. Teorija grindžiama trejais kintamaisiais. Pirmasis kintamasis yra asmens lūkesčiai. Tai darbuotojo norai ir tikėjimas, kad jo pasirinktas veiksmas privers prie norimo rezultato. Organizacijos vadovai, kurie naudotų šią teoriją turėtų atkreipti dėmesį, jog: vadovai turi įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius asmeniškai, atlyginant darbuotojui už atliktą rezultatyvų ir kokybiškai atliktą darbą. Taip pat organizacijos vadovai turi įsigilinti į lūkesčių svarbą, kadangi asmenys, dirbantys organizacijoje turi būti motyvuoti, todėl vadovai turi suvokti, kad asmuo nebus pasiryžęs kokybiškai ir motyvuotai atlikti savo darbo, jei jis matys, jog jo dedamos pastangos neveda link norimo pasiekti rezultato. Antrasis kintamasis yra instrumentalumas. Tai darbuotojo įsitikinimas bei viltis, kad už tam tikrus jo padarytus darbus ar parodytus gerus rezultatus bus gaunamas atlygis ar premija. Trečiasis kintamasis yra valentingumas. Tai darbuotojo pasitenkinimo ar nepasitenkinimo lygis, kuris yra juntamas po tam tikro atlikto veiksmo, tačiau svarbu yra paminėti, jog kiekvienam darbuotojui šio rezultato vertė yra skirtinga (Parijat ir Bagga, 2014).

### 3 paveikslas

#### *Motyvavimo procesų teorija*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Boerre, 2006.



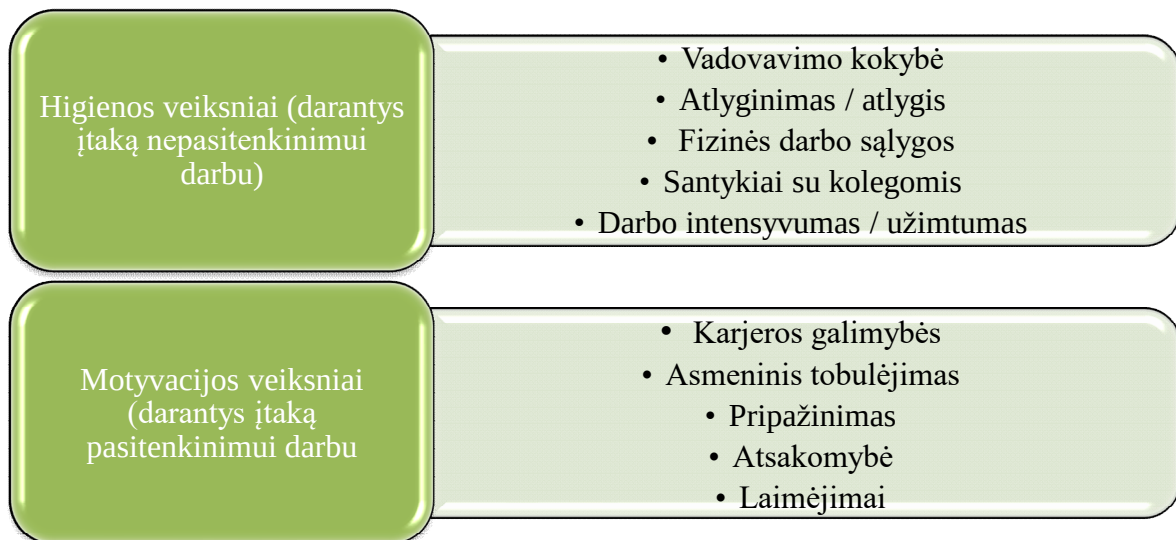
Darbuotojai už atliekamą darbą, rodantį gerus rezultatus bet gerus pasiekimus gauna atlyginimą, kuris yra skirstomas į dvi grupes (Elding, remiantis Porter ir Lavler, 2005):

- Išorinis atlygis: tai toks atlygis, kuris apima pagyrimus, paskatinimas premijos pavidalu ar pakėlimas pareigose, kitaip tariant tai atlygis, kurio darbuotojas gali sulaukti iš savo organizacijos vadovo;
- Vidinis atlygis: tai toks atlygis, kuris apima individo vidinę būseną, tai pilnatvės jausmas, psichologinis palaikymas, kuris atsiskleidžia, kuomet darbdavys didžiuojasi savo atliktais darbais ir mato prasmę savo kasdieninėse užduotyse.

Šiuo atveju savarankiškas individo elgesys, kurį skatina vienoks ar kitoks įvykis ar susiklosčiusi situacija, yra tam tikrų padarinių priežastis. Galima manyti, kad asmuo motyvuotas, kai jis ilgai nei į paskatą ima reaguoti dėsningai. Dviejų veiksnių teorija aprašė, jog pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu lemia dvi skirtingos veiksnių grupės. Veiksniai, kurie yra iššaukti nepasitenkinimo, nes nebuvo tam veiksniai skiriama pakankamai dėmesio, tačiau kai yra skiriamas dėmesys tokiems veiksniais šie nėra iššaukti nepasitenkinimo. Minimi veiksniai yra apibrėžti kaip higieniniai veiksniai, kadangi jie yra sukomponuoti iš asmenų ryšių geros sveikatos pagrindo. Kita grupė yra veiksniai, kuriems neskiriamas dėmesys neišskiria nepasitenkinimo, tačiau kai jie yra veiksmingai ir tikslingai naudojami jie perauga į pasitenkinimą – tokie veiksniai yra apibrėžti kaip motyvaciniai.

#### 4 paveikslas

*Veiksniai, darantys įtaką (ne)pasitenkinimui darbu*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kigp.ru, remiantis Herzberg, 2019.

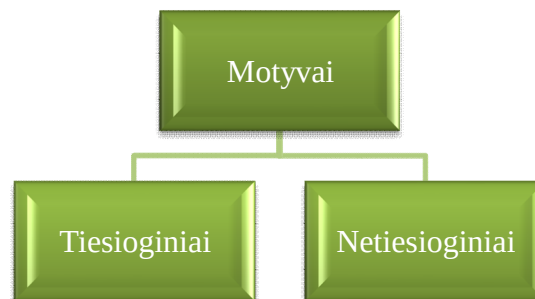
Taigi, veiksniai, kurie galėtų būti grupuojami kaip vidiniai bei išoriniai veiksniai. Higienos dalis iššaukia išorinę motyvaciją, tuo tarpu motyvacijos veiksniai iššaukia vidinę motyvaciją.

Motyvai taip pat yra svarbi motyvacijos dalis, kadangi darbuotojo motyvai yra vienokia ar kitokie veikla, kuri yra susijusi su norų patenkinimu, kitaip tariant, motyvas yra tai, ko individas trokšta ir kas jį skatina atlikti vieną ar kitą veiksmą, norint pasiekti savo išsikeltą tikslą. *Motyvas* – veiksnys, skatinantis žmogų (organizacijos darbuotoją) veikti (dirbti) geriau ir to geresnio veikimo (darbo) rezultatų pagrindu geriau tenkinti savo poreikius; tai materialūs arba individualūs individo tikslai, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastys, kurias individas suvokia. (Marcinkevičiūtė ir Žukovskis, 2007).

Turbūt visiems suprantama, kad motyvai atlieka dvejopas funkcijas kiekvieno iš mūsų gyvenime, derėtų pradėti nuo tok, kad motyvai gali skatinti individą atlikti vieną ar kitą darbą, norint pasiekti norimo rezultato, tai nukreipia asmens elgesį. Nors motyvai dažniausiai turėtų atsispindėti teigiamoje prizmėje, taip būna ne visuomet, kadangi jei asmens tikslas yra padaryti kažką negero, išsivysto motyvai, kurie taip pat veda link rezultato, tačiau ne tokio, kuris derėtų motyvuoti. Svarstant tai, kad motyvų stimuliuojamas darbuotojas siekia norimų rezultatų, to užsiėmimo procesas arba jo rezultatai gali sukelti džiaugsmą bei pasitenkinimą, tačiau gali nutikti ir visiškai priešingai ir proceso rezultatai gali sukelti nusivylimą ar net graužatį.

## 5 paveikslas

*Grupės motyvų, kurie skatina žmogų dirbti*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūtė ir Žukovskiu, 2007.

- Tiesioginiai. Tai tokie motyvai, kuriais asmuo jaučia pilnatvės jausmą, šiuo atveju tiesioginis motyvas yra individo pasitenkinimas savo atliekamam darbui, jo eiga bei rezultatais;

- Netiesioginiai. Tai tokie motyvai, kurie asmenį verčia jaustis pilnaverčiu dėl gaunamos naudos. Šiuo atveju, netiesioginis motyvas būtų atlyginimas už atliktą darbą, išmokami priedai/paskatinimai, pasipuikavimas savo esama padėtimi, pripažinimas visuomenėje ir kt., kitaip tariant - gaunamos papildomos naudos (Marcinkevičiūtė ir Žukovskis, 2007).

Taip pat darbuotojų motyvai bei darbdavių sprendimai ir motyvacijos teorijos galima apibrėžti keliais modeliais (1 priedas). Kaip ir minėta, pagrinde išskiriami dveji tipai, tačiau, nors jie ir yra iš esmės skirtingi, jie tarpusavyje yra glaudžiai susiję, kadangi individas gali būti suinteresuotas savo atliekamu darbu, o jo gaunamos pajamos už darbą dar labiau jį paskatina, tačiau atlygis jam nėra pagrindinė esmė, kas jį motyvuoja. Žinoma, asmuo, ieškantis darbo, atkreipia didžiulį dėmesį į siūlomą atlyginimą, kadangi nors ir siūloma poziciją asmenį domintų, jo turimai kompetencijai siūlomas atlyginimas gali būti ir per mažas, šiuo atveju atsiranda materialūs motyvai. Dažnai darbuotojai, pereidami į kitą darbovietę tikisi ir didesnio atlyginimo, gaila, jog kartais aukštesnės pareigos ir pilnas kompetencijos atitikimas nepateisina darbuotojo, norinčio įsidarbinti, lūkesčių, todėl dėl per žemo siūlomo atlyginimo individai neretai praranda puikias darbo galimybes augti kaip puikūs specialistai, savo srities atstovai.

Taip pat, žvelgiant iš kitos pusės, neretai darbuotojai sutinka su jiems visiškai nepatraukliu darbo pasiūlymu, tačiau sutinka, nes pasiūlė konkurencingą atlyginimą, kurio sunku atsisakyti, nors būsimąjo darbo funkcijos ir nėra pažįstamos ir/ar nedomina kandidato. Todėl materialiniai motyvai daro labai įvairią įtaką. Geri, nuolatos nepriekaištingų rezultatų siekiantys darbuotojai nėra retenybė, tačiau juos surasti ir pasirinkti nėra lengva.

Nepriekaištingų darbuotojų išlaikymas reikalauja dar daugiau pastangų, kadangi kitos įmonės, kurios mato gerą specialistą, nuolat gali bandyti jį kviesti dirbti pas save, juos motyvuodami geresniu atlyginimu, geresne motyvacinė sistema, karjeros augimo galimybėmis, geru bei draugišku, padedančiu kolektyvu ir kt. Kad taip nenutiktų ir visi geri darbuotojai neišeitų į kitas įmones reikia stengtis, jog darbuotojai patys jaustųsi gerai dabartinėje darbovietėje, kad jaustų pilnatvę ir matytų prasmę kasdieninėse užduotyse. Taigi, darbuotojas, kuris žiūri į viską per pozityvią prizmę, kitaip sakant, jog mato prasmę savo darbuose, yra motyvuotas juos atlikti, yra motyvuotas ieškoti problemų kasdiniuose procesuose ir juos spręsti, tuomet darbuotojas įmonei yra labai reikalingas.

Motyvacijos reikšmė įmonės vadyboje ir valdyme. Jau daugybę metų egzistuojanti vadybos mokslo sritis yra įrodžiusi daugybę su motyvacijos tema susijusių svarbių teorijų. Nėra sunku pastebėti, jog personalo susidomėjimas darbu priklauso nuo jo vidinio „užsidegimo“, arba darbdavio mokėjimo sudominti asmenį tam tikra užduotimi ar darbo funkcijomis.

Veiklos motyvavimas – veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas) išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų aktyvinančių veiksmų pagrindu „sugalvojimas“ bei panaudojimas (Zakarevicius ir Župerka, 2010). Taip pat lyderiai daro didelę įtaką ir bendriesiems rezultatams, kuriuos kiekvienas darbuotojas generuoja kasdien atlikdamas savo darbo funkcijas. Analizuojant šiuolaikinių šalių organizacijų patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi, kurios tikslas suvienyti organizacijos darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Barvydienė ir Kasiulis, 2015).

Gerai, nuolatos nepriekaištingų rezultatų siekiantys darbuotojai nėra retenybė, tačiau juos surasti ir pasirinkti nėra lengva. Nepriekaištingų darbuotojų išlaikymas reikalauja dar daugiau pastangų, kadangi kitos įmonės, kurios mato gerą specialistą, nuolat gali bandyti jį kviesti dirbti pas save, juos motyvuodami geresniu atlyginimu, geresne motyvacinė sistema, karjeros augimo galimybėmis, geru bei draugišku, padedančiu kolektyvu ir kt. Kad taip nenutiktų ir visi geri darbuotojai neišeitų į kitas įmones reikia stengtis, jog darbuotojai patys jaustųsi gerai dabartinėje darbovietėje, kad jaustų pilnatvę ir matytų prasmę kasdieninėse užduotyse.

Organizacijos, norėdamos išlaikyti gerus darbuotojus turi jais rūpintis, todėl labai svarbu įmonėje stiprinti darbuotojų ir jų veiklos motyvaciją ir skatinti darbuotojus dirbti našiai, žinoma, kai jie jaučiasi gerai. O kaip jau ir yra minėta, kai darbuotojas jaučiasi gerai jis rodo ir didesnę motyvaciją kolegoms bei rodo geresnius darbo rezultatus, efektyvesnius sprendimus ir kelia atliktų darbų ar užduočių kokybę.

Motyvacija kartu su vadovavimu – pagrindinis įmonės valdymo sėkmės garantas. Vadovų supratimas, kas yra motyvavimo procesas, konkretaus darbuotojo motyvacijos suvokimas ir praktinis turimų žinių pritaikymas yra labai svarbu. Motyvacija yra vienas kertinių veiksmų į ką derėtų koncentruotis įmonės vadovai, norint išlaikyti darbuotojų motyvaciją bei gerus darbo rezultatus, kadangi nuo to tiesiogiai priklauso įmonės veiklos rezultatai. Siekti darbuotojų pasitenkinimo tai motyvuoti darbuotojus (Šavareikienė ir Dubinas, 2003). Vadybos mokslų literatūroje yra labai sunku surasti sukurtus standartus ir nuostatus kaip sėkmingai pasiekti darbuotojų pasitenkinimą, tačiau žiūrint paprasčiau į šį uždavinį tai suprasti yra ganėtinai paprasta, kadangi tai ir yra darbuotojų motyvavimo siekiai.

Žinoma, kiekvienas darbdavys, vadovas ar lyderis turi pritaikyti ir suasmeninti norimą įdiegti motyvavimo sistemą. Žemiau sudarytame paveikslėlyje galime matyti motyvacijos modelio kūrimo etapus, kuriais galėtų vadovautis įmonių vadovai, norėdami siekti darbuotojų pasitenkinimo.

Žvelgiant į ateities perspektyvas, darbuotojai tikisi, kad jų atlyginimas palaipsniui kils. Jau tapo įprasti kasmetiniai darbo pokalbiai, per kuriuos darbuotojai su vadovais aptaria kokius pasiekimus jie įvykdė per pastaruosius metus, kokias problemas išsprendė bei kaip patobulino savo kompetencijos žinias. Nuo pasiektų rezultatų priklauso kiek darbuotojui bus pakeltas atlyginimas, atsižvelgiant į paminėtus darbo rezultatus.

## 6 paveikslas

### *Motyvacijos modelio kūrimo etapai*



Šaltinis: sudaryta autorės

Tačiau kai kurie darbuotojai nėra linkę dėti daug pastangų į papildomas užduotis, neieško naujovių darbe, nesistengia spręsti nusistovėjusių problemų, net jei žino kaip tai galima būtų spręsti, o asmeninis atlyginimas jam vis vien pakils, nors ir ne tiek daug, kiek anksčiau minėtiems asmenims, kurie stengiasi. Todėl yra dvejopi jausmai, arba asmuo daug dirba ir stengiasi, arba asmuo tiesiog padaro minimalius reikalavimus, bet tokiu atveju abu darbuotojai gauna atlyginimą. O tokie darbuotojai, kurie viską atlieka minimaliai gali sukelti įmonei sumažėjusį pelną, kadangi sumažėjo darbo našumas. D. Grauslytės sudarytas modelis parodo kokie turėtų būti derami įmonės priimami sprendimai bei žingsniai norint pasiekti, kad darbuotojai dirbtų našiau ir efektyviau, taip pat, kad pasiektų keliamus įmonės tikslus bei nustatytas gaires (Grauslytė, 2008).

Darbuotojai, kurie nemato prasmės atlikti daugiau, nei yra reikalaujama ar ieškoti papildomų darbų ir problemų, kurias išsprendus pagerėtų darbo našumas, dažniausiai yra nemotyvuoti, todėl nemato tame jokios prasmės. Būtų prasminga tokius darbuotojus motyvuoti ir padėti jiems jaustis geriau.

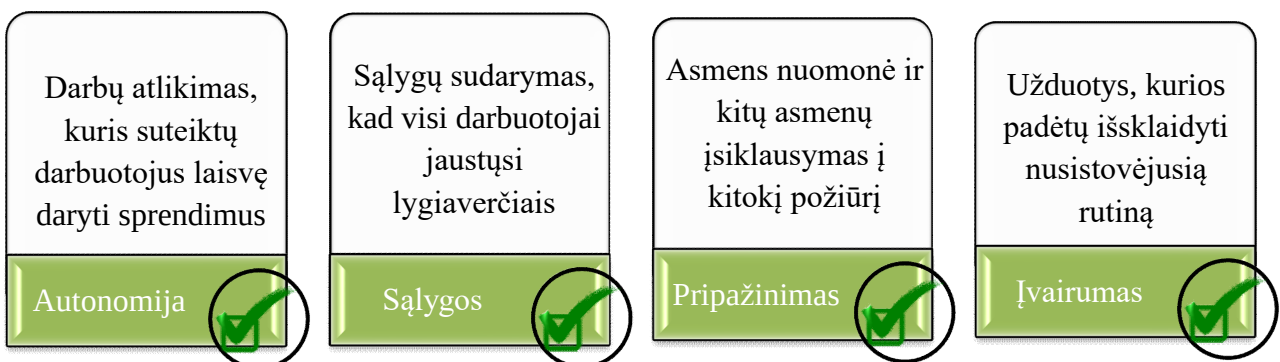
Motyvacijos teiginiai, kurie minimi žemiau, galima suprasti kokia svarbi yra motyvacija kiekvieno asmens gyvenime, kadangi:

- Motyvaciją priimta laikyti visuotinai geru dalyku;
- Motyvacija – vienas iš veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus;
- Motyvacija – tai būseną, kurią reikia nuolat papildyti;
- Motyvacija – priemonė, kurios pagalba vadovai gali pagerinti darbo santykius organizacijoje (Felser, 2006).

Taigi, žemiau pateikiami keli komponentai, kurie galėtų padėti darbuotojui labiau įsitraukti, pajusti pasitenkinimą darbu ir to pasekoje susikurtų teigiamą motyvacijos nusistatymą:

## 7 paveikslas

### *Darbuotojų pasitenkinimo komponentai*



Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, įmonėms yra naudinga turėti motyvuotus ir savimi pasitikinčius darbuotojus, kadangi jie rodo geresnius darbo rezultatus, mažina darbuotojų rotaciją bei garsina įmonės vardą gerais žodžiais artimame rate, kuomet darbuotojas jaučia pilnatvę. Vadovai, sudarę motyvacijos modelį įmonėje sustiprina ryšį tarp darbdavio ir darbuotojo, nes darbuotojas mato, jog vadovas investuoja laiką į darbuotojų gerovę. Nors kartais ir sunku yra suprasti darbuotojų lūkesčius, tačiau tai yra svarbi dalis, kuri daro įtaką darbo kokybei bei rezultatams, todėl motyvacija yra svarbi, nes ji skatina darbuotojų elgesį, kuris lemia įmonės sėkmę.

### **1.3. Darbo kokybės matavimo būdai ir kriterijai**

#### **1.3.1. Darbo kokybės KPI ir jo matavimo būdai**

Kompanijos rezultatams analizuoti gali būti naudojami darbo kokybės rodikliai arba kitaip KPI. Darbuotojų veiklos rodikliai yra svarbiausi norint sekti, kaip darbuotojai atlieka savo darbą. Įmonių žmogiškųjų išteklių skyriui derėtų turėti metodus darbuotojų produktyvumui ir efektyvumui matuoti. Darbuotojų veiklos rodiklių sekimas naudingas tiek organizacijai, tiek darbuotojui (Leitão, et al., 2018). Didinant bendrą darbo kokybę padidėja darbuotojų pro-aktyvumas, o to pasekoje sustiprėja produktyvumas (Sattar, et al., 2018). Žinoma, produktyvumas yra glaudžiai susijęs su atliekamo darbo kokybe, su rezultatais, kurie yra pasiekiami, todėl produktyvumas yra svarbus kokybės atavimo veiksnys. Kokybės gerinimas ir veiklos gerinimas yra nepaprastai svarbūs aspektai, nes produktyvumas ir diegiamos naujovės yra tai, kas didina darbo našumą (Pot ir Koningsveld, 2009).

Daugumoje įmonių darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas du kartus per metus atliekant veiklos vertinimus, tai yra vienas iš KPI vertinimų. Darbuotojai vertinami pagal kelis kriterijus, dažniausiai jų darbo kokybę. Objektyviai matuoti kokybę yra gana sudėtinga. Nėra paprasto ar visuotinai pripažinto apibrėžimo, kokie yra visiems tinkantys veiklos rezultatai atskiros organizacijos lygmenyje.

Organizacijos veiklos analizė yra esminis organizacijos vertinimo proceso žingsnis, kuris gali apibrėžti darbuotojų darbo kokybę (Lusthuus, et al., 2002). Kadangi organizacijų veikla yra daugialypė, susijusi su jų tikslais ir uždaviniais, ir gali būti apibrėžta kaip organizacijų galimybė efektyviai naudoti savo išteklius ir kurti rezultatus, atitinkančius jos tikslus ir aktualius vartotojams. Kadangi kiekybę dažnai yra lengviau išmatuoti nei kokybę, yra keli būdai, kaip įvertinti šį darbuotojo KPI (Key Performance Indicator pagrindinis veiksmingumo rodiklis). Tai yra metrika, naudojama vertinant veiksmingumą (Peterson, et al., 2003).

Tiek kokybinės, tiek kiekybinės darbuotojų veiklos rodiklių sekimo sunkumas yra tas, kad jie patys skaičiai daug nepasako. Įmonė ir atskiros komandos, atskiri darbai vis vien turi būti matuojami skirtingai, kadangi atliekami darbai yra kitokie ir laikas, atliekamam darbui turi būti kitos ir negali būti vienodas, nes kiekviena užduotis yra kitokia ir savaip sudėtinga. Visada turėtų būti pusiausvyra tarp kiekybės ir kokybės. Šis balansas matuojamas darbo efektyvumu, nes šioje metrikoje atsižvelgiama į reikalingus tam tikrai produkcijai (kokybei) pagaminti. Taigi, pagrindiniai darbuotojų veiklos rodikliai sujungia kokybinę ir kiekybinę metriką. Žinoma, darbuotojų darbo kokybė daro

didžiausią įtaką įmonės veiklai, todėl yra labai svarbu sekti, analizuoti ir gilintis į kokybės rodiklių rezultatus. Yra keletas sąlygų, kuriomis aukštas produktyvumas labiau skatina motyvaciją. Viena sąlyga yra ta, kad darbuotojai suvokia, kad atlygis priklauso nuo jų produktyvumo arba nuo jų KPI. Antroji sąlyga yra ta, kad atlygis turi būti paskirstomas teisingai (Muhammad ir Wajidi, 2013). Efektyvumas didėja, kai organizacija randa naujų būdų naudoti mažiau išteklių savo produkcijai gaminti ar paslaugai teikti. Verslo aplinkoje produktyvumo gerinimas yra būtinas norint ilgalaikės sėkmės. Įmonių pasamdyti efektyvumo vadybininkai, arba už tai atsakingi kiti darbuotojai gali apskaičiuoti, kaip sumažinti išlaidas, sutaupyti ribotus išteklius ir padidinti pelną. Savo ruožtu padidėjęs pelnas leidžia organizacijai užtikrinti geresnį atlyginimą, išmokas ir darbo sąlygas. Rezultatas gali būti aukštesnė darbuotojų darbo kokybė, kurie yra labiau linkę motyvuoti toliau gerinti produktyvumą (Wentzel ir Wigfield, 2009).

Taigi, darbuotojų darbo kokybė ir jos matavimas yra svarbus ne tik pačiam darbuotojui, tačiau ir įmonei: aukštas produktyvumas, efektyvumas ir kokybė lemia gerus rezultatus.

### **1.3.2. Darbuotojų kompetencija kaip kokybės matavimo kriterijus**

Darbo kokybę, arba kaip gerai asmuo gali atlikti paskirtus uždavinius labiausiai sąlygoja darbuotojų profesinė kompetencija. Profesinės kompetencijos yra labai aktualios šiuolaikiniam žmogui, kadangi šiandieninėje visuomenėje, įvairių organizacijų kasdienėje veikloje turėti šią kompetenciją yra didelis plusas. Vis kitokiai problemai išspręsti yra reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Kompetencijos yra žinių bei įgūdžių ir savybių diapazonas, kuris leidžia individui sėkmingai įvykdyti užduotį ar veiklą (Michaelis ir Markham, 2017). Panašiai, yra keletas veiksnių, kurie turi įtakos rezultatams, būtent trys kintamieji, susieti su darbuotoju: kompetencija, galimybės ir motyvacija (Tosti ir Amarant, 2005). Kompetencijoje visada yra tikslas, kuris yra paskata motyvams ar bruožams, kurie sukelia veiksmus siekiant rezultato (Sutrisno, 2015).

Įvairios kvalifikacijos bei profesinės kompetencijos sąvokos literatūroje yra apibrėžiamos įvairiapusiškai. Vieni autoriai teigia, jog kompetencija yra vienas iš reikalavimų geram darbdaviui, lyg būtina sąlyga norint atlikti darbus tinkamai, tačiau kitų nuomonė yra ta, kad kompetencija yra kiekvieno individo asmeninė savybė, gerasis bruožas, kuris padeda darbo kokybei.. Su darbu susijusios kompetencijų charakteristikos, kurios nukreipia darbinę veiklą tinkama linkme yra susietos su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu (Chen ir Naquin, 2006). Kompetencijos, kaip gebėjimų ir įgūdžių rinkinys, kurios yra būtinos efektyviai veiklai, buvo pristatytos Campion ir kitų.

Yra svarbu suvokti, jog asmenų kompetencijos nuolat keičiasi, o kuo darbdaviai suteikia didesnę galimybę ją nuolat tobulinti tuo darbuotojai yra labiau prisitaikę prie nuolat besikeičiančių

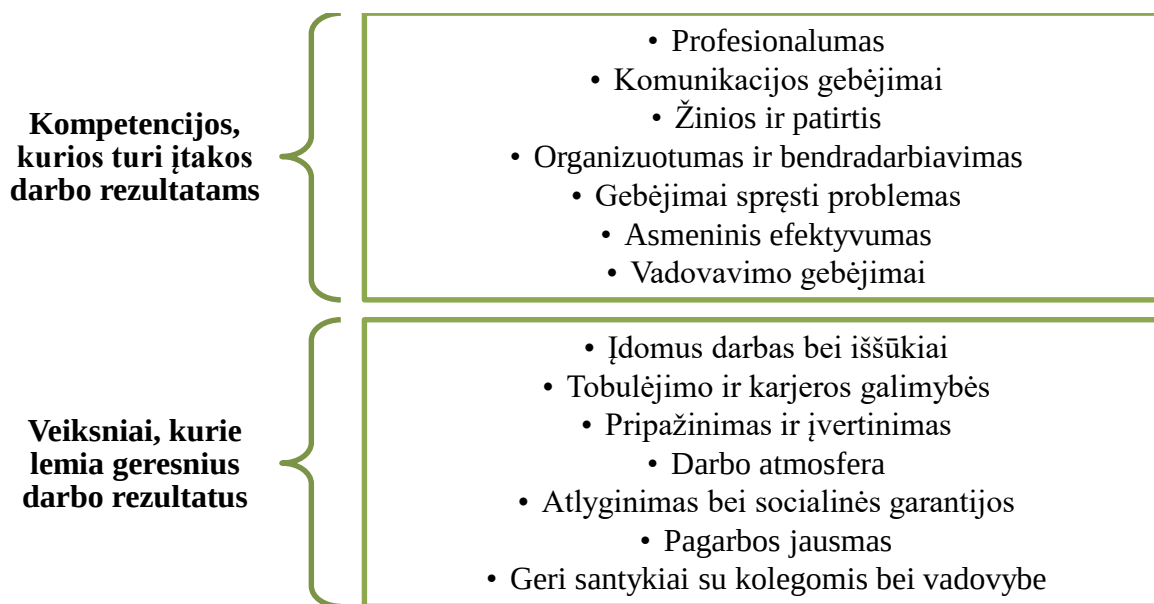


sąlygų (Campion et al., 2011). N. Bankauskienė, kuri cituoja J. Holt teigia: „Kadangi nežinome, ko labiausiai reikės ateityje, būtų beprasmiška stengtis išmokyti to iš anksto. Veikiau reikėtų stengtis išugdyti žmones, kurie taip pamėgtų mokytis ir taip puikiai sugebėtų tai daryti, kad galėtų išmokti visko, ko tik prireiks“ (Gražulis ir Markuckienė, 2015).

Taip pat, remiantis duomenimis pateiktais 1-oje lentelėje galima matyti kokios kompetencijos yra minimos, kaip svarbios darbuotojams (Kaye, 2006). Nors tyrimas buvo daromas kone prieš dešimtmetį, visos minimos kompetencijos yra aktualios ir šiandien, o galbūt jų turėjimas dar labiau sustiprėjo. Taigi kompetencijos, tokios kaip organizuotumas, komunikacijos gebėjimas, efektyvumas, problemų sprendimo gebėjimai ir pan. Iš pateiktų rezultatų, galime matyti, jog profesinės kompetencijos yra neatskiriamos nuo asmeninio efektyvumo.

## 1 lentelė

*Kompetencijų bei motyvacijos sąsajos*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analize, 2010.

Nors darbdaviai nėra linkę pakankamai investuoti į darbuotojų kvalifikaciją ir jos kėlimą, anot T. Misiukonio yra manoma, jog darbuotojai, kurie turi daug kompetencijų šie spręstų problemas ir priimtu įvairius sprendimus savarankiškai, to pasekoje darbuotojas bus mažiau priklausomas, daugiau savarankiškas ir tai gali turėti įtakos darbdavio galiai. Todėl darbdavys gali nenorėti kelti darbuotojų kompetencijos (Misiukonis, 2012). Atlikta Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus

sektoriaus analizė parodo, jog darbuotojų kompetencijos turi tiesioginę įtaką darbuotojų darbo kokybei.

Iš Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus analizės atsakymų dažnio galima matyti, kokios kompetencijos yra svarbios valstybės tarnautojams (2 lentelė). Daugiausiai apklaustųjų, didžioji dauguma mano, jog žinios ir patirtis yra svarbiausia - kompetencija. Sekantis, pagal populiarumą atsakymą buvo profesionalumas, gebėjimas komunikuoti, organizuotumas bei vertybių laikymasis. Toliau sekė tokios kompetencijos kaip gebėjimai spręsti problemas, bendradarbiavimo gebėjimai, vadovavimo gebėjimai, asmeninis efektyvumas ir kitos savybės.

## 2 lentelė

*Kompetencijų svarba pagal kategorijas*

| Kategorija                   | Atsakymų dažnis (vienetais) |
|------------------------------|-----------------------------|
| Žinios ir patirtis           | 554                         |
| Profesionalumas              | 268                         |
| Gebėjimas komunikuoti        | 110                         |
| Organizuotumas               | 66                          |
| Vertybių laikymasis          | 65                          |
| Kitos savybės                | 58                          |
| Problemų sprendimo gebėjimai | 45                          |
| Bendradarbiavimas            | 32                          |
| Vadovavimo gebėjimai         | 17                          |
| Asmeninis efektyvumas        | 11                          |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analize, 2010.

Darbo kokybę galima matuoti kompetencijos rodikliais priklausomai nuo įgytų kompetencijų, kuo kompetencijos didesnės, tuo darbo kokybė yra geresnė (toje srityje, kurioje yra įgytos kompetencijos). Kompetencijos vystymo sąvoką galima interpretuoti kaip nenutrūkstamus bandymus stengtis daryti savo atliekamą darbą geriau, įvesti naujovišką ar patobulintą veiklą, kuri leistų darbuotojui tobulėti savo veikloje.

Kompetencijos vystymas yra svarbus ne tik nuolatiniam darbe, į kurį žmonės eina kasdieną ir kuriame daro vis tą patį darbą, tačiau kompetencijos vystymas taip pat yra svarbus ir nekasdienio darbo rėmuose. Kai norima kalbėti apie tam tikrą darbą ar veiklą, vietoje bendrinio kompetencijos termino yra vartotinas profesinės kompetencijos terminas, apjungiantis darbuotojo kvalifikaciją, asmenybės bruožus ir gebėjimus, kurie pasireiškia komandinio darbo kontekste (Žydžiūnaitė, 2006).

Taigi, šie elementai yra integruojami su kitų narių turimomis kompetencijomis ir komandinio darbo pagrindinėmis kompetencijomis, lemia tikslus ir uždavinius orientuotą į darbo kompetencijų veiksmingumą ir darbuotojų darbo kokybę

#### **1.4. Motyvavimo įtaka motyvacijai**

Nūdienų darbuotojų motyvavimas remiasi asmenų motyvavimo priemonėmis. Kaip jau ir buvo minėta, yra ne vienas apibrėžimas kas yra motyvavimas, tačiau yra labai svarbu suprasti, kad motyvavimas yra poveikis darbuotojų motyvacijai (Barvydienė ir Kasiulis, 2015). Organizacijos, norėdamos išlaikyti gerus darbuotojus turi jais rūpintis, todėl labai svarbu įmonėje stiprinti darbuotojų motyvavimą ir skatinti darbuotojus dirbti našiai, žinoma, kai darbuotojai yra motyvuojami jie tampa motyvuoti. O kaip jau ir yra minėta, kai darbuotojas jaučiasi gerai ir yra motyvuotas jis rodo ir didesnę motyvaciją kolegoms bei rodo geresnius darbo rezultatus, efektyvesnius sprendimus ir kelia atliktų darbų ar užduočių kokybę (Danilevičiūtė, 2018). Todėl darbuotojų motyvavimas daro įtaką motyvacijai, o ši – darbo rezultatams.

Nusistovėjusi nuomonė yra ta, jog nemaža dalis darbuotojų dirba tik tam, kad gautų atlyginimą ir darbo procesuose nemato didelės prasmės, todėl motyvacija ir noru dirbti jie nespinduliuoja, tačiau tai nereiškia, kad tokie asmenys savo darbą atlieka blogai. Tačiau, kai asmuo dirba ir nesijaučia įvertintas, pripažintas ar pagirtas už gerus rezultatus jis ilgainiui pradeda nebematyti prasmės stengtis ir daryti galbūt net daugiau, nei kad daro kiti. Todėl tokie žmonės nėra suinteresuoti dirbti ir garsinti įmonės vardo, nes jie patys nesijaučia įvertinti. Žinoma, toks organizacijos ar vadovų elgesys dažnai iššaukia didelę darbuotojų kaitą ir rotaciją, kadangi dabartinėje darbuotojo pozicijoje jis nemato jokio

įvertinio ir/ar nėra motyvuotas kilti karjeros laiptais, jei įmonė ir siūlo tokią galimybę (Šavareikienė ir Dubinas, 2003).

Dar prieš motyvacijos modelio kūrimą yra kelios rekomenduojamos stadijos, kurias reikia išsinagrinėti, pirmoji yra išsiaiškinimas, kodėl darbuotojas elgiasi neįprastai, galbūt jis patapo uždaras, nebe toks energingas, vangus ir pan., taip pat svarbu suprasti darbuotojų poreikius bei asmeninius tikslus, tai padėtų nustatyti kas žmogų motyvuoja. Taip pat, kad efektyviau pritaikyti motyvavimo modelį rekomenduotina darbuotojus suskirstyti pagal jų asmeninius poreikius.

Darbuotojų darbo rezultatų įvertinimas yra svarbi detalė visame motyvavimo procese, vadovui svarbu pamatyti ir suprasti kaip motyvavimas veikia darbuotojus, darbuotojų grupes bei bendrą atmosferą įmonėje. Natūralu, kad gali tiek darbuotojams, tiek įmonių vadovams kilti klausimas ką gali iššaukti motyvavimo nebuvimas, tačiau svarbu pabrėžti, kad motyvavimas, kaip pagrindinė detalė motyvacijoje turi kartinį vaidmenį motyvacijoje, todėl svarbu suprasti kas yra demotyvacija.

Dalis demotyvacijos veiksnių atsiranda ne tik dėl išorinių veiksnių, tačiau pagrindinė ir svarbiausia dalis yra motyvavimo stoka, ko pasekoje darbuotojas tampa nebemotyvuotas. Personalias, kuris yra motyvuotas užima svarbią vietą įmonės visumoje. Vienas svarbiausių įmonių vadovų bei kitų darbdavių tikslas yra motyvuojant darbuotojus įvykdyti užsibrėžtus tikslus įmonėje ir siekti kuo geresnių rezultatų (Palidauskaitė, 2008). Taip pat, darbuotojai, kurie yra motyvuojami įmonės vadovų geriau įsisavina naujas užduotis, geriau mokosi naujų dalykų, sukuria geresnę atmosferą darbe, taip pat motyvuojami darbuotojai, kurie jaučiasi motyvuoti rodo geresnius darbo rezultatus. Demotyvacija, kaip sąvoka, yra aiškinama kaip procesas, kuris gali būti pasireiškęs dėl menko valdymo, blogų įmonės/darbuotojų veiklų ir rezultatų. Todėl dažniausias demotyvacijos šaltinis yra blogi vadovavimo veiksniai, kurie yra motyvavimo ir kitų papildomų veiksnių rezultatas. (Heery ir Noon, 2017).

Taigi, yra labai svarbu suprasti, jog motyvavimas yra pagrindinis veiksnys, kuomet yra norima turėti motyvuotus darbuotojus, jei vadovai nesisistengs motyvuoti savo personalo jis gali tapti demotyvuotas, to pasekoje galima didelė įtaka ne tik darbo rezultatams, tačiau ir emocinei bei fizinei personalo būsenai. Nevertinant darbuotojų, jų niekaip nemotyvuojant ir nesigilinant į jų poreikius ir nematydami prasmės motyvuoti savo darbuotojus įmonės netenka puikių specialistų arba tai smarkiai atsispindi įmonės kokybės, rezultatų sumoje bei paties darbuotojo motyvacijoje.

## 1.5. Darbuotojų motyvacijos ir kokybiko darbo rezultatų sąsaja

Įvairūs moksliniai tyrimai bandė tirti darbuotojų motyvacijos ir jos įtakos darbo rezultatams ryšį. Vienas kriterijus, kaip atsiskleidžia darbuotojų motyvacija, tiksliau jos nebuvimas yra pravaikštos. Pravaikštos yra laikomos viena iš darbuotojų motyvacijos nebūvimo rezultatu, kuris tiesiogiai daro didelę ir neigiamą įtaką darbo rezultatams. Tyrimai atskleidė nuoseklų atvirkštinį ryšį tarp motyvacijos ir pravaikštų, pavyzdžiui, kai motyvacija yra aukšta, pravaikštos būna menkos ir dažniausiai, būna dėl svarbių priežasčių, o kai motyvacija yra maža, pravaikštos būna didelės, dažniausia priežastis – darbuotojų motyvacijos nebūvimas bei bloga psichologinė sveikata (Luthans, 1995). Kiekvieno darbuotojo emocinė sveikata turi įtakos elgesiui, kuris galiausiai turi įtakos pasiekimams ir rezultatams darbo vietoje (Tamini ir Chadha, 2018).

Žmonės yra svarbiausias organizacijos turtas, todėl tai, kaip organizacija valdo žmonių poveikį, daro didelę įtaką organizacijos veiklai (Moreno ir Avila, 2018). Viena iš dažniausiai pasitaikančių teorijų yra nuostata, kad pravaikštas lemia tai, kad darbuotojai vengia blogos darbo situacijos, blogų sąlygų ir pan. Nors pripažįstama, kad pravaikštas gali nulemti darbuotojo negalėjimas atvykti į darbą dėl logistikos priežasčių, pvz. sugedo automobilis, neatvažiavo autobusas, sulūžo dviratis ir t.t., manoma, kad motyvacija yra pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojo neatvykimo į darbą dažnumą (Obasan, 2011). Tačiau pravaikštos yra tik viena nedidelė dalis, kuri daro įtaką darbo kokybei. „Vidinė ir išorinė motyvacija yra nepriklausoma, kiekviena turi unikalių pirmtakų ir rezultatų [...] organizacijose, nes kartu su įdomiomis užduotimis egzistuoja ir finansinės paskatos, žmonės vienu metu gali patirti išorinę ir vidinę motyvaciją atlikti savo darbą.“ (Rockman ir Ballinger, 2017). Kiekvienas žmogaus veiksnys lemia tam tikro darbo atlikimą.

Norint, kad asmuo tinkamai padarytų darbą ne visuomet užtenka žinoti, ką tiksliai reikia padaryti. Žinoma, darbas gali būti atliktas, nes to yra reikalaujama, tačiau darbo vietoje darbuotojas turi jaustis gerai, jis turi būti motyvuotas daryti tą darbą, o ne daryti jį per prievartą. Svarbiausių žingsnių siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime ilgalaikiais socialinių mokslų tyrimais buvo nustatyti šeši pagrindiniai veiksniai, kurie yra būtini tam, kad žmonės jaustų motyvaciją ir rodytų gerus rezultatus:

1. Erdvė sprendimams priimti – žmonės turi turėti pakankamai erdvės norimiems sprendimams priimti;
2. Galimybė mokytis darbe ir tęsti mokslus. Mokymasis – pagrindinis žmogaus poreikis, nes jis nuolatos stengiasi tobulėti;

3. Įvairovė. Darbas turi būti įvairus, kad žmonės nesikankintų dėl nuobodulio ir nuovargio. Darbas turi būti įvairus ir reikalauti bent šiek tiek pastangų;
4. Abipusė parama ir pagarba. Žmonėms reikia, kad kolegos darbe būtų supratingi, vieni kitiems padėtų, gerbtų;
5. Darbo prasmė. Ji apima produkto vertę, kokybę, bendrąsias žinias;
6. Ateitis, kurios trokštame. Ateityje, kurios žmogus trokšta, svarbiausia, kad būtų pusiausvyra tarp atliekamo darbo ir asmeninio gyvenimo. Taip pat turi būti karjeros kelias, einantis į priekį, netrukdantis žmogui augti kaip asmenybei, leidžiantis tobulinti savo gabumus, patirti mažiau stresų ir turėti daugiau laisvo laiko (Deborah, 2005).

Kaip jau ir buvo minėta, motyvacija skatina žmones dirbti taip, kad būtų pasiekti kuo geresni rezultatai, todėl motyvuotas darbuotojas pasiekia žymiai didesnę kokybės lygį atliktuose darbuose arba tų darbų kiekyje. Niekam nėra paslaptis, kad jei įmonės darbuotojai yra motyvuoti ir nusiteikę pasiekti kuo geresnių rezultatų tai dar didelę įtaką įmonės sėkmei bei pelnui ir žinoma, kai darbuotojai dirba gerai, yra pasiekiami kokybės reikalavimai, įmonė generuoja didesnę pelną, tuomet įmonė gali skirti ir materialų paskatinimą savo darbuotojams, kaip atsidėkojimą už pvz. puikius ketvirčio rezultatus.

Žinoma, svarbu paminėti ir tą faktą, jei darbuotojas jaučiasi puikiai darbo aplinkoje, o jo rezultatai yra puikūs, asmuo yra motyvuotas ir gerą nuotaiką bei nusistatymą išsineša ir už darbo aplinkos, taip darbuotojo artimieji ir draugai gali pamatyti, kad minimas darbuotojas yra laimingas ne tik atlyginimu, tačiau jis pats džiaugiasi atliktu darbu, pasiektais nepriekaištingais rezultatais ir taip įmonė gerina savo vardą arba, galbūt net pritraukia naujų darbuotojų, kadangi jau esami darbuotojai yra laimingi ir didžiuojasi savo darbu ir jo kokybe (Barvydienė ir Kasiulis, 2015).

Taigi, kiekvieno darbuotojo motyvacija lemia darbo rezultatus bei įmonės sėkmę, o visos investicijos, kurias patyrė darbovietė tampa pelnu, kuris atsiperka ne tik motyvuotais darbuotojais, tačiau ir greičiau pasiekiamu darbo rezultatu.

## **2. MOTYVAVIMO IR MOTYVACIJOS RYŠIO ĮTAKOS DARBO KOKYBEI EMPIRINIS TYRIMAS**

### **2.1. Empirinio tyrimo aktualumas ir pagrindimas**

Kiekybiniam duomenų rinkimui taikoma anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas pasirinktas, siekiant gauti tikslius atsakymus į struktūrizuotus klausimus bei norint, kad apklausa būtų pasiekama kuo didesniai skaičiui respondentų, būtų paprasta ir aiški respondentams. Anketinė apklausa pasirinkta dar ir dėl to, nes ji anoniminė ir respondentai gali nuoširdžiai atsakyti į pateiktus klausimus. Tačiau prieš pateikiant klausimyną respondentams jis buvo pateiktas srities specialistams/ekspertams, kurie prisidėtų prie tyrimo su savo nuomone ir sutiktų pateikti savo įžvalgas, nuomonę bei pastabas apie motyvaciją, motyvavimą bei darbo kokybę.

Taigi anketine apklausa buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina motyvavimo priemones, ar esamos motyvavimo priemonės motyvuoja respondentus darbus atlikti kokybiškiau ir gauti rezultatus statistinei duomenų analizei, kuri padės įvertinti koks yra motyvacijos ir motyvavimo ryšys ir kaip šis ryšys daro įtaką darbuotojų darbo kokybei.

**Tyrimo klausimai** – kokias sąsajas (teigiamas ar neigiamas) turi darbuotojų motyvavimas ir darbuotojų motyvacija ir kokią įtaką (teigiamą ar neigiamą) šis ryšys daro darbo kokybei?

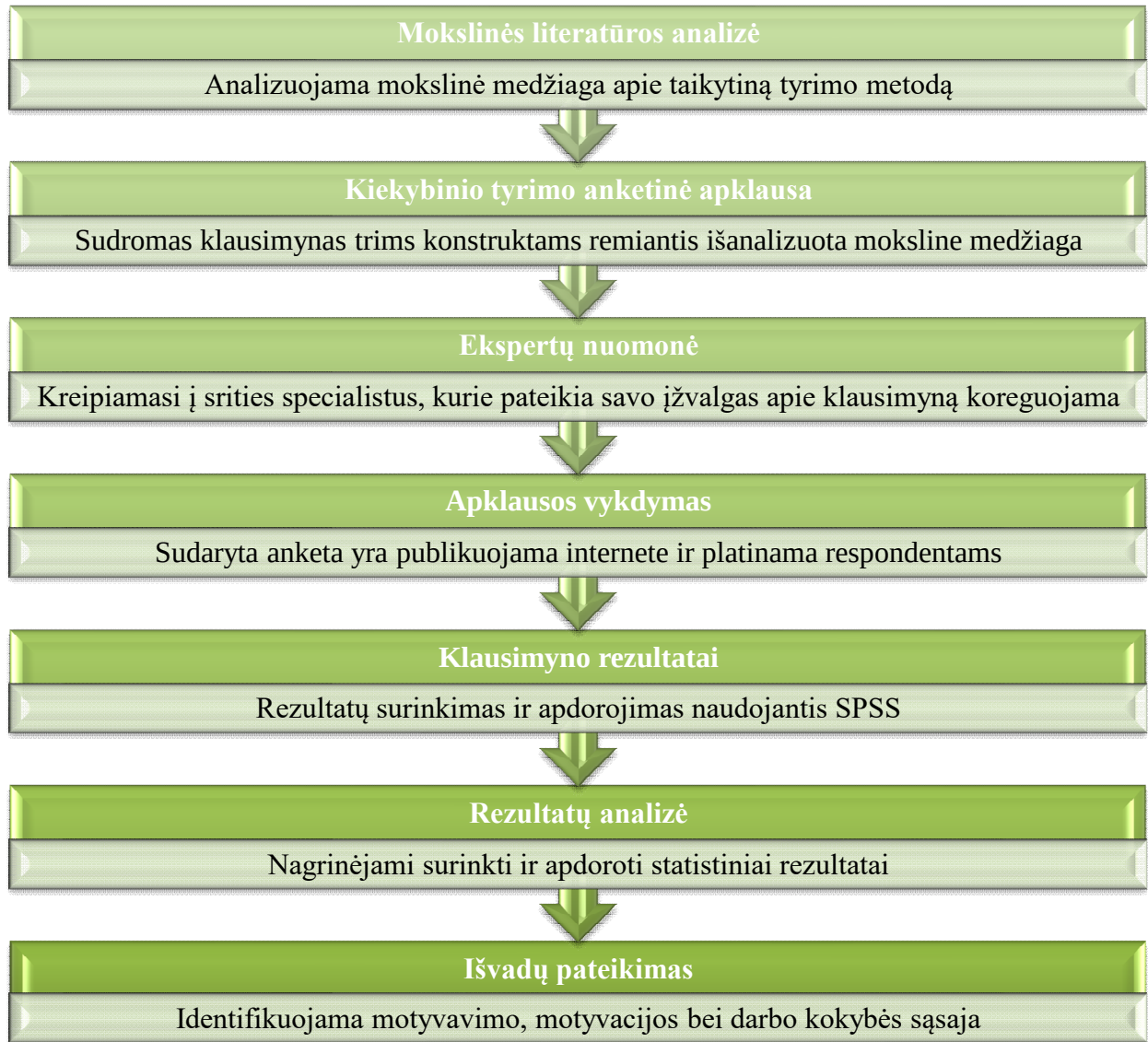
**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti, koka sąsaja egzistuoja tarp respondentų motyvacijos, motyvavimo bei kokią įtaką šis ryšys daro darbo kokybei.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Parengti klausimyną, kuris apimtų motyvavimą, motyvaciją bei darbo kokybę. Taip pat remiantis jau atliktais moksliniais tyrimais ir naudojantis oficialiais leidiniais, remiantis autoriais, panaudoti klausimyną apie motyvavimą;
2. Paruoštą trijų konstrukto klausimyną pateikti ekspertams ir, jei būtina, pakoreguoti klausimyną pagal gautas ekspertų pasiūlymus ir/ar pastabas;
3. Empirinio kiekybinio tyrimo būdu apklausti respondentus;
4. Nustatyti, kokia yra respondentų nuomonė susijusi su motyvavimu, motyvacija bei darbo kokybe;
5. Išanalizuoti gautus duomenis remiantis SPSS – statistinės duomenų analizės sistema;
6. Pateikti rezultatus bei išvadas.

## 8 paveikslas

### Tyrimo plano seka



Šaltinis: sudaryta autorės

Iškeltos hipotezės:

Toliau yra pateikiamos hipotezės, kurios atlikus tyrimą bei išanalizavus rezultatus bus priimtos arba atmestos:

$H_1$  : Kuo darbuotojas yra labiau motyvuotas, tuo geresnė jo darbo kokybė;

$H_2$  : Darbuotojų motyvavimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją;

$H_3$  : Darbuotojų motyvavimas teigiamai veikia darbuotojų darbo kokybę.



## 2.2. Taikytų tyrimų metodologija ir modeliai

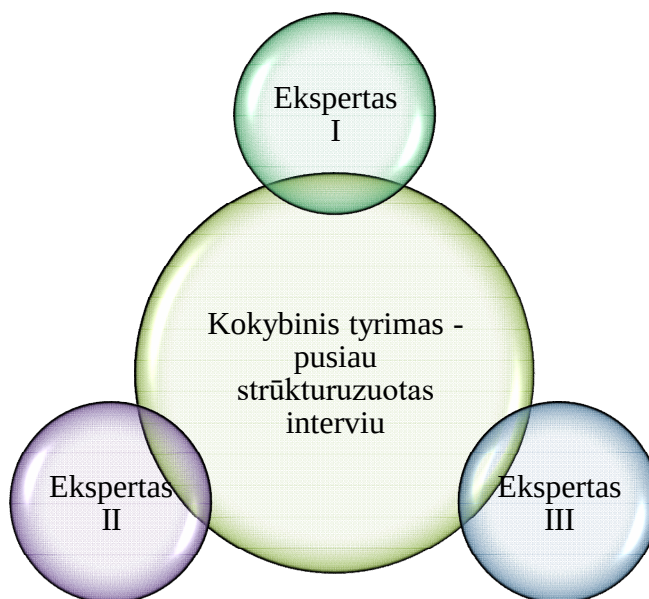
### Kokybinis tyrimas - pusiau strukturuotas ekspertų interviu

Ekspertų nuomonė, kai jie dirba būtent reikiamoje srityje yra labai svarbi, o kartais gali būti ir kritinė. Dažnai nėra susimąstoma apie nedideles, tačiau labai reikalingas smulkmenas, kurios gali būti kartinės atsakant respondentams į klausimus. Ekspertų nuomone yra siekiama išsiaiškinti ar parengtas klausimynas atitinka standartus, bei ar šiuolaikinėje darbo aplinkoje jis yra pritaikomas, ar klausimai yra sugrupuoti ir suformuluoti taisyklingai, ar yra atskleidžiamos visos reikiamos temos, todėl šiame darbe buvo pasitelktas pusiau strukturuotas interviu.

Ekspertai reikalingi tik tos srities – apie ką darbas yra rašomas, šiuo atveju apie motyvavimą, motyvaciją bei darbo kokybę labiausiai tinka specialistai iš žmogiškųjų išteklių srities, todėl buvo pasirinkta apklausti tris labai svarbias pareigas užimančias ekspertės: Ekspertė 1 – Personalo direktorę įmonėje „Wargaming Lithuania“, Ekspertė 2 – „Western Union“ personalo vadovę ir žmonių strategijos vadovę bei Ekspertė 3 – „HR knowledge center“ komandos vadovę įmonėje „Western Union“.

### 9 paveikslas

*Strukturizuoto interviu santykis*



Šaltinis: sudaryta autorės

## Kiekybinis empirinis tyrimas – anketinė apklausa

Įvairios apklausos leidžia išsiaiškinti priežastinių klausimų atsakymus ar jų gaires. Jos leidžia suprasti respondentų poziciją, kodėl jų pateikiami atsakymai yra būtent tokie, leidžia surasti atsakymus į pateiktus klausimus, kurie yra pateikti apklausą sudariusio žmogaus ar tam tikros grupės. (Butkevičienė ir Vaicekauskaitė, 2010). „Apklausa yra tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interview ėmėjo) pateiktus klausimus“ (Luobikienė, 2010).

Šių laikų socialinės apklausos yra patikimas bei moksliskai patvirtintas metodas duomenims rinkti, tačiau su vis tobulėjančia ir nesikeičiančia visuomene ir aplinka metodologiniai klausimai kyla dažnai. Taip pat, komunikacinių, informacinių technologijų naujumas ne tik sukuria naujas apklausos metodo taikymo perspektyvas, tačiau ir naujus metodologinius iššūkius. Taip pat, apklausos leidžia išsiaiškinti, kodėl asmenys elgiasi vienaip, o ne kitaip, kodėl yra pasirenkami vienokie ar kitokie veiksniai ar parodo kokia yra respondentų pozicija keliamu klausimu, kas jų veiksmams ar nuomonei gali sudaryti ar sudaro įtaką.

Todėl apibendrinant, pati pagrindinė apklausų užduotis yra identifikuoti priežastis, kurios lemia asmenų vienokius ar kitokius sprendimus, nuomonę ar veiksmus, todėl apklausos metodais atliekami tyrimai leidžia suprasti apie respondentų elgesio priežastinius ryšius ir padeda juos suprasti. Taip pat, apklausos leidžia gauti informaciją ir išsiaiškinti kaip yra veikiami vieni veiksniai kitų, kitaip tariant apklausos leidžia išsiaiškinti ne tik priežastinį ryšį, tačiau leidžia ir išsiaiškinti faktus, jų rinkimą bei konstatavimo sritis. Tyrėjui yra reikšminga suprasti ir sužinoti respondentų poziciją (Meloncon ir Amant, 2018).

Asmenys, kurie dalyvauja apklausoje ir atsako į pateiktus klausimus, išreiškia savo nuomonę ar požiūrį į pateiktus klausimus, taip pat, pateikia savo pateiktos nuomonės priežastis, tikslus bei kitus apmąstymus ar realius faktus, priklausomai nuo to, kokios informacijos yra prašoma pateikti respondento. Jei respondentas susikoncentruoja tik į apklausos problematiką ir turinį, galima manyti, kad apklausiamasis pateiks tikrovę atitinkančius atsakymus, tačiau, jei respondentas labiau susikoncentruoja ties apklausos aplinka respondento atsakymai gali būti ne tokie patikimi, pateikta informacija gali būti nukrypusi nuo tikrovės.

Kiekybiniai tyrimai rodo, kad didžioji dauguma santykinų privalomų turi internetinė apklausa, todėl dažnai galime matyti, kad viešai publikuojamos apklausos būna internetinės. Šis apklausų būdas jau nėra naujovė, metai iš metų nuolatos naudojamas kiekybinio tyrimo būdas yra vis dar vienas populiariausių apklausos metodų. Internetinės apklausos sėkmę lemia tai, kad šis metodas

dažniausiai nieko nekainuoja, kadangi internete turime daugybę internetinių puslapių, kur galima paskelbti savo sudarytą apklausą, stebėto rezultatus, komentarus. Taip pat šis metodas rodo pakankamai aukštą grįžtamumo lygį. Taip pat, dar vienas iš internetinės apklausos būdų yra tas, jog apklausos gali būti anoniminės, todėl atsakymai gali būti nuoširdesni, to pasekoje tyrėjai gauna nuoširdesnius ir tikresnius rezultatus. Taigi, tai duomenų rinkimo metodas, kuomet klausimynas yra pildomas respondentų savanoriškai bei savarankiškai. Pagal klausimų pateikimo formą, galimi jų tipizavimo atvejai:

1. Atviri - jie neturi galimų atsakymų variantų, todėl respondentui teikia visišką atsakymų laisvę. Tinka tada, kai norima išžvalgyti problemą arba toks klausimas pateikiamas pirmą kartą ir nėra aiškūs galimi jo atsakymo variantai. Tačiau juos sunku suklasifikuoti ir kiekybiškai įvertinti.
2. Uždari - jie susideda iš dviejų skirtingų komponentų: klausiamosios dalies ir atsakymų dalies. Respondentas turi pasirinkti vieną galimų atsakymo variantų, todėl jam lengviau padaryti sprendimą. Tačiau išlieka paviršutiniškumo galimybė renkantis atsakymą.
3. Mišrūs - dažnai dominuoja kombinuoti, uždaro ir atviros formos klausimai. Baigus uždaro formos klausimus, paliekama vietos respondentui išsakyti savą nuomonę. Tai leidžia respondentui pasakyti tai, ko dėl uždaro klausimo ribotumo jis negalėjo padaryti. Pvz. kitiems galimiems atsakymų variantams, pastaboms, pa pildymams parašyti (Gaižauskienė ir Mikėnė, 2014).

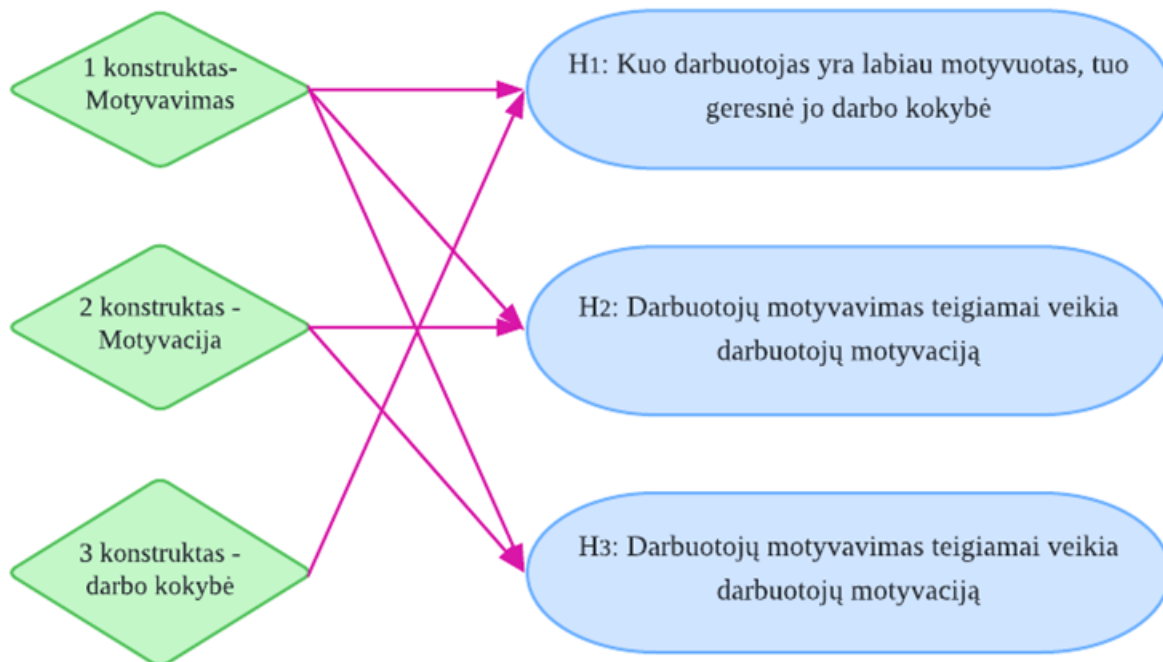
Taigi, kiekybinės internetinės apklausos privalumai yra akivaizdūs. Apklausa, kaip tyrimo metodas, suteikia teisę gauti įvairios ir labai svarbios informacijos, respondentų nuomonę, poziciją ar net gauti papildomu komentarus ar pasiūlymus, todėl šis metodas ir buvo pasirinktas atlikti tyrimą.

Tyrimo metodas – Empirinis kiekybinis tyrimas, internetinė apklausa (apklausos nuoroda: [https:// apklausa.lt/ private/ forms/motyvvavimo -ir-motyvacijos- sasaja-bei -sio-rysio -itaka -darbo-kokybei-empirini-3812p6s/entries](https://apklausa.lt/private/forms/motyvvavimo-ir-motyvacijos-sasaja-bei-sio-rysio-itaka-darbo-kokybei-empirini-3812p6s/entries), anketos matomumas apribotas dėl pasibaigusio tyrimo laiko).

Tyrimo konstruktas – be demografinių elementų, tyrimas susideda iš trijų konstrukty, kurie susideda iš: motyvacijos, motyvavimo bei darbo kokybės. Svarbu pabrėžti, kad kiekybinio tyrimo analizei (3 skyrius) buvo naudoti tyrimai, kurie glaudžiai persipina su 10 pav. paminėtais konstruktais bei hipotezėmis.

## 10 paveikslas

*Konstruktų schema ir jų sąsaja su hipotezėmis*



Šaltinis: sudaryta autorės

Kiekybinio tyrimo klausimai:

Kokybė (naudota Likerto skalė, kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

1. Jūsų atliekamų darbų kokybė atitinka nustatytus standartus;
2. Darbo vietoje savo atliekamas užduotis dažniausiai padarote iš pirmo karto;
3. Jūsų atliekamas darbas atitinka vartotojų lūkesčius;
4. Jūsų atliekamosse užduotyse ar teikiamose paslaugose/produkte jūs reikiate pirmenybę kokybei;
5. Jūsų atliekamo darbo kokybė atsispindi galutiniame produkte/paslaugoje;
6. Savo darbuose dažniausiai išvengiate klaidų;
7. Jūsų darbo rezultatų kokybė yra aukšta.

Motyvacija (naudota Likerto skalė, kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

1. Jūs esate patenkintas (-a) gaunamu papildomų naudų paketu;
2. Jums pavyksta suderinti darbo krūvį su asmeniniu gyvenimu (work-life balance);
3. Darbo vietoje rūpinamasi jūsų gerbūviu (well-being) ir psichologine sveikata;
4. Jūs jaučiate karjeros pažangą savo dabartinėje darbovietėje;
5. Jūs jaučiatės vertinamas (-a) savo dabartinėje darbovietėje;
6. Jūs jaučiatės saugus (-i) darbo vietoje;
7. Jūs esate patenkintas (-a) gaunamu užmokesčiu už atliekama darbą.

Motyvacija (naudota Likerto skalė, kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

1. Kiek stipriai esate motyvuotas dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes jūs turite galimybę nuolat tobulinti save pasirinktoje karjeroje?
2. Kiek labai esate motyvuotas (-a) dirbti daugiau nei priklauso, neskaičiuojant darbo valandų (savo noru, nes esate motyvuotas (-a))?
3. Kiek stipriai esate motyvuotas (-a) dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes jūs matote savo darbą kaip įdomų ir/ar stimuliuojantį?
4. Kiek smarkiai esate motyvuotas (-a) dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes jaučiatės gerai dirbdamas savo pozicijoje?
5. Kiek labai esate motyvuotas (-a) dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes jaučiate pasitenkinimą atliekant sudėtingas užduotis?
6. Kiek stipriai esate motyvuotas (-a) įsitraukti į papildomas veiklas (spec. projektai, mokymai, renginiai ir pan)?
7. Kiek stipriai esate motyvuotas (-a) dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes gaunama patirtis darbe skatina noriai imtis naujų užduočių?

Tyrimo imtis: Kad tyrimo duomenys būtų tikslūs, bendras apklaustųjų skaičius (imties dydis) apskaičiuotas remiantis netikimybine imtimi. Tai yra tikslinė atranka, kuri vykdoma tada, kai tyrėjas renkasi imtį, atsižvelgdamas į konkretų tikslą, remdamasis tam tikrais kriterijais arba sprendimais (Rupšienė, 2007). Vadovaujantis Kardeliu (2007) imties tūrio skaičiais, buvo nuspręsta apklausti anketine apklausa raštu 100 respondentų. Tam, jog duomenys būtų tikslūs ir būtų juos galima

statistiškai apdoroti ir gauti kokybiškus rezultatus respondentai turėjo atitikti vieną kriterijų – būti samdomais darbuotojais. Tyrimo metu gautos išvados gali padėti susidaryti efektyviausią būdą pradėti didinti ne tik įmonės rezultatus, tačiau ir darbuotojų motyvavimą bei motyvaciją.

Naudota Likerto skalė, pagal kurią atsakymų pasirinkimai varijuoja nuo 1 (žemiausias / blogiausias) iki 5 (aukščiausias / geriausias). Šis metodas yra pritaikomas klausimyne, kuriame yra grupė teiginių, o respondentų yra prašoma atsakyti į juos, naudojant penkiabalę skalę (Dikčius, V., 2011). Kaip jau minėta prie kiekybinio tyrimo klausimų, respondentai, atsakydami į klausimus, galėjo pasirinkti vieną atsakymo variantą iš 5 (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

### **3. EMPIRINIO KOKYBINIO IR KIEKYBINIO TYRIMŲ REZULTATAI IR ANALIZĖ**

#### **3.1. Pusiaus strukturuoto, kokybinio tyrimo - ekspertų interviu rezultatai**

Kaip jau ir buvo minėta, klausimynas, prieš jį publikuojant, buvo išsiųstas srities ekspertams tam, kad gauti jų šališką nuomonę, įžvalgas, bei pastabas. Gauti atsakymai iš trijų ekspertų, kurių nuomonė ir trumpas aprašymas apie juos yra pateikta žemiau:

1. Ekspertė 1 – Personalo direktorė įmonėje „Wargaming Lithuania“. Ekspertė turi daugiau nei dešimties metų patirtį dirbant su žmonėmis, personalu. Sertifikuota darbdavio prekės ženklo vadovė, pripažinta ekspertė žmogiškųjų išteklių sferoje. Žmogus, davęs ne vieną interviu žiniasklaidai ir plačiai sekama LinkedIn, kur Ilona dalinasi kaip gerinti darbo įvaizdį, kaip elgtis norint turėti motyvuotus darbuotojus ir kt.

Sukontaktavus su eksperte buvo pateiktas parengtas klausimynas ir ji noriai sutiko prisidėti. Visas klausimynas ekspertei atrodė tinkamas pateikti respondentams, bei tinkamas gauti naudingą informaciją. Pasiūlius pakoreguoti kelis klausimus, ne iš esmės, o tik patikslinant, kad respondentas lengviau suprastų, ekspertė palinkėjo sėkmės ir paprašė informuoti kaip seksis, kadangi iškelta tema yra aktuali ir jai, kaip ekspertei, būtų įdomu pamatyti tyrimo rezultatus bei išvadas.

2. Ekspertė 2– „Western Union“ personalo vadovė ir žmonių strategijos vadovė. Tai asmuo, kuris ilgus metus dirba su žmonėmis vadovauja ypač didelės firmos personalui. Ekspertė vadovauja ne tik Lietuvos padaliniui, po ja yra visos „Western Union“ HR skyrius.

Taigi ekspertė taip pat atskleidė, jog klausimynas yra tinkamas, tačiau norėtųsi, kad jo pradžioje respondentas būtų labiau supažindinamas su tyrimu, ko tikimasi gavus rezultatus. Taip pat, kaip ir ekspertė 1, ekspertė 2 gramatiškai pasiūlė pakoreguoti kelis klausimus, tačiau bendra klausimyno sudėtis – gera.

3. Ekspertė 3– „HR knowledge center“ komandos vadovė „Western Union“. Ekspertei yra artimos tiek motyvacijos bei motyvavimo, tiek kokybės temos, kadangi ji kasdien susiduria su iškilusiais klausimais apie minėtus konstruktus. Ekspertė yra puikiai žinoma kolegų, pripažinta ne tik komandos narių bet ir tų, kurie yra su ja susidūrę ir žino, kokia ji gera savo srities specialistė.

Peržiūrėjus klausimyną, ji turėjo tik vieną pastabą: „[...] kai kurie klausimai yra per daug susiję tarpusavyje, todėl gali būti sunku respondentui suprasti tarp jų skirtumą, o daugiau – viskas puikiai“. Minėjo ekspertė.

Taigi, gavus puikias pastabas ir paskatinimą iš minėtų ekspertų klausimynas buvo pakoreguotas remiantis pastabomis ir galutinis variantas buvo publikuojamas. Visos moterys, srities specialistės, kurios buvo apklausiamos šiuose interviu buvo supažindintos su galutiniais sugeneruotais klausimais, kurie buvo publikuojami. Galima teigti, jog atliktas kokybinis tyrimas yra sėkmingas, kadangi atlikus interviu su srities ekspertais buvo išsiaiškintos silpnosios pusės klausimyno, kuris teikiamas respondentams, tos silpnosios pusės pašalintos ir pilnai suformuluotas, kokybiškas, tikslus ir aiškus klausimynas pateiktas respondentams.

### **3.2. Kiekybinio tyrimo – internetinės apklausos rezultatai**

Internetinė apklausa buvo sudaryta iš trijų konstrukčių: motyvavimo, motyvacijos bei darbo kokybės. Kiekvienas konstruktas buvo sudarytas iš septynių klausimų. Kadangi anksčiau buvo pateiktas tūrio skaičius, su kuriuo buvo nuspręsta apklausti bent 100 darbingų asmenų, kurie yra samdomi darbuotojai, taigi norint gauti tikslius rezultatus į pateiktą klausimyną į jį turi atsakyti bent 100 asmenų, kurie atitinka iškeltą kriterijų norint teigti, jog gauti atsakymai yra tikslūs, tačiau norint patvirtinti ar paneigti sudarytas hipotezes reikia gautus atsakymus išanalizuoti statistiškai naudojant statistinių duomenų analizės kompiuterinę sistemą SPSS.

Kiekybinis tyrimas buvo atliktas naudojant internetinę apklausos platformą „Apklausa.lt“. Klausimynas platintas socialiniuose tinkluose, kad pasiektų kuo daugiau respondentų, tačiau nors ir buvo siekiama gauti kuo daugiau atsakymų ne visi asmenys buvo tinkami apklausai, kadangi buvo prašoma pildyti apklausą tik darbingo amžiaus asmenis, kurie šiuo metu turi darbą ir yra samdomi darbuotojai, taigi jaunesni nei darbingo amžiaus žmonės, vyresnio amžiaus žmonės (kurie gauna pensiją), bedarbiai bei dirbantys ar vystantys savo verslą (individuali veikla, individuali įmonė ir kt.) buvo prašomi nepildyti apklausos. Šiuo prašymu buvo siekta išfiltruoti tik labiausiai tinkamus respondentus atlikti apklausai.

Kadangi anksčiau buvo pateikta tezė, su kuria buvo apskaičiuota, jog norint gauti tikslius rezultatus į pateiktą klausimyną į jį turi atsakyti bent 100 asmenų, kurie yra samdomi darbuotojai. Kadangi į apklausą atsakė 132 respondentai galima teigti, jog gauti atsakymai yra tikslūs, tačiau norint patvirtinti ar paneigti sudarytas hipotezes reikia gautus atsakymus išanalizuoti statistiškai naudojant



statistinių duomenų analizės kompiuterinę sistemą SPSS. Visos respondentų pateiktos anketos buvo pilnai užpildytos, todėl visi klausimai buvo analizuojami su SPSS.

Taigi, pradėdant yra reikšminga apžvelgti respondentų demografinę charakteristiką. Statistiniai duomenys ir procentinės išraiškos pateiktos dalimis, kurių visumoje į klausimą atsakė visi 132 respondentai.

Duomenys nurodyti pasitelkiant rezultatus, kurie buvo gauti internetinėje platformoje. Pagal pateiktus duomenis į klausimą atsakė 132 respondentai, iš kurių:

- 71 (53.8%) moterys;
- 61 (46.2%) vyrai.

Taip pat pagal amžiaus cenzą į apklausą atsakė:

- 47 (35.6%) 18-25 amžiaus cenzo;
- 47 (35.6%) 26-33 amžiaus cenzo;
- 28 (21.2%) 34-42 metų amžiaus;
- 10 asmenų (7.6%), kuriems yra 43 metai ir/ar daugiau.

Pagal turimą darbo stažą įmonėje, kurioje šiuo metu dirba respondentas, į klausimą atsakė:

- 47 (35.6%) asmenys su stažu nuo 1 iki 4 metų;
- 36 (27.3%) asmenys su 5-8 metų stažu;
- 29 žmonės (22.0%) su darbo stažu iki vienerių metų;
- 15 (11.4%) su 9-14 metų stažu;
- 5 (3.8%) žmonės, kurie turi 15 ir daugiau metų darbo stažo.

Taip pat respondentų buvo paklausta kokioje darbovietėje jie šiuo metu dirba ir:

- 52 respondentai (39.4%) atsakė, jog dirba vidutinio dydžio įmonėje, kurioje yra nuo 51 iki 350 darbuotojų;
- 42 asmenys (31.8%) atsakė, jog dirba mažoje įmonėje, kurioje yra iki 50 darbuotojų;
- 38 žmonės (28.8%) atsakė dirbantys didelėse įmonėse, kuriose dirba nuo 351 darbuotojo.

Duomenis statistiškai apdoroti, paruošti bei susisteminti buvo naudojama jau minėta SPSS programa (programos versija Nr. 26). Kiekybinė apklausa buvo publikuojama internetiniame tinklalapyje [apklausa.lt](http://apklausa.lt) nuo š. m. sausio 28 dienos iki š. m. vasario 23 dienos, į apklausą atsakė 132 respondentai. Kaip matome iš 3 lentelės visi 132 respondentai atsakė į visus pateiktus klausimus, todėl neturime nei vienos trūkstamos vertės ir nereikia SPSS sistemoje žymėti nei vieno klausimo, kaip „missing“ (liet. trūkstamo) ir galima drąsiai teigti, jog nei vienas iš į apklausą atsakusių respondentų nepraleido nei vieno klausimo ir sėkmingai atsakė į visus anketoje publikuojamus klausimus (susijusius su tyrimu ir susijusius su demografiniais rodikliais, į kuriuos buvo galima ir neatsakyti (pasirinktinai)).

### 3 lentelė

*Respondentų atsakymų įverčiai*

|                   |             |        |
|-------------------|-------------|--------|
| Visi respondentai | 132 asmenys | 100.0% |
| Trūkstamos vertys | 0 asmenų    | 0.0%   |
| Iš viso           | 132 asmenys | 100.0% |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

### 3.3. Empirinių duomenų kokybinė analizė

**Faktorinė analizė.** Ji yra reikalinga norint toliau gauti ir skaičiuoti patikimus duomenis sistemoje, todėl atlikus suderinimo įvertinimą ir skalių patikimumą yra naudinga atlikti jau minėta – faktorinę analizę. Faktinės analizės idėja yra sutraukti daugybę atskirų elementų į mažiau matmenų, kitaip tariant apjungti bendrus elementus, kuriuos jungia panašus/toks pat faktorius. Faktorinė analizė gali būti naudojama duomenims supaprastinti, pavyzdžiui, sumažinti kintamųjų skaičių regresijos modeliuose (Deviant, 2011). Dažniausiai faktoriai keičiami po duomenų gavimo, šiuo atveju, faktoriai gali būti keičiami jau turint pilnai sudarytą klausimyną ir atsakymus iš respondentų. Faktorinė analizė turi keletą skirtingų rotacijos metodų, o kai kurie iš jų užtikrina, kad veiksniai būtų stačiakampiai (t. y. nekoreliuojami), o tai pašalina multikolinearumo problemas regresinėje analizėje, todėl nustatyti ar darbe nėra faktorių, kurie yra multikolinearūs yra reikalinga atlikti Kaiser Mayers Olkin (KMO) ir Bartlett's sferiškumo testą.

**Bartlett testas.** Jis skirtas dispersijų homogeniškumui nustatyti - naudojamas patikrinti, ar visų imčių dispersijos yra vienodos. Prieš atliekant tam tikrus statistinius testus, patikrinama, ar prielaida apie vienodus dispersijas yra teisinga. (Deviant, 2011). Bartlett testo reikšmė turi būti mažesnė nei 0.05, apskaičiavus minėtą reikšmę buvo gauta 0.00 reikšmė. Kadangi gautas norimas skaičius galime atlikti kitus skaičiavimus norint išsiaiškinti ar kintamieji yra tinkami.

**KMO testas.** Jis matuoja kiekvieno modelio kintamojo ir viso modelio atrankos adekvatumą. Statistika yra kintamųjų, kurie gali būti bendra dispersija, dispersijos proporcijos matas (Deviant, 2011). Kuo mažesnė proporcija, tuo duomenys labiau tinka faktorinei analizei, t.y. apskaičiuojama statistika yra matas nuo 0 iki 1, taigi - kuo arčiau 1, tuo geriau. Apskaičiavus KMO matą SPSS sistemoje yra gautas rezultatas, jog KMO matas yra 0.952 (žr. 4 lentelę).

Kadangi KMO matas yra 0.952,  $MSA > 0.05$ , o todėl yra tikslinga priimti išvadą, kad galima atlikti faktorinę analizę ir visi faktoriai gali būti analizuojami.

#### 4 lentelė

*KMO ir Bartlett testų rezultatai*

| KMO and Bartlett's Testas                              |      |       |
|--------------------------------------------------------|------|-------|
| Kaiste-Meyer-Olking matavimo mėginių ėmimo adekvatumas |      | 0.952 |
| Bartlett Sferiškumo Testas                             | df   | 210   |
|                                                        | Sig. | 0.000 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

Atlikus faktorių skaičių nustatymą gauti rezultatai pateikiami 4 priede. Pagal faktorių skaičių nustatymą galima matyti koks yra bendros kintamųjų dispersijos procentas, kurį galima paaiškinti vienu veiksniu. Iš jos galime matyti, kad iš turimų 21 klausimų yra gaunami trys pagrindiniai faktoriai, arba kitaip - trys pagrindiniai konstruktai, kaip ir buvo tikėtasi (lentelės dalis, kuri nurodo „Extraction Sums of Squared Loadings“ ir atitinkamai „component“ – 3).

**Kintamųjų bendrumo analizė.** Kintamojo dispersijos dalis, kuri yra paaiškinama faktoriais yra vadinama kintamųjų bendrumo analize. Faktoriaus teisingumas / panaudojimas yra tinkamas, kuomet bendrumo įvertis yra didesnis už 0.320 koeficiento.

Kuomet buvo atlikta minima analizė iš rezultatų galime matyti, kad visi turimi teiginiai yra tikslingi naudoti ir nė vienas neturi būti pašalintas, visų turimų faktorių bendrumo įvertis yra tinkamas ir didesnis už 0.320 (žr. 5 lentelę).

## 5 lentelė

*Kintamųjų bendrumo analizė*

| Faktoriaus grupė                        | Faktorius                                                                          | Pradinis įvertis | Bendrumo įvertis |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| 1 – oji faktorių grupė:<br>Darbo kokybė | Darbo rezultatų kokybė yra aukšta                                                  | 1                | 0.799            |
|                                         | Atliktuose darbuose dažniausiai išvengiama klaidų                                  | 1                | 0.656            |
|                                         | Atliekamo darbo kokybė atspindi galutiniame produkte/paslaugoje                    | 1                | 0.75             |
|                                         | Atliekamose užduotyse ar teikiamose paslaugose/produkte teikiama pirmenybė kokybei | 1                | 0.759            |
|                                         | Atliekamas darbas atitinka vartotojų lūkesčius                                     | 1                | 0.817            |
|                                         | Užduotys atliekamos iš pirmo karto                                                 | 1                | 0.655            |
|                                         | Atliekamų darbų kokybė atitinka nustatytus standartus                              | 1                | 0.831            |
| 2 – oji faktorių grupė:<br>Motyvavimas  | Pasitenkinimas gaunamu užmokesčiu už atliekamą darbą                               | 1                | 0.788            |
|                                         | Saugumas darbo vietoje                                                             | 1                | 0.675            |
|                                         | Vertinimas savo dabartinėje darbovietėje                                           | 1                | 0.831            |
|                                         | Karjeros pažanga dabartinėje darbovietėje                                          | 1                | 0.841            |
|                                         | Gerbūvio ir psichologinės sveikatos rūpinimasis                                    | 1                | 0.795            |

Lentelės Nr. 5 tęsinys

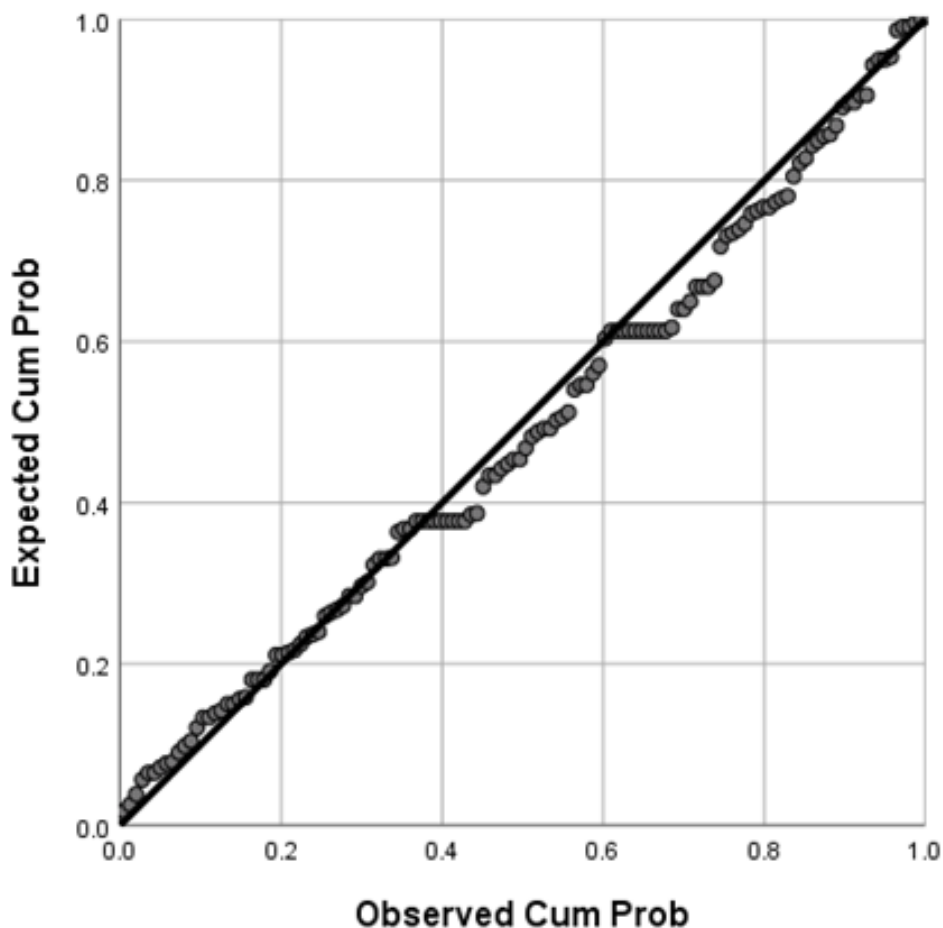
|                                       |                                                                                          |   |       |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|
|                                       | Darbo krūvio su asmeniniu gyvenimu (work-life balance) suderinimas                       | 1 | 0.732 |
|                                       | Pasitenkinimas gaunamų papildomų naudų paketu                                            | 1 | 0.828 |
| 3 – oji faktorių grupė:<br>Motyvacija | Motyvacija dirbti, nes yra galimybė tobulinti save pasirinktoje karjeroje                | 1 | 0.812 |
|                                       | Motyvacija dirbti, nes gaunama patirtis darbe skatina noriai imtis naujų užduočių        | 1 | 0.872 |
|                                       | Motyvacija įsitraukti į papildomas veiklas (spec. projektai, mokymai, renginiai ir pan.) | 1 | 0.801 |
|                                       | Motyvacija dirbti, nes jaučiamas pasitenkinimas atliekant sudėtingas užduotis            | 1 | 0.842 |
|                                       | Motyvacija dirbti, nes dabartinė pozicija tenkina                                        | 1 | 0.725 |
|                                       | Motyvacija dirbti, nes darbas matomas kaip įdomus ir/ar stimuliuojantis                  | 1 | 0.812 |
|                                       | Noras dirbti daugiau nei priklauso, neskaičiuojant darbo valandų, nes asmuo motyvuotas   | 1 | 0.828 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

**Normalios tikimybės diagrama (P-P plot).** Tai yra grafinis metodas, skirtas įvertinti, ar duomenų rinkinys yra maždaug normaliai pasiskirstęs, ar ne. Duomenys brėžiami pagal teorinį normalųjį skirstinį taip, kad taškai sudarytų apytikslę tiesę. Kuo taškai yra pasiskirstę tolygiau kartu su nubrėžta tiese, tuo duomenys ar jų rinkinys yra, todėl galime daryti išvadą, kad standartizuotųjų liekamųjų paklaidų normalumo reikalavimas iš dalies tenkinamas (žr. 11 pav., 42 puslapyje).

## 11 paveikslas

*Duomenų normalaus pasiskirstymo kreivė (P-P plot)*



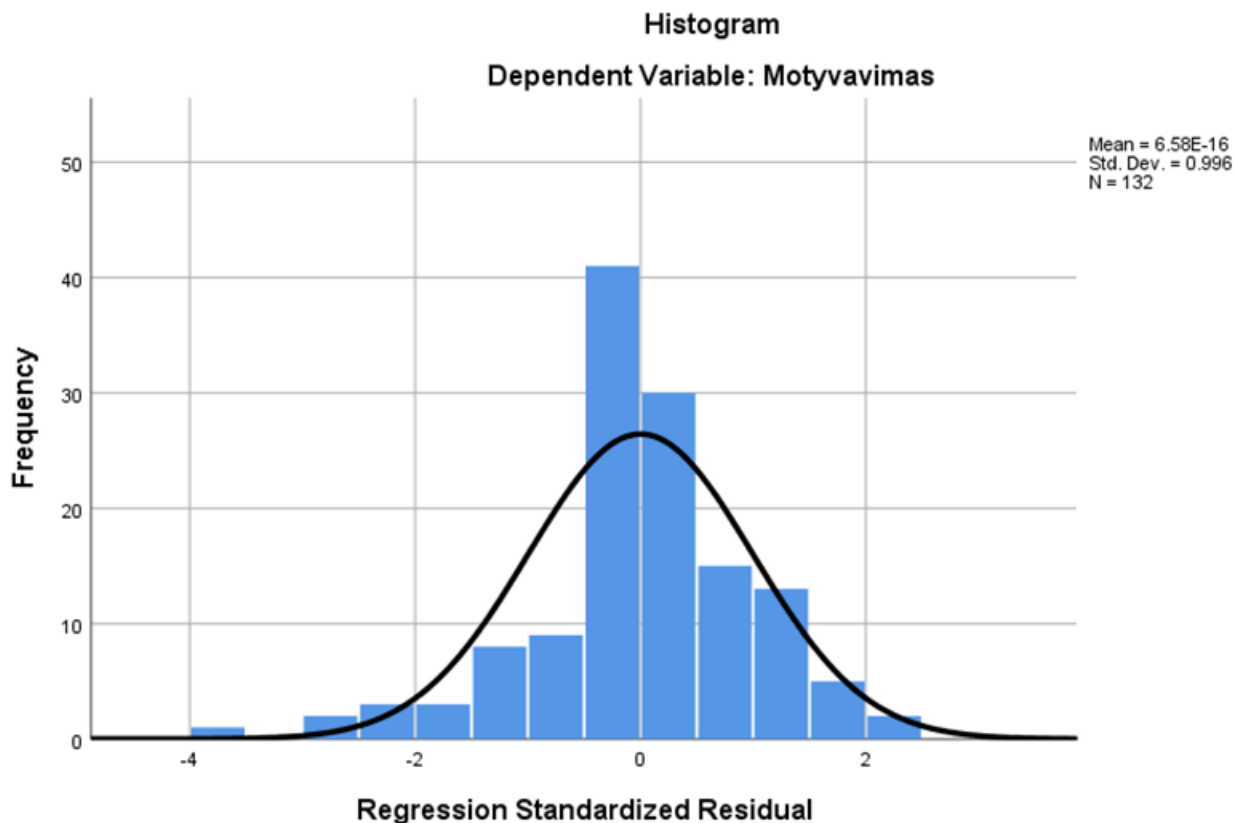
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

Nukrypimai nuo šios tiesios linijos rodo nukrypimus nuo normalumo. Įprasta PP plot diagrama naudojama atsakyti į klausimus ar duomenys yra paprastai paskirstomi bei koks yra nukrypimo nuo normalumo pobūdis (duomenys iškreipti, trumpesnės nei tikėtasi uodegos, ilgesnės nei tikėtasi). Taigi pagal 11 paveikslą galime matyti, kad visi taškai yra išsidėstę ant arba labai arti tiesės, todėl galime teigti, jog duomenys sudaro tikslią (apytikslę) tiesę ir yra normalaus nuokrypio.

**Standartizuota likutinė histograma (angl. The Standardized Residual Histogram).** Tai yra skirtumo tarp stebimų ir laukiamų verčių stiprumo matas. Tai matas, nurodantis, kiek duomenys yra svarbūs  $\chi^2$  vertei. Kai yra lyginami langeliai, standartizuotas likutis leidžia lengvai pamatyti, kurie rodikliai daugiausia prisideda prie vertės, o kurie mažiausiai. Iš gautos histogramos galime matyti, kad duomenys atitinka normalųjį pasiskirstymą (žr. 12 pav., 43 puslapyje).

## 12 paveikslas

*Standartizuotų liekamųjų paklaidų grafikas (histograma)*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

Nors ir visi klausimai yra tinkami naudoti analizėje atlikus duomenų analizę su turimais kintamaisiais buvo gautas multikolinearumas, kuris viršija 0.8, todėl norint išvengti multikolinearumo ir turėti pačius tikslingiausius duomenis savo analizėje buvo pašalinti 3 teiginiai:

- Pirmas: atliekamų darbų kokybė atitinka nustatytus standartus, multikolinearumas - .801.
- Antras teiginys: pasitenkinimas gaunamų papildomų naudų paketu, multikolinearumas - .808.
- Trečias teiginys: noras dirbti daugiau nei priklauso, neskaičiuojant darbo valandų, nes asmuo motyvuotas, multikolinearumas - .812.

Visi multikolinearūs teiginiai pašalinti ir sudaryti duomenys dabar yra tiksūs ir tinkami naudoti (4 priedas).

Norint išsiaiškinti, ar skalė yra patikima visas klausimynas buvo sugrupuotas į atskiras tris

klausimų grupės. Norint, kad Chronbach's Alpha koeficientas būtų geras reikėjo pasiekti 0.7 (Ursachi et al, 2015).

Grupė 1: Nustatyti ar darbuotojai yra motyvuoti. Šiai klausimų grupei buvo pasirinkti 7 teiginiai. Gautas Chronbach's Alpha koeficientas skirtas pirmajai klausimų grupei – 0.775, kuris parodo, jog sudaryti klausimai koreliuoja tarpusavyje ir juos naudoti tiriamojoje zonoje yra tikslinga ir aktualu, kitaip tariant, sudaryti klausimai reprezentuoja tiriamojo darbo reiškinių.

## 6 lentelė

*Patikimumo statistika – I grupė (motyvacija)*

| Patikimumo statistika         |                                               |                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| Cronbach's Alpha koeficientas | Standartizuotas Cronbach's Alpha koeficientas | Pasirinktų teiginių skaičius |
| 0.775                         | 0.722                                         | 7                            |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

Grupė 2: Nustatyti ar darbuotojai yra motyvuojami. Šiai klausimų grupei buvo pasirinkti 7 teiginiai. Gautas Chronbach's Alpha koeficientas skirtas antrajai klausimų grupei – 0.780, kuris parodo, jog sudaryti klausimai, kaip ir pirmojoje klausimų grupėje, koreliuoja tarpusavyje ir juos naudoti tiriamojoje zonoje yra tikslinga ir aktualu, kitaip tariant, sudaryti klausimai reprezentuoja tiriamojo darbo reiškinių.

## 7 lentelė

*Patikimumo statistika – II grupė (motyvavimas)*

| Patikimumo statistika         |                                               |                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| Cronbach's Alpha koeficientas | Standartizuotas Cronbach's Alpha koeficientas | Pasirinktų teiginių skaičius |
| 0.780                         | 0.724                                         | 7                            |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis.



Grupė 3: Nustatyti kokia darbuotojų darbo kokybė. Šiai klausimų grupei buvo pasirinkti 7 teiginiai. Gautas Chronbach's Alpha koeficientas skirtas trečiajai klausimų grupei – 0.754, kuris parodo, jog sudaryti klausimai, kaip ir pirmojoje bei antrojoje klausimų grupėse, koreliuoja tarpusavyje ir juos naudoti tiriamojame zonoje yra tikslinga ir aktualu, kitaip tariant, sudaryti klausimai reprezentuoja tiriamojo darbo reiškinį.

## 8 lentelė

*Patikimumo statistika – III grupė (darbo kokybė)*

| Patikimumo statistika         |                                               |                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| Cronbach's Alpha koeficientas | Standartizuotas Cronbach's Alpha koeficientas | Pasirinktų teiginių skaičius |
| 0.754                         | 0.686                                         | 7                            |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

Taigi, atlikus skalės patikimumo skaičiavimus pasitelkiant Chronbach's Alpha koeficientus atitinkamoms klausimų grupėms buvo išsiaiškinta, jog visos trys atskirai išskirtos grupės reprezentuoja tiriamąjį reiškinį ir jas naudoti tiriamajame darbe yra tikslinga. Chronbach's Alpha koeficientas 0,6–0,7 reiškia priimtina patikimumo lygį, o 0,8 ar didesnis – labai gerą lygį, kadangi Chronbach's Alpha koeficientai yra didesni nei 0.8. koeficiento - klausimai koreliuoja tarpusavyje ir turi labai gerą patikimumo lygį.

Siekiant išsiaiškinti keliamos tezės keliamus klausimus reikia patikrinti išsikeltų hipotezių validumą arba kitaip – atlikti koreliacinę analizę, kad galėtume patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes:

H<sub>1</sub> : Kuo darbuotojas yra labiau motyvuotas, tuo geresnė jo darbo kokybė;

H<sub>2</sub> : Darbuotojų motyvavimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją;

H<sub>3</sub> : Darbuotojų motyvavimas teigiamai veikia darbuotojų darbo kokybę.

Galutiniuose skaičiavimuose, atlikus faktorinę analizę ir kitas reikiamas analizes galime tikrinti išsikeltas hipotezes. Tam buvo naudojama tiesinė regresinė analizė - nuolatinio tobulinimo taikymo prognozavimui pagal organizacijos kultūros tipus ir veiklos rezultatų prognozavimui pagal organizacijos kultūros tipus ir nuolatinio tobulinimo taikymą (Tamaševičius, 2015). Taigi, atlikus tiesinę regresinę analizę  $H_1$ : Darbuotojo motyvacija daro įtaką jo darbo kokybei – patvirtinta, kadangi determinacijos koeficientas  $R^2 = 0.594$  ir yra daugiau nei 0.200 ir Sig.  $0.00 < 0.05$ ,  $p < 0,001$ . Siekiant įvertinti ar modelio prielaidos yra tinkamos ir patenkinamos, analizėje buvo pasitinktas VIF - dispersijos mažėjimo daugiklis, kurio reikšmė turi būti mažesnė nei 4, priešingu atveju kyla multikolinearumo problema, kuomet regresoriai tarpusavyje koreliuoja (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Šiuo atveju VIF 1.00 ir yra mažiau nei 4.00, žr. 9 lentelę ir galime sėkmingai patvirtinti magistro darbe iškeltą pirmąją hipotezę – kuo darbuotojas yra labiau motyvuotas, tuo geresnė jo darbo kokybė. Tai parodo, kad sudarytas modelis yra statistiškai geras ir rezultatas paaiškina 59,4% sklaidos.

#### 9 lentelė

*Tiesinės regresinės analizės rezultatai skirti  $H_1$  (lentelės „Coefficients“ reikšmingi rezultatai SPSS sistemoje).*

| Modelio analizės santrauka                                                         |                    |       |                       |                   |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----------------------|-------------------|-------|
| 1. Kokybė                                                                          | R                  | $R^2$ | Koreguotasis<br>$R^2$ | Sig.              | VIF   |
|                                                                                    | 0.770 <sup>a</sup> | .594  | .590                  | .000 <sup>b</sup> | 1.000 |
| Kintamieji: Priklausomas kintamasis: Kokybė, nepriklausomas kintamasis: Motyvacija |                    |       |                       |                   |       |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

10 lentelėje esantys koeficientai Konstanta = 1.754 bei darbo kokybė = 0.642 yra statistiškai reikšmingi duomenys, kadangi  $p < 0,05$ . Lygtis, kuri apibrėš priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

## 2 formulė

*Priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšio apibrėžimo formulė*

$$Y (\text{prikł. kint.}) = 1.754 + 0.642 * (\text{darbo kokybė (balais)})$$

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

## 10 lentelė

*Regresinės tiesės koeficientų reikšmės (priklausomas kintamasis – darbo kokybė), \* $p < 0,05$*

| Veiksniai    | Nestandardizuoti koeficientai |                      | Standartizuoti koeficientai | t reikšmė | p reikšmė |
|--------------|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------|-----------|
|              | B                             | Standartinė paklaida | Beta ( $\beta$ )            |           |           |
| Konstanta    | 1.754                         | 0.162                | n/a                         | 10.859    | <0.001*   |
| Darbo kokybė | 0.642                         | 0.047                | 0.770                       | 13.778    | <0.001*   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

Taigi, tyrimo rezultatai parodo, kad analizuojamo modelio atveju patikimumo vertinimui padidėjus vienu balu darbo kokybės vertinimas padidėja 0.642 balo, nepriklausoma nuo patikimumo yra o 1.754 vertė.

Taip pat buvo atlikta dar viena tiesinė regresinė analizė, iš kurios atsakymo galime išskaityti, jog  $H_2$  – patvirtinta, kadangi  $R^2 = 0.816 > 0.200$ ,  $\text{Sig.} = 0.00 < 0.05$ ,  $\text{VIF} = 1.000 < 4.000$ ,  $p < 0,001$  (žr. 11 lentelę), tai reiškia, kad darbuotojų motyvavimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir hipotezę galima patvirtinti. Tai parodo, kad sudarytas modelis yra statistiškai geras ir rezultatas paaiškina 66,6% sklaidos.

### 11 lentelė

*Tiesinės regresinės analizės rezultatai skirti  $H_2$  (lentelės „Coefficients“ reikšmingi rezultatai SPSS sistemoje).*

| Modelio analizės santrauka                                                              |                    |       |                       |                   |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----------------------|-------------------|-------|
| 2. Motyvacija                                                                           | R                  | $R^2$ | Koreguotasis<br>$R^2$ | Sig.              | VIF   |
|                                                                                         | 0.816 <sup>a</sup> | .666  | .663                  | .000 <sup>b</sup> | 1.000 |
| Kintamieji: Priklausomas kintamasis: Motyvacija, nepriklausomas kintamasis: Motyvavimas |                    |       |                       |                   |       |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

12 lentelėje (p. 49) esantys koeficientai Konstanta = 1.330 bei motyvacija = 0.850 yra statistiškai reikšmingi duomenys, kadangi  $p < 0,05$ . Lygtis, kuri apibrėš priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

### 3 formulė

*Priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšio apibrėžimo formulė*

$$Y (\text{prikl. kint.}) = 1.330 + 0.850 * (\text{motyvacija (balais)})$$

Šaltinis: sudaryta autorės

## 12 lentelė

*Regresinės tiesės koeficientų reikšmės (priklausomas kintamasis – motyvacija), \* $p < 0,05$*

| Veiksniai  | Nestandardizuoti koeficientai |                      | Standartizuoti koeficientai | t reikšmė | p reikšmė |
|------------|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------|-----------|
|            | B                             | Standartinė paklaida | Beta ( $\beta$ )            |           |           |
| Konstanta  | 1.330                         | 0.192                | n/a                         | 1.718     | <0.001*   |
| Motyvacija | 0.850                         | 0.053                | 0.816                       | 16.089    | <0.001*   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

Taigi, tyrimo rezultatai parodo, kad analizuojamo modelio atveju patikimumo vertinimui padidėjus vienu balu darbo kokybės vertinimas padidėja 0.850 balo, nepriklausoma nuo patikimumo yra o 1.330 vertė.

Su jau minėta tiesinės regresinės analize yra matuojamas ir trečiosios hipotezės teisingumas ir siekiama išsiaiškinti kaip motyvavimas veikia kokybę. Gavus rezultatus  $H_3$  - patvirtinta, kadangi  $R^2 = 0.726 > 0.200$ , Sig. =  $0.00 < 0.05$ , VIF =  $1.000 < 4.000$ ,  $p < 0,001$  (žr. 13 lentelę, 50 puslapyje), tai reiškia, darbuotojų motyvavimas teigiamai veikia darbuotojų darbo kokybę. Tai parodo, kad sudarytas modelis yra statistiškai geras ir rezultatas paaiškina 52,8% sklaidos.

### 13 lentelė

*Tiesinės regresinės analizės rezultatai skirti  $H_3$  (lentelės „Coefficients“ reikšmingi rezultatai SPSS sistemoje).*

| Modelio analizės santrauka                                                          |                    |                |                                |                   |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------------------------------|-------------------|-------|
| 3.<br>Motyvavimas                                                                   | R                  | R <sup>2</sup> | Koreguotasis<br>R <sup>2</sup> | Sig.              | VIF   |
|                                                                                     | 0.726 <sup>a</sup> | .528           | .524                           | .000 <sup>b</sup> | 1.000 |
| Kintamieji: Priklausomas kintamasis: Kokybė, nepriklausomas kintamasis: Motyvavimas |                    |                |                                |                   |       |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

14 lentelėje (p. 51) esantys koeficientai Konstanta = 1. 670 bei motyvavimas = 0. 631yra statistiškai reikšmingi duomenys, kadangi  $p < 0,05$ . Lygtis, kuri apibrėš priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

#### 4 formulė

*Priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšio apibrėžimo formulė*

$$Y (\text{prikl. kint.}) = 1. 670 + 0. 631 * ( \text{motyvavimas (balais )} )$$

Šaltinis: sudaryta autorės

## 14 lentelė

*Regresinės tiesės koeficientų reikšmės (priklausomas kintamasis – motyvavimas), \* $p < 0,05$*

| Veiksniai   | Nestandardizuoti koeficientai |                      | Standartizuoti koeficientai | t reikšmė | p reikšmė |
|-------------|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------|-----------|
|             | B                             | Standartinė paklaida | Beta ( $\beta$ )            |           |           |
| Konstanta   | 1.670                         | 0.190                | n/a                         | 8.767     | <0.001*   |
| Motyvavimas | 0.631                         | 0.052                | 0.726                       | 12.050    | <0.001*   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis

Tyrimo rezultatai parodo, kad analizuojamo modelio atveju patikimumo vertinimui padidėjus vienu balu darbo kokybės vertinimas padidėja 0.670 balo, nepriklausoma nuo patikimumo yra o 1.670 vertė.

Taigi, išplėtus kiekybinio tyrimo klausimyną internetinėje erdvėje ir surinkus 132 respondentų atsakymus, gautus rezultatus išanalizavus statistiškai, naudojant statistinių duomenų analizės kompiuterinę sistemą SPSS, buvo gauti ir pateikti rezultatai, kurie patvirtina visas darbe iškeltas hipotezes.

Šie gauti rezultatai gali būti naudingi įmonėms, kurios stokoja darbuotojų motyvacijos ir/ar geros darbo kokybės. Įmonių vadovai žinodami kaip motyvavimas veikia motyvaciją ir kaip šis ryšys daro įtaką darbo kokybei gali gauti ir generuoti ne tik geresnius rezultatus įmonės masto, tačiau ir turėtų labiau motyvuotus darbuotojus.

## IŠVADOS, PASIŪLYMAI IR TOLIMESNĖS TYRIMO KRYPTYS

### Išvados:

1. Žmonės yra labai skirtingi, juos taip pat motyvuoja skirtingi dalykai, įvairios įmonės vis dažniau naudoja nematerialius būdus kaip motyvuoti savo darbuotojus, taip pat vis dažniau vadovai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir patarimus kaip galėtų būti gerinami procesai, kad asmenys jaustų didesnę pilnatvę bei jaustųsi motyvuoti darbo vietoje. Atlyginimas yra skatinimo veiksnys, nors jis ir sudaro didelę dalį motyvacinio nusistatymo reikia suvokti, kad yra dar platesnė motyvavimo skalė, kuri labiau motyvuoja darbuotojus. Kadangi kiekvienas asmuo turi skirtingas vertybes vieniems materialūs paskatinimai ir užmokestis gali būti pagrindiniu motyvacijos šaltiniu, o kitiems nematerialus motyvavimas sudaro motyvacijos pagrindą.
2. Motyvavimas yra pagrindinis veiksnys, kuomet yra norima turėti motyvuotus darbuotojus. Kiekvieno darbuotojo motyvacija lemia darbo rezultatus bei įmonės sėkmę, o visos investicijos, kurias patyrė darbovietė tampa pelnu, kuris atsiperka ne tik motyvuotais darbuotojais, tačiau ir greičiau pasiekiamu darbo rezultatu. Jei vadovai nesistengs motyvuoti savo personalo jis gali tapti demotyvuotas, to pasekoje galima didelė įtaka ne tik darbo rezultatams, tačiau ir emocinei bei fizinei personalo būsenai.
3. Vadovai, sudarę motyvacijos modelį įmonėje sustiprina ryšį tarp darbdavio ir darbuotojo, nes darbuotojas mato, jog vadovas investuoja laiką į darbuotojų gerovę. Nors kartais ir sunku yra suprasti darbuotojų lūkesčius, tačiau tai yra svarbi dalis, kuri daro įtaką darbo kokybei bei rezultatams, todėl motyvavimas ir motyvacija yra svarbi, nes ji skatina darbuotojų elgesį, kuris lemia įmonės sėkmę bei rezultatus.
4. Įmonėms yra naudinga motyvuoti personalą ir turėti motyvuotus bei savimi pasitikinčius darbuotojus, kadangi jie rodo geresnius darbo rezultatus, mažina darbuotojų rotaciją bei garsina įmonės vardą gerais žodžiais artimame rate, kuomet darbuotojas jaučia pilnatvę.
5. Buvo siekiama išanalizuoti respondentų nuomonę apie tai, kaip motyvavimas veikia darbuotojų motyvaciją, kaip ji įtakoja darbo kokybę. Taigi, remiantis išnagrinėta literatūra bei atliktais kiekybiniais (internetinė apklausa, respondentų skaičius – 132 asmenys) ir kokybiniais (interviu su ekspertais) tyrimais bei išanalizavus gautus empirinio kiekybinio tyrimo duomenis remiantis SPSS duomenų susisteminimo programa galima daryti išvadas ir patvirtinti visas tris iš trijų darbe iškeltų hipotezių.



### **Pasiūlymai:**

1. Remiantis šio magistro darbo literatūros analize yra rekomenduojama darbdaviams susipažinti su motyvavimo svarba, motyvacijos reikšme įmonės vadyboje ir valdyme.
2. Įmonių vadovams būtų tikslinga darbuotojams pateikti apklausas (tikslingiausia anoniminės, nes tada gauti rezultatai būtų nuoširdesni ir tikslesni, kuomet asmuo žinotų, kad tai yra anoniminė apklausa ir gali išsakyti viską, kaip yra iš tiesų), apie tai kaip jie jaučiasi įmonėje, ko jiems trūksta, kaip jie jaučiasi, o to pasekoje įmonė gali daryti išvadas, tobulintas sritis nuolat gerinti, o tai privestų darbuotojus prie didesnės motyvacijos, geresnių rezultatų, o įmonei tai gali būti ne tik pelningiau, tačiau ir geriau, kai žinotų, jog darbuotojai yra motyvuoti.
3. Gerus, nuolatos nepriekaištingų rezultatų siekiančius darbuotojus surasti ir atsirinkti nėra lengva. Nepriekaištingų darbuotojų išlaikymas reikalauja dar daugiau pastangų, kadangi kitos įmonės, kurios mato gerą specialistą, nuolat gali bandyti jį kviesti dirbti pas save, juos motyvuodami geresniu atlyginimu, geresne motyvacinė sistema, karjeros augimo galimybėmis, geru bei draugišku, padedančiu kolektyvu ir kt. Kad taip nenutiktų ir visi geri darbuotojai neišeitų į kitas įmones reikia stengtis, jog darbuotojai patys jaustųsi gerai dabartinėje darbovietėje, kad jaustų pilnatvę ir matytų prasmę kasdieninėse užduotyse.
4. Remiantis šiuo magistro darbu ir jo išvadomis yra aišku, jog motyvavimas veikia darbuotojų motyvaciją ir nuo to priklauso / tai daro įtaką darbo kokybei, todėl yra rekomenduojama įmonėms motyvuoti savo darbuotojus ir ne tik materialiomis priemonėmis, kadangi šias, naujaisiais laikais žmonės vis labiau pradeda vertinti ne tik materialius motyvavimo būdus. Taip pat, patys darbuotojai turėtų suvokti, kad motyvavimas parodo, ar įmonė vertina asmenį ir jo atliekamą darbą, kadangi nuo to kaip darbuotojas motyvuotas priklauso darbo kokybė. Darbuotojams rekomenduojama vertinti save ir savo gebėjimus ir ieškoti tos srities ir tokio darbo, kuriame jis jausis vertinamas ir būtų motyvuotas, o nuo to darbo kokybė tik gerėtų.

### **Tolimesnės tyrimo kryptys:**

1. Siekiant geriau suprasti kaip motyvavimas ir motyvaciją veikia darbo kokybę tolimesnė temos vystymo sritis galėtų būti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai, kurie padėtų išsiaiškinti tikslesnes sritis, kurios įtakoja darbo kokybę. Būtų tikslinga aprėpti vieną tiriamą įmonę ir išsiaiškinti kokia yra jos darbuotojų darbo kokybė ir tuomet atlikti tyrimą ir išsiaiškinti ar jie yra motyvuojami ir motyvuoti.
2. Šiame darbe sudarytas klausimynas galėtų būti tobulintas ir naudojamas tolimesniems tyrimams, kadangi tinkamas klausimynas, atitinkantis darbo temą, nebuvo rastas.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2015). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
- Haryono, S., Supardi, S., Udin, U. (2020). *The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia*. *Management Science Letters*, Nr.10(9), 2107-2112. DOI: 10.5267/j.msl.2020.1.019.
- Bivainis, J. (2011). *Vadyba studentams*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“. DOI: 10.3846/1229-S.
- Boeree, G. C.(2006). *Personality Pheories: B.F. Skinner*. Žiūrėta 2021-02-25. Prieiga internetu: <http://webpace.ship.edu/cgboer/skinner.html> Shippensburg: Professor Emeritus Psychology Department, Shippensburg Universitetas.
- Businessball (2017). *Motivational Model: Maslow's hierarchy of needs*. Žiūrėta 2021-03-14. Prieiga internetu: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/motivational-model-maslows-hierarchy-of-needs/>
- Butkevičienė, E., Vaicekauskaitė, A. (2010). *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. Žiūrėta 2021-05-04. Prieiga internetu: [https://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/kiek2/kiek2.html&course\\_file=kiek2\\_1\\_3.html](https://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/kiek2/kiek2.html&course_file=kiek2_1_3.html)
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011). *Doing competencies well: Best practices in competency modeling*. *Personnel Psychology*, Nr. 64 (1). DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x.
- Chen, H. C., Naquin, S. S. (2006). *An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment*. *Advances in Developing Human Resources*, Nr. 8 (2). Louisiana State University (LSU) Division of Workforce Development, LSU School of Human Resource Education. DOI: 10.1177/1523422305286156.
- Cole, G. A., Kelly P. (2011) *Management Theory and Practice*, Nr. 7. Bostonas: South-Western Cengage Learning leidykla.

- Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Žiūrėta 2022-04-03. Prieiga internetu: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wpcontent/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
- Danilevičiūtė, M. (2018). *Socialinių darbuotojų motyvacijos darbui veiksnių kaita karjeros eigoje / Change of factors influencing social worker's motivation for work over of course of their career: magistro darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Socialinio darbo katedra.
- Deborah, T. (2005). *Rask pusiausvyrą. Svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime*. BBC books: Alma littera leidykla.
- Deviant, S. (2011). *The Practically Cheating Statistics Handbook 4th edition*. Andale LLC leidykla.
- Djastuti, I., Rahardjo, S., Irviana, L., Udin, U. (2019). *Fun at work and employee performance: the roles of job satisfaction and organizational commitment in manufacturing companies*. WSEAS Transactions on Business and Economics.
- Dikčius V. (2011), Anketos sudarymo principai, Vilniaus universitetas, Vilnius;
- Elding, D. J. (2005). *Modelling Employee Motivation and Performance*. Birmingham : University of Birmingham.
- Felser, G. (2006) *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma littera leidykla.
- Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: MRU leidykla.
- Grauslytė, D. (2008). *Darbuotojų motyvacijos modelis*. Žiūrėta 2021-02-21. Prieiga internetu: <https://www.delfi.lt/gyvenimas/psichologija/darbuotoju-motyvacijos-modelis.d?id=17182368>
- Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013) *Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
- Haryono, S., Supardi, S., Udin, U. (2020). *The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia*. Management Science Letters, Nr.10(9), 2107-2112. DOI: 10.5267/j.msl.2020.1.019.

- Heery, E., Noon, M. (2017). *A Dictionary of Human Resource Management*. Nr. 3. Oxford: Oxford University Press leidykla.
- Imam, S. L., Armanu, T., Umar, N., Djumahir. (2015). *The Role of Cooperative Culture and Employee Motivation as a Mediating variable of Leadership Style related with the Employee Performance (Study in Perumperhutani)*. Procedia: Social and Behavioral Sciences. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.152.
- Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2006). *Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti*. Vilnius: Alma littera leidykla.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). *The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey*. Procedia: Social and Behavioral Sciences. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.129.
- Kigp.ru. (2019). *Herzbergo teorija. Dviejų veiksmų motyvacijos teorija: F. Herzbergas*. Žiūrėta 2021-02-14. Prieiga internetu: <https://kigp.ru/lt/teoriya-gercberg-dvuhfaktornaya-teoriya-motivacii-f-gercberga/>.
- Leitão, J., Alves, H., Krueger, N., Park, J. (2018). *Entrepreneurial, Innovative and Sustainable Ecosystems Best Practices and Implications for Quality of Life*. Vokietija: Berlynas: Springer International leidykla. DOI: 10.1007/978-3-319-71014-3\_12
- Luobikienė, I. (2010). *Socialinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga*. Kaunas: leidykla Technoogija.
- Lusthuas, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Montalvan, G., Carden, F. (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. JAV: Vašingtonas, DC: International Development Research Centre and Inter-American Development Bank leidykla.
- Luthans, F. (2015). *Organisational behaviour: An Evidence-Based Approach*. Nr. 12. Information Age Publishing leidykla.
- Marcinkevičiūtė L., Žukovskis J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto mokslo publikacijos. DOI: 20.500.12259/80310

- Maryati, T., Astuti, R. J., Udin, U. (2019). *The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction*. International Journal of Innovation, Creativity, and Change, Nr. 9(3), p. 130-143.
- Meloncon, L., Amant, K. S. (2018). *Empirical Research in Technical and Professional Communication: A 5-Year Examination of Research Methods and a Call for Research Sustainability*. DOI: 10.1177/0047281618764611
- Michaelis, T. M., Stephen K. M. (2017) *Innovation Training, Research-Technology Management*, Nr. 60 (2). Northern Illinois Universitetas. DOI: 10.1080/08956308.2017.1276387.
- Misiukonis, T. (2012). *Asmeninio ugdymo praktika vadovams*. Vilnius: Vaga leidykla.
- Moreno, E., Ávila, M., García-Contreras, R. (2018). *Can gender be a determinant of organizational performance and knowledge sharing in public sector organizations?* Mlledin: Colombia: EAFIT universiteto leidykla.
- Muhammad R. A, Wajidi. F.A (2013) *Factors influencing job satisfaction in public health sector of Pakistan*. Nr. 13 (8). JAV: Global Journals Inc. leidykla
- Notoatmodjo, S. (2009). *Human Resource Development*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Obasan. K. (2011) *Impact of Job Satisfaction on Absenteeism: A Correlative Study*. *European Journal of Humanities and Social Sciences*. Nr. 15 (1). JournalsBank leidykla.
- Oficialios Statistikos Portalas. *Savarankiškai dirbantys asmenys*. Žiūrėta 2022-01-10. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=827c8aba-781d-4048-a5cc-0e4c1c146446#/>
- Palidaukaitė, J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 25. Kaunas: Technologija leidykla.
- Parijat, P., Bagga, S. (2014). *Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation*. International Research Journal of Business and Management, Nr. 9.
- Peterson, W., Gijsbers, G., Wilks, M. (2003). *An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures; International Service for National Agricultural Research*. Olandija, Hague: ISNAR leidykla.

- Poltak, S. (2012). *Employee Performance Measurement Theory and Implications*. Yogyakarta: Graha Science.
- Pot, F.D., Koningsveld, E.A. (2009). *Quality of working life and organizational performance – two sides of the same coin?* Environ. Health. Žiūrėta 2021-04-14. Prieiga internetu: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19806274/> 10.5271/sjweh.1356. DOI: 10.5271/sjweh.1356
- Ranonytė, A. (2016). *Perspėjimas darbdaviams: žmonės nori dirbti ten, kur gali tobulėti*. Verslo žinios. Žiūrėta 2021-05-06. Prieiga internetu: <https://www.vz.lt/vadyba/verslo-valdymas/2016/02/18/perspejimas-darbdaviams-zmones-nori-dirbti-tenkur-gali-tobuleti#ixzz5ku4a8f00>
- Rockmann, K. W., and Ballinger, G. A. (2017). *Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers*. JAV: Charlottesville; Fairfax, VA. doi: 10.1037/apl0000224
- Rupšienė, L., (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos Universitetas
- Sattar, S., Laila, K., Zakir, M., Khan, H. (2018). *Relation of Job Related Factors with Different Dimensions of Quality of Work Life*. World J. Public Heal. DOI:10.11648/j.wjph.20180301.13
- Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2008). Vadyba. Kaunas: Poligrafija.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Tamini, B., Chadha, N. K. (2018). *Emotional Intelligence and Quality of Work Life between Iranian and Indian University Employees: A Cross-Cultural Study*. Žiūrėta 2021-05-01. Prieiga internetu: [http://www.ijpb.ir/article\\_58142.html](http://www.ijpb.ir/article_58142.html)
- Tosti, D., Amarant, J. (2005). *Energy investment beyond competence: Performance Improvement*, Nr. 44 (1). DOI: 10.1002/pfi.4140440108.
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto

leidykla.

Ursachi, G., Zait, A., Horodinic, I. A. (2015). *How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators*. Procedia Economics and Finance. DOI:10.1016/S2212-5671(15)00123-9

Užimtumo tarnyba (2022). *Situacija darbo rinkoje: naujausia apžvalga*. Žiūrėta 2022-01-10. Prieiga internetu: <https://uzt.lt/darbo-rinka2/situacija-darbo-rinkoje-2-2/>

Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizė: *Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausos rezultatų santrauka*. (2010). Žiūrėta 2021-03-03. Prieiga internetu: [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi\\_projektai/Kompetencijos\\_i\\_r\\_EPAK/Galimybiu%20ir%20poreikio%20analizes%20santrauka.pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_i_r_EPAK/Galimybiu%20ir%20poreikio%20analizes%20santrauka.pdf)

Visas verslas. (2008). *Lietuviai – tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje*. Verslo gidas. Žiūrėta 2021-04-27. Prieiga internetu: <http://www.visasverslas.lt/portal/block/37/article/981>

Wentzel, K.R., Wigfield, A. (2009) *Handbook of Motivation at School*. New York: Routledge.

Zakarevicius, P., Župerka, A. (2010). *Expression of emotional intelligence in development of students' entrepreneurship*. Economics and Management, Vytauto Didžiojo Universiteto mokslo publikacijos, Nr. 15. 868-869 psl.

Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: poligrafija ir informatika.

Žaptorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Lietuvos mokslų akademija. Lietuvos mokslų akademijos leidykla.

Žydžiūnaitė, V. (2006). *Grindžiamoji teorija – kokybinė edukologijos tyrimų metodologijos strategija*. Vilnius: leidykla Pedagogika.

# **THE INFLUENCE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION (AS AN ACTION) AND MOTIVATION (AS A STATE) ON WORK QUALITY**

**Karolina ČANYTĖ**

**Master thesis**

**Quality Management master study programme**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Assist. Dr. Darius Ruželė

Vilnius, 2022

## **SUMMARY**

73 pages, 13 charts, 12 pictures, 65 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the interface between motivation (as an action) and motivation (as a state) and the influence of this link on quality of work.

This thesis consist the research of: analisis of scientific literature, a qualitative study in which specialists in the field were interviewed, a quantitative study in which a questionnaire was developed, the questionnaire was published online. When respondents answers were collected (in total of 132 people) all gathered data was processed in SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) in order to approve or decline raised hipotesis.

Literature analysis reviews the concepts of motivation (as an action), motivation (as a state), employee motivation measures and promotion, concept and type of employee motivation, methods and criteria for measuring work quality.

As mentioned, thesis consist of qualitative study in which specialists in the field were interviewed. The interviews helped to indentify shortcomings of developed questionnaire and improve it. Quantitative research was done to gather needed data and then analyse it thru SPSS program. In order to gather valid data needed respondents number was 100, gathered – 132 so answers were valid. Questionnaire contains 21 question related to research and 4 questions of personal information of the respondent.



Data processed with SPSS program. Used methods in SPSS: Chronbach-Alpha coefficient, Factor analysis, Linear regression analysis, Formulas for defining the relationship between dependent and independent variables, Bartlett and KMO tests, Analysis of commonality of variables, Data normal distribution curve (P-P plot), The Standardized Residual Histogram. All the results gathered from mentioned methods and tests helped to identify main raised hipothesi of this thesis.

H<sub>1</sub>: The more motivated an employee is, the better the quality of his or her work – approved

H<sub>2</sub>: Employee motivation (as an action) has a positive effect on employees motivation (as a state) – approved

H<sub>3</sub>: Employee motivation (as an action) has a positive effect on the quality of employees 'work – approved

The conclusions and recommendations of the thesis summarize the analysed methods. This Master thesis author states (based on literature analysis and processed data) and believes that it is clear that motivation affects the motivation (as an action) of employees and depends on it / it affects the quality of work, so it is recommended that companies motivate their employees and not only by material means, for some, material incentives and pay (salary) can be the main source of motivation, while for others, intangible motivation forms the basis of motivation. Also, employees themselves should realize that motivation shows whether a company values a person and the work he or she does, as the quality of work depends on how motivated the employee is. Employees should be advised to evaluate themselves and their abilities and look for an area and a job in which they will feel valued and motivated, and this will only improve the quality of the work.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus

| Modeliavimo principai | Principo esmė                                                                                | Taikymas motyvuojant darbuotojus                                                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Sistemingumas      | Susieti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius, siekiant bendro tikslo                   | Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvaciją                                                                                        |
| 2. Visuotinumas       | Siekti sinergijos, susiejant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną jų | Siekti sinergijos, siejant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus                                                 |
| 3. Hierarchija        | Nustatomi sistemos ir jos posistemių ryšiai                                                  | Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų radimas ir parinkimo posistemis                                              |
| 4. Veiksmingumas      | Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai, jiems priskiriamos atitinkamos funkcijos   | Pagrindinės funkcijos: problemos nustatymo, įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo                                                        |
| 5. Tikslas            | Siekti ekonominių, kiekybinių, kokybinių ir strateginių tikslų                               | Reikmės patenkinamos suderinus vykdančiojo ir vadovaujančiojo personalo motyvus                                                                 |
| 6. Valdymas           | Nustatyti sistemos valdymo posistemius                                                       | Darbuotojų motyvavimo modelis yra veiksmų ir sprendimų visuma, ieškant įmonės vidinės ir išorinės informacijos, ją nagrinėjant ir paskleidžiant |

|                     |                                                                                                              |                                                                                                                                           |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Adekvatumas      | Galimybė kurti teorinius modelius, remiantis praktiškai taikomais atitinkamų sistemų modeliais               | Galimybė taikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus teoriškai modeliuojant darbuotojų motyvavimą                                         |
| 8. Alternatyvumas   | Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti iš sprendimų alternatyvų                                           | Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų, reikmių struktūrą                                                                                  |
| 9. Išraiškingumas   | Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis | Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, atskirus elementus išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais |
| 10. Kompleksiškumas | Nurodyti išorinius ryšius su aplinka                                                                         | Darbuotojų motyvavimas yra įmonės veiklos valdymo sistemos dalis                                                                          |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis L. Marcinkevičiūte, 2010 m.

## 2 priedas. Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių – kompleksinė sistema

| Skatinimo forma                                               | Motyvacinio priemonės                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Materialinis skatinimas</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>1.1 Tiesioginis materialinis skatinimas</b>                |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Pagrindinis darbo užmokestis                                  | Vienetinis, laikinas darbo apmokėjimas, taip pat alga.                                                                                                                                                                           |
| Papildomas darbo užmokestis                                   | Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius ir maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt. |
| Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai) | Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.                                                                  |
| Dalyvavimas pelnuose                                          | Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui).                                                                        |
| Dalyvavimas akciniame kapitale                                | Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.)                                                                                                                  |
| Papildomų išmokų programos                                    | Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.                                                                                                                                           |
| <b>2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>               |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Išlaidų transportui apmokėjimas                               | Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas.                                                                                                               |
| Išmokos iš taupomųjų fondų                                    | Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose.                                                                                                                                                     |
| Maitinimas organizacijos lėšomis                              | Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui.                                                                                                                                                         |
| Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas                        | Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.                                                                                                                                                                        |
| Stipendijų fondai                                             | Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)                                                                                                                                                                           |
| Mokymo, auklėjimo programų fondai                             | Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų                                                                                                           |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | visiškas arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.                                                                                                                                                    |
| Medicininio aptarnavimo programos                | Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas.                                                                                                                                                |
| Būsto statybos programos                         | Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai.                                                                                                                                           |
| Socialinių paslaugų ir lengvatų programos        | Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas                                                                                                                                 |
| Gyvybės draudimo programos:                      | Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.                                                                                          |
| Sveikatos draudimo programos                     | Darbuotojų bei jos šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas.                                                                                                                                    |
| Atskaitymų į pensijų fondus programos            | Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas.                                                                                                                                                                      |
| <b>3. Nematerialus (moralinis) skatinimas</b>    |                                                                                                                                                                                                                                |
| Užimtumo laiko reguliavimas                      | Papildomų išeiginių dienų (atostogų) skyrimas atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.                                                          |
| Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas | Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.                                                      |
| Pripažinimo priemonių programa                   | Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairelėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, kt. |
| Socialinių ir kultūrinių priemonių programos     | Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.           |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Gražuliu ir Markuckiene, 2015.

### 3 priedas. Klausimynas ir gauti atsakymai

Žemiau pateikiamas klausimynas, kuris buvo publikuojamas internetinėje erdvėje kartu su gautais rezultatais ir jų statistiniais duomenimis.

**Kokybė (savo teiginius pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)**



|                                                                                 | 1 – visiškai<br>nesutinku | 2 –<br>nesutinku | 3 – nei<br>sutinku, nei<br>nesutinku | 4 –<br>sutinku | 5 –<br>visiškai<br>sutinku |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|--------------------------------------|----------------|----------------------------|
| 1. Jūsų darbo rezultatų kokybė yra<br>aukšta                                    | 2 (1.5%)                  | 17<br>(12.9%)    | 24 (18.2%)                           | 47<br>(35.6%)  | 42<br>(31.8%)              |
| 2. Savo darbuose dažniausiai išvengiate<br>klaidų                               | 3 (2.3%)                  | 15<br>(11.4%)    | 34 (25.8%)                           | 50<br>(37.9%)  | 30<br>(22.7%)              |
| 3. Jūsų atliekamo darbo kokybė<br>atsispindi galutiniame<br>produkte/paslaugoje | 1 (0.8%)                  | 11 (8.3%)        | 24 (18.2%)                           | 41<br>(31.1%)  | 55<br>(41.7%)              |

|                                                                                                | 1 – visiškai nesutinku | 2 – nesutinku | 3 – nei sutinku, nei nesutinku | 4 – sutinku | 5 – visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|--------------------------------|-------------|----------------------|
| 4. Jūsų atliekamose užduotyse ar teikiamose paslaugose/produkte jūs reikiate pirmenybę kokybei | 4 (3.0%)               | 15 (11.4%)    | 19 (14.4%)                     | 43 (32.6%)  | 51 (38.6%)           |
| 5. Jūsų atliekamas darbas atitinka vartotojų lūkesčius                                         | 1 (0.8%)               | 11 (8.3%)     | 26 (19.7%)                     | 52 (39.4%)  | 42 (31.8%)           |
| 6. Darbo vietoje savo atliekamas užduotis dažniausiai padarote iš pirmo karto                  | 6 (4.5%)               | 11 (8.3%)     | 27 (20.5%)                     | 49 (37.1%)  | 39 (29.5%)           |
| 7. Jūsų atliekamų darbų kokybė atitinka nustatytus standartus                                  | 2 (1.5%)               | 12 (9.1%)     | 21 (15.9%)                     | 58 (43.9%)  | 39 (29.5%)           |

**Motyvacija (savo teiginius pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):**



|                                                                                  | 1 – visiškai nesutinku | 2 – nesutinku | 3 – nei sutinku, nei nesutinku | 4 – sutinku | 5 – visiškai sutinku |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|--------------------------------|-------------|----------------------|
| 1. Jūs esate patenkintas (-a) gaunamu užmokesčiu už atliekama darbą              | 18 (13.6%)             | 16 (12.1%)    | 37 (28.0%)                     | 38 (28.8%)  | 23 (17.4%)           |
| 2. Jūs jaučiatės saugus (-i) darbo vietoje                                       | 2 (1.5%)               | 15 (11.4%)    | 25 (18.9%)                     | 50 (37.9%)  | 40 (30.3%)           |
| 3. Jūs jaučiatės vertinamas (-a) savo dabartinėje darbovietėje                   | 7 (5.3%)               | 26 (19.7%)    | 30 (22.7%)                     | 32 (24.2%)  | 37 (28.0%)           |
| 4. Jūs jaučiate karjeros pažangą savo dabartinėje darbovietėje                   | 10 (7.6%)              | 19 (14.4%)    | 30 (22.7%)                     | 44 (33.3%)  | 29 (22.0%)           |
| 5. Darbo vietoje rūpinamasi jūsų gerbūviu (well-being) ir psichologine sveikata  | 10 (7.6%)              | 22 (16.7%)    | 32 (24.2%)                     | 40 (30.3%)  | 28 (21.2%)           |
| 6. Jums pavyksta suderinti darbo krūvį su asmeniniu gyvenimu (work-life balance) | 3 (2.3%)               | 16 (12.1%)    | 36 (27.3%)                     | 42 (31.8%)  | 35 (26.5%)           |
| 7. Jūs esate patenkintas (-a) gaunamu papildomų naudų paketu                     | 17 (12.9%)             | 16 (12.1%)    | 34 (25.8%)                     | 41 (31.1%)  | 24 (18.2%)           |

**Motyvacija (savo teiginius pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nemotyvuotas (-a), 2 – nemotyvuotas (-a), 3 – nei motyvuotas (-a), nei nemotyvuotas (-a), 4 – motyvuotas (-a), 5 – labai motyvuotas (-a)):**





|                                                                                                                                             | 1 – visiškai<br>nemotyvuotas<br>(-a) | 2 –<br>nemotyvuotas<br>(-a) | 3 – nei<br>motyvuotas<br>(-a) | 4 –<br>motyvuotas<br>(-a) | 5 – labai<br>motyvuotas<br>(-a) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| 1. Kiek stipriai esate motyvuotas dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes jūs turite galimybę nuolat tobulinti save pasirinktoje karjeroje? | 12 (9.1%)                            | 19 (14.4%)                  | 34 (25.8%)                    | 54 (40.9%)                | 13 (9.8%)                       |
| 2. Kiek stipriai esate motyvuotas (-a) dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes gaunama patirtis darbe skatina noriai imtis naujų užduočių?  | 13 (9.8%)                            | 21 (15.9%)                  | 32 (24.2%)                    | 49 (37.1%)                | 17 (12.9%)                      |
| 3. Kiek stipriai esate motyvuotas (-a) įsitraukti į papildomas veiklas (spec. projektai, mokymai, renginiai ir pan)?                        | 16 (12.1%)                           | 17 (12.9%)                  | 31 (23.5%)                    | 44 (33.3%)                | 24 (18.2%)                      |
| 4. Kiek labai esate motyvuotas (-a) dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes jaučiate pasitenkinimą atliekant sudėtingas užduotis?           | 14 (10.6%)                           | 18 (13.6%)                  | 27 (20.5%)                    | 52 (39.4%)                | 21 (15.9%)                      |
| 5. Kiek smarkiai esate motyvuotas (-a) dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes jaučiatės gerai dirbdamas savo pozicijoje?                   | 9 (6.8%)                             | 17 (12.9%)                  | 33 (25.0%)                    | 50 (37.9%)                | 23 (17.4%)                      |
| 6. Kiek stipriai esate motyvuotas (-a) dirbti savo šiuo metu turimą darbą, nes jūs matote savo darbą kaip įdomų ir/ar stimuliuojantį?       | 10 (7.6%)                            | 23 (17.4%)                  | 30 (22.7%)                    | 48 (36.4%)                | 21 (15.9%)                      |
| 7. Kiek labai esate motyvuotas (-a) dirbti daugiau nei priklauso, neskaičiuojant darbo valandų (savo noru, nes esate motyvuotas (-a))?      | 23 (17.4%)                           | 18 (13.6%)                  | 35 (26.5%)                    | 43 (32.6%)                | 13 (9.8%)                       |

### Jūsų dabovietės dydis

| Atsakymo variantai                   | Kiekis | Santykis |
|--------------------------------------|--------|----------|
| Maža (iki 50 darbuotojų)             | 42     | 31.8%    |
| Vidutinė (nuo 51 iki 350 darbuotojų) | 52     | 39.4%    |
| Didelė (nuo 351 darbuotojo)          | 38     | 28.8%    |

### Jūsų darbo stažas dabartinėje įmonėje

| Atsakymo variantai | Kiekis | Santykis |
|--------------------|--------|----------|
| Iki 1-ių metų      | 29     | 22.0%    |
| 1-4 metai          | 47     | 35.6%    |
| 5-8 metai          | 36     | 27.3%    |
| 9-14 metų          | 15     | 11.4%    |
| 15 ir daugiau      | 5      | 3.8%     |

### Jūsų amžius

| Atsakymo variantai | Kiekis | Santykis |
|--------------------|--------|----------|
| 18-25              | 47     | 35.6%    |
| 26-33              | 47     | 35.6%    |
| 34-42              | 28     | 21.2%    |
| 43 ir daugiau      | 10     | 7.6%     |

### Jūsų lytis

| Atsakymo variantai | Kiekis | Santykis |
|--------------------|--------|----------|
| Moteris            | 71     | 53.8%    |
| Vyras              | 61     | 46.2%    |

#### 4 priedas. Faktorių skaičių nustatymas

##### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 13.692              | 65.201        | 65.201       | 13.692                              | 65.201        | 65.201       |
| 2         | 1.640               | 7.809         | 73.010       | 1.640                               | 7.809         | 73.010       |
| 3         | 1.115               | 5.310         | 78.320       | 1.115                               | 5.310         | 78.320       |
| 4         | .686                | 3.265         | 81.585       |                                     |               |              |
| 5         | .516                | 2.459         | 84.044       |                                     |               |              |
| 6         | .419                | 1.996         | 86.040       |                                     |               |              |
| 7         | .376                | 1.788         | 87.828       |                                     |               |              |
| 8         | .317                | 1.511         | 89.339       |                                     |               |              |
| 9         | .296                | 1.408         | 90.748       |                                     |               |              |
| 10        | .270                | 1.288         | 92.035       |                                     |               |              |
| 11        | .229                | 1.089         | 93.124       |                                     |               |              |
| 12        | .222                | 1.057         | 94.181       |                                     |               |              |
| 13        | .197                | .936          | 95.117       |                                     |               |              |
| 14        | .191                | .911          | 96.029       |                                     |               |              |
| 15        | .157                | .746          | 96.774       |                                     |               |              |
| 16        | .147                | .698          | 97.472       |                                     |               |              |
| 17        | .135                | .643          | 98.115       |                                     |               |              |
| 18        | .110                | .524          | 98.640       |                                     |               |              |
| 19        | .102                | .486          | 99.126       |                                     |               |              |
| 20        | .093                | .445          | 99.571       |                                     |               |              |
| 21        | .090                | .429          | 100.000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## 5 priedas. Tezių multikolinearumo tikrinimas

| Correlations |                                        |                                          |                                                                   |                                                                                    |                                                                   |                                                                                                  |                                                                                                  |                                                    |                                                                       |                                                                      |                                                          |                                                                  |                                                                                                                           |                                                                                                                           |                                                                                                                           |                                                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                                           |
|--------------|----------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | 1.Jusu datno rezultātu koefiēnta āusta | 2.Savo datnoise dāzmausiā lervāte klaidu | 3.Jusu atleikamo datno koefiēnta atbilstendi produkteipasti auple | 4.Jusu atleikamo uzvotēse ar teikamo paslaugosēli rotēdējus reikate pimerēte auple | 5.Jusu atleikamo datno koefiēnta atbilstendi produkteipasti auple | 6.Datno veitēje savo atleikamo uzvotēse ar teikamo paslaugosēli rotēdējus reikate pimerēte auple | 1.Jus esate pabēvintās (-a) gauramū izmēroscu padarēte is uz atleikamo datno veitēje pirmo karto | 2.Jus jautātes atleikamo saugus (-i) datno veitēje | 3.Jus jautātes atleikamo veidnāmas (-a) al savo datnāteje darvotējeje | 4.Jus jautātes atleikamo karjēros pāzangā savo datnāteje darvotējeje | 5.Datno rupināsi jusu gēbuū asmenēni (work-life balance) | 6.Jums suērtēti dāto krti su asmenēni gēvēmū (work-life balance) | 1.Vek stipriai esate mōyvdas (-a) ditiā savo suu mēlu turmā datnā, nes jū turē galimēje nodēt toām savē pasimēti karjērē? | 2.Vek stipriai esate mōyvdas (-a) ditiā savo suu mēlu turmā datnā, nes jū turē galimēje nodēt toām savē pasimēti karjērē? | 3.Vek stipriai esate mōyvdas (-a) ditiā savo suu mēlu turmā datnā, nes jū turē galimēje nodēt toām savē pasimēti karjērē? | 4.Vek labi esate mōyvdas (-a) ditiā savo suu mēlu turmā datnā, nes jū turē galimēje nodēt toām savē pasimēti karjērē? | 5.Vek smāki esate mōyvdas (-a) ditiā savo suu mēlu turmā datnā, nes jū turē galimēje nodēt toām savē pasimēti karjērē? | 6.Vek stipriai esate mōyvdas (-a) ditiā savo suu mēlu turmā datnā, nes jū turē galimēje nodēt toām savē pasimēti karjērē? |
|              | 1                                      | .693**                                   | .723**                                                            | .781**                                                                             | .789**                                                            | .636**                                                                                           | .585**                                                                                           | .615**                                             | .597**                                                                | .612**                                                               | .599**                                                   | .478**                                                           | .604**                                                                                                                    | .673**                                                                                                                    | .657**                                                                                                                    | .663**                                                                                                                | .567**                                                                                                                 | .651**                                                                                                                    |
|              |                                        | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .693**                                   | 1                                                                 | .513**                                                                             | .636**                                                            | .732**                                                                                           | .562**                                                                                           | .529**                                             | .569**                                                                | .556**                                                               | .546**                                                   | .535**                                                           | .623**                                                                                                                    | .603**                                                                                                                    | .665**                                                                                                                    | .583**                                                                                                                | .588**                                                                                                                 | .584**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .723**                                   | .513**                                                            | 1                                                                                  | .667**                                                            | .702**                                                                                           | .376**                                                                                           | .626**                                             | .430**                                                                | .445**                                                               | .463**                                                   | .478**                                                           | .433**                                                                                                                    | .489**                                                                                                                    | .491**                                                                                                                    | .489**                                                                                                                | .514**                                                                                                                 | .521**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .636**                                   | .667**                                                            | 1                                                                                  | .660**                                                            | .649**                                                                                           | .507**                                                                                           | .575**                                             | .527**                                                                | .604**                                                               | .540**                                                   | .548**                                                           | .615**                                                                                                                    | .676**                                                                                                                    | .596**                                                                                                                    | .693**                                                                                                                | .660**                                                                                                                 | .662**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .789**                                   | .732**                                                            | .690**                                                                             | 1                                                                 | .691**                                                                                           | .454**                                                                                           | .606**                                             | .505**                                                                | .506**                                                               | .583**                                                   | .539**                                                           | .604**                                                                                                                    | .553**                                                                                                                    | .595**                                                                                                                    | .573**                                                                                                                | .537**                                                                                                                 | .636**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .636**                                   | .767**                                                            | .649**                                                                             | .691**                                                            | 1                                                                                                | .591**                                                                                           | .576**                                             | .589**                                                                | .610**                                                               | .546**                                                   | .549**                                                           | .604**                                                                                                                    | .614**                                                                                                                    | .670**                                                                                                                    | .590**                                                                                                                | .554**                                                                                                                 | .602**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .585**                                   | .562**                                                            | .376**                                                                             | .507**                                                            | .454**                                                                                           | .591**                                                                                           | 1                                                  | .549**                                                                | .778**                                                               | .796**                                                   | .726**                                                           | .746**                                                                                                                    | .664**                                                                                                                    | .760**                                                                                                                    | .648**                                                                                                                | .615**                                                                                                                 | .607**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .615**                                   | .529**                                                            | .626**                                                                             | .575**                                                            | .606**                                                                                           | .546**                                                                                           | 1                                                  | .646**                                                                | .890**                                                               | .827**                                                   | .662**                                                           | .563**                                                                                                                    | .610**                                                                                                                    | .552**                                                                                                                    | .565**                                                                                                                | .594**                                                                                                                 | .605**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .587**                                   | .569**                                                            | .430**                                                                             | .527**                                                            | .505**                                                                                           | .589**                                                                                           | .646**                                             | 1                                                                     | .793**                                                               | .769**                                                   | .648**                                                           | .744**                                                                                                                    | .725**                                                                                                                    | .728**                                                                                                                    | .666**                                                                                                                | .674**                                                                                                                 | .674**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .612**                                   | .556**                                                            | .445**                                                                             | .604**                                                            | .506**                                                                                           | .610**                                                                                           | .796**                                             | .580**                                                                | .793**                                                               | 1                                                        | .784**                                                           | .778**                                                                                                                    | .592**                                                                                                                    | .680**                                                                                                                    | .661**                                                                                                                | .630**                                                                                                                 | .630**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .589**                                   | .546**                                                            | .463**                                                                             | .540**                                                            | .583**                                                                                           | .548**                                                                                           | .726**                                             | .769**                                                                | .784**                                                               | 1                                                        | .676**                                                           | .729**                                                                                                                    | .609**                                                                                                                    | .624**                                                                                                                    | .611**                                                                                                                | .565**                                                                                                                 | .615**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |
|              |                                        | .478**                                   | .535**                                                            | .478**                                                                             | .548**                                                            | .539**                                                                                           | .549**                                                                                           | .662**                                             | .648**                                                                | .681**                                                               | .676**                                                   | 1                                                                | .552**                                                                                                                    | .468**                                                                                                                    | .511**                                                                                                                    | .451**                                                                                                                | .536**                                                                                                                 | .510**                                                                                                                    |
|              | .000                                   | .000                                     | .000                                                              | .000                                                                               | .000                                                              | .000                                                                                             | .000                                                                                             | .000                                               | .000                                                                  | .000                                                                 | .000                                                     | .000                                                             | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                      | .000                                                                                                                  | .000                                                                                                                   | .000                                                                                                                      |
|              | 132                                    | 132                                      | 132                                                               | 132                                                                                | 132                                                               | 132                                                                                              | 132                                                                                              | 132                                                | 132                                                                   | 132                                                                  | 132                                                      | 132                                                              | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                       | 132                                                                                                                   | 132                                                                                                                    | 132                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                             |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1.Kiek stipriai esate<br>motyvuotas dirbti savo<br>savo metu turima darba,<br>nes jus turite galimybę<br>nuolat tobulinti savo<br>pasirinktoje karioje?     | Pearson Correlation | .664** | .623** | .433** | .615** | .604** | .604** | .746** | .563** | .744** | .738** | .729** | .552** | 1      | .782** | .795** | .760** | .752** | .786** |
| Sig. (2-tailed)                                                                                                                                             |                     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
| N                                                                                                                                                           |                     | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    |
| 2.Kiek stipriai esate<br>motyvuotas (-ai) dirbti<br>savo savo metu turima<br>darba, nes gauname<br>paliktis darbe statina<br>norai imtis naujų<br>užduočių? | Pearson Correlation | .673** | .603** | .489** | .676** | .614** | .664** | .610** | .725** | .682** | .609** | .486** | .782** | 1      | .778** | .842** | .798** | .827** |        |
| Sig. (2-tailed)                                                                                                                                             |                     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
| N                                                                                                                                                           |                     | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    |
| 3.Kiek stipriai esate<br>motyvuotas (-ai) išsitraukti i<br>papildomas veiklas<br>(spec. projektai,<br>mokymai, renginiai ir<br>pan)?                        | Pearson Correlation | .657** | .665** | .491** | .596** | .595** | .670** | .760** | .552** | .728** | .680** | .624** | .511** | .795** | .778** | 1      | .783** | .700** | .784** |
| Sig. (2-tailed)                                                                                                                                             |                     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
| N                                                                                                                                                           |                     | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    |
| 4.Kiek labai esate<br>motyvuotas (-ai) dirbti<br>savo savo metu turima<br>darba, nes jaučiate<br>pasitenkinimą atliekant<br>suaugusiųs užduotis?            | Pearson Correlation | .663** | .583** | .489** | .693** | .573** | .580** | .648** | .565** | .666** | .661** | .611** | .451** | .760** | .842** | .783** | 1      | .763** | .788** |
| Sig. (2-tailed)                                                                                                                                             |                     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   |
| N                                                                                                                                                           |                     | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    |
| 5.Kiek smarkiai esate<br>motyvuotas (-ai) dirbti<br>savo savo metu turima<br>darba, nes jaučiate<br>gerai dirbdamas savo<br>pozicijoje?                     | Pearson Correlation | .567** | .588** | .514** | .660** | .537** | .554** | .615** | .594** | .674** | .630** | .565** | .536** | .752** | .798** | .700** | .763** | 1      | .761** |
| Sig. (2-tailed)                                                                                                                                             |                     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   |
| N                                                                                                                                                           |                     | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    |
| 6.Kiek stipriai esate<br>motyvuotas (-ai) dirbti<br>savo savo metu turima<br>darba, nes jus motybu<br>savo darba kaip lūdmu<br>ir/ar stimuliuojanti?        | Pearson Correlation | .651** | .584** | .521** | .662** | .636** | .602** | .607** | .605** | .674** | .630** | .615** | .510** | .786** | .827** | .784** | .788** | .761** | 1      |
| Sig. (2-tailed)                                                                                                                                             |                     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
| N                                                                                                                                                           |                     | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    | 132    |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).