



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Ieva Mikuževičienė

**MOTYVUOJANČIŲ PRIEMONIŲ SISTEMOS DARBUOTOJŲ
ŽINIOMS TOBULINTI MODELIAVIMAS**

**MODELLING SYSTEM OF MOTIVATIONAL MEASURES FOR
IMPROVEMENT OF EMPLOYEES' KNOWLEDGE**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2024

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėja

(Parašas)

prof. dr. Renata Korsakienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

Ieva Mikuževičienė

**MOTYVUOJANČIŲ PRIEMONIŲ SISTEMOS DARBUOTOJŲ
ŽINIOMS TOBULINTI MODELIAVIMAS**

**MODELLING SYSTEM OF MOTIVATIONAL MEASURES FOR
IMPROVEMENT OF EMPLOYEES' KNOWLEDGE**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vadovė dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantė dr. Vitalija Karaciejūtė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2024

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Studijų kryptis: Verslas
Studijų programa: Verslo vadyba , valstybinis kodas 6211LX058
Specializacija: Organizacijų vadyba

TVIRTINU
Katedros vedėjas
Renata Korsakienė
2023-12-20

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Nr. OVfm-22-5584

Vilnius

Studentas (-ė): Ieva Mikuževičienė

Baigiamojo darbo tema: Motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinioms tobulinti modeliavimas

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas pagal numatytą studijų kalendorinį grafiką.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Baigiamojo magistro darbo uždaviniai:

Tyrimo tikslas - sukurti empiriškai patikrintą motyvuojančių priemonių sistemos modelį darbuotojų žinių tobulinimui.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Atskleisti teorinius darbuotojų motyvacijos, žinių ir motyvacinų sistemų modeliavimo aspektus.
2. Sudaryti teorinį motyvuojančių priemonių sistemos modelį darbuotojų žinių tobulinimui;
3. Parengti teorinio motyvuojančių priemonių sistemos modelio darbuotojų žinių tobulinimui tikrinimo metodiką;
4. Pateikti siūlymus dėl motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinių tobulinimui organizacijose.

Vadovas Laima Jesevičiūtė-Ufartienė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas	ISBN	ISSN
Verslo vadybos fakultetas	Egz. sk.	
Vadybos katedra	Data-.....-.....	

Antrosios pakopos studijų Verslo vadybos programos magistro baigiamasis darbas	
Pavadinimas	Motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinioms tobulinti modeliavimas
Autorius	Ieva Mikuževičienė
Vadovas	Laima Jesevičiūtė-Ufartienė

	Kalba: lietuvių
--	------------------------

Anotacija Baigiamajame magistro darbe atliekamo tyrimo tikslas – sukurti empiriškai patikrintą motyvuojančių priemonių sistemos modelį darbuotojų žinioms tobulinti. Teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad organizacijos darbuotojų motyvacija ir jų žinios yra glaudžiai susijusios bei darančios viena kitai tiesioginę įtaką, todėl organizacijose yra tikslinga diegti motyvacines sistemas, motyvuojančias darbuotojus tobulinti savo žinias, įgyti naujų įgūdžių ir siekti karjeros. Remiantis teorinėje dalyje atlikta literatūros analize, sudarytas motyvuojančių priemonių darbuotojų žinioms tobulinti sistemos teorinis modelis, apimantis šiuos elementus: darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, vadovo elgesį ir pagalbą darbuotojų žinių tobulinimo procese, motyvuojančias priemones ir žinių valdymo ratą. Sudarytam motyvuojančių priemonių darbuotojų žinioms tobulinti sistemos teoriniam modeliui patikrinti atliktos ekspertų ir darbuotojų anketinės apklausos bankiniame sektoriuje. Tyrimo rezultatai leido nustatyti, kad darbuotojų motyvacijai daro įtaką tinkamas atlygio politikos formavimas organizacijoje; darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias svarbi ne tik bendra darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu ir vadovo suinteresuotas elgesys skatinantis darbuotojų tobulėjimą, bet ir efektyvus organizacijos žinių valdymas. Darbą sudaro 7 dalys: įvadas, darbuotojų motyvacijos, žinių ir motyvacinės sistemų modeliavimo teoriniai aspektai, motyvacinės priemonių sistemos modeliavimo darbuotojų žinioms tobulinti metodologija, darbuotojų motyvuojančių priemonių tyrimas ir sistemos modeliavimas, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 71 p. teksto be priedų, 8 iliustr., 23 lent., 99 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: analitinės hierarchijos procesas, anketinė apklausa, bankinis sektorius, ekspertinis vertinimas, materialios priemonės, motyvacija, motyvacinės priemonės, motyvacinės sistemos, psichologinės priemonės, žinių tobulinimas, žinių valdymas.
--

<table border="1"><tr><td>Vilnius Gediminas Technical University</td></tr><tr><td>Faculty of Business Management</td></tr><tr><td>Department of Management</td></tr></table>		Vilnius Gediminas Technical University	Faculty of Business Management	Department of Management	<table border="1"><tr><td>ISBN</td><td>ISSN</td></tr><tr><td>Copies No.</td><td></td></tr><tr><td>Date-.....-.....</td><td></td></tr></table>		ISBN	ISSN	Copies No.		Date-.....-.....	
Vilnius Gediminas Technical University												
Faculty of Business Management												
Department of Management												
ISBN	ISSN											
Copies No.												
Date-.....-.....												
Master Degree Studies Business Management study programme Master Graduation Thesis												
Title	Modelling System of Motivational Measures for Improvement of Employees' Knowledge											
Author	Ieva Mikuževičienė											
Academic supervisor	Laima Jesevičiūtė-Ufartienė											
		Thesis language: Lithuanian										
Annotation												
The aim of the research carried out in the final master's thesis is to create an empirically verified model of the system of motivating tools for improving the knowledge of employees. The analysis of the scientific literature carried out in the theoretical part reveals that the motivation of the organization's employees and their knowledge are closely related and have a direct influence on each other, therefore it is appropriate to implement motivational systems in organizations that motivate employees to improve their knowledge, acquire new skills and pursue a career. Based on the literature analysis carried out in the theoretical part, a theoretical model of the system of motivational measures for improving employees' knowledge was created, which includes the following elements: employee motivation and job satisfaction, manager's behavior and assistance in the process of improving employees' knowledge, motivating measures and the circle of knowledge management. Questionnaire surveys of experts and employees in the banking sector were conducted to verify the theoretical model of the system of motivational measures for improving the knowledge of employees. The results of the study made it possible to establish that the motivation of employees is influenced by the formation of a suitable reward policy in the organization; for the motivation of employees to improve their knowledge, not only the general motivation of employees, job satisfaction and the interested behavior of the manager promoting the improvement of employees, but also the effective management of the organization's knowledge are important. Thesis consist of: 71 p. text without appendixes, 8 pictures, 23 tables, 99 bibliographical entries. Appendixes included.												
Keywords: analytical hierarchy process, questionnaire survey, banking sector, expert assessment, material means, motivation, motivational means, motivational systems, psychological means, knowledge improvement, knowledge management.												

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

	Ieva Mikuževičienė, 20153680	
	(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)	
	Verslo vadybos fakultetas	
	(Fakultetas)	
	Verslo vadyba, OVfm-22	
	(Studijų programa, akademinė grupė)	

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)

SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2023 m. gruodžio 21 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinioms tobulinti modeliavimas“ yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: daktaras Vitalija Karaciejūtė. Mano darbo vadovas daktaras Laima Jesevičiūtė-Ufartienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

			Ieva Mikuževičienė
	(Parašas)		(Vardas ir pavardė)

SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

2023-12-21

(Data)

Šiuo sutikimu aš, Ieva Mikuževičienė (toliau – Duomenų subjektas) sutinku, kad Vilniaus Gedimino technikos universitetas, juridinio asmens kodas 111950243, adresas Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius (toliau – Duomenų valdytojas), tvarkytų mano asmens duomenis kitų studentų mokymosi tikslu. T. y. tvarkytų (*pažymėkite tinkamą*):

- ☐ vardą, pavardę, bakalauro baigiamąjį darbą;
- ☐ bakalauro baigiamąjį darbą, nenurodant vardo, pavardės;
- ☐ vardą, pavardę, magistro baigiamąjį darbą;
- ☒ magistro baigiamąjį darbą nenurodant vardo, pavardės.

Šiuo tikslu tvarkomų asmens duomenų Duomenų valdytojas neperduos jokiems tretiesiems asmenims, studentams su baigiamaisiais darbais bus leidžiama susipažinti vidinėje informacinėje sistemoje. Duomenų subjekto asmens duomenys šiuo tikslu bus naudojami ne ilgiau nei 5 metai.

Šiuo sutikimu Duomenų subjektas patvirtina, kad yra supažindintas su šiomis teisėmis:

- Susipažinti su savo duomenimis ir kaip jie yra tvarkomi (teisė susipažinti);
- Reikalauti ištaisyti arba, atsižvelgiant į asmens duomenų tvarkymo tikslus papildyti asmens neišsamius asmens duomenis (teisė ištaisyti);
- Savo duomenis sunaikinti arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus (išskyrus saugojimą) (teisė sunaikinti ir teisė „būti pamirštam“);
- Reikalauti, kad asmens duomenų valdytojas apribotų asmens duomenų tvarkymą (teisė apriboti);
- Teise į duomenų perkėlimą (teisė perkelti);
- Nesutikti, kad būtų tvarkomi asmens duomenys, kai šie duomenys tvarkomi ar ketinami tvarkyti kitais tikslais;
- Pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;

Duomenų subjektas turi teisę bet kuriuo metu atšaukti savo sutikimą.

_____*Ieva Mikuževičienė*_____

[Duomenų subjekto vardas, pavardė, parašas]

Duomenų valdytojo rekvizitai:

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Juridinio asmens kodas: 111950243

Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius

Tel. (8 5) 274 5030

Faks. (8 5) 270 0112

El. paštas: vgtu@vgtu.lt

PVM mokėtojo kodas: LT119502413

Duomenų apsaugos pareigūno tel. (8 5) 251 2191, el. paštas: dap@vgtu.l

TURINYS

IVADAS.....	12
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS, ŽINIŲ IR MOTYVACINIŲ SISTEMŲ MODELIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	15
1.1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO SAMPRATA IR ESMĖ	15
1.2. DARBUOTOJŲ ŽINIŲ POREIKIS ORGANIZACIJAI	20
1.3. ŽINIŲ VALDYMAS.....	25
1.4. MOTYVAVIMO SISTEMOS MODELIAVIMAS.....	29
1.5. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMAI	32
2. MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ SISTEMOS DARBUOTOJŲ ŽINIOMS TOBULINTI MODELIAVIMO METODOLOGIJA.....	38
2.1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS, JŲ ŽINIŲ TOBULINIMO IR ŽINIŲ VALDYMO SĄSAJOS TEORINIO MODELIO KŪRIMAS	38
2.2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR ŽINIŲ TOBULINIMO SĄSAJOS TEORINIO MODELIO TESTAVIMO METODIKA	39
2.2.1 Ekspertinis vertinimas	40
2.2.2. Anketinės apklausos metodas	44
3. DARBUOTOJUS MOTYVUOJANČIŲ PRIEMONIŲ TYRIMAS IR SISTEMOS MODELIAVIMAS	50
3.1. DARBUOTOJUS MOTYVUOJANČIŲ PRIEMONIŲ EKSPERTINIS VERTINIMAS	50
3.2. DARBUOTOJŲ APKLAUSOS REZULTATAI.....	52
3.3. MOTYVUOJANČIŲ PRIEMONIŲ SISTEMOS DARBUOTOJŲ ŽINIOMS TOBULINTI MODELIAVIMAS	59
IŠVADOS	62
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
PRIEDAI	72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvacijos sąvoka	15
2 lentelė. Motyvavimo sąvoka.....	17
3 lentelė. Motyvavimo priemonės ir jų klasifikacija	19
4 lentelė. Žmogiškojo kapitalo klasifikacija.....	21
5 lentelė. Žinių klasifikavimas įvairiais aspektais	22
6 lentelė. Personalo motyvavimo sistemų sudedamosios dalys	29
7 lentelė. Personalo motyvavimo sistemos kūrimo etapai.....	31
8 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos tyrimai	33
9 lentelė. Protinį darbą dirbančių darbuotojų motyvacijos tyrimai	34
10 lentelė. Darbuotojų motyvacijos tyrimai, atlikti bankiniame sektoriuje	35
11 lentelė. Ekspertinėje apklausoje dalyvavusių ekspertų charakteristikos	41
12 lentelė. Alternatyvų vertinimo skalės reikšmės	42
13 lentelė. Atsitiktinio indekso (RI) reikšmės pagal Saaty	43
14 lentelė. Anketinėje apklausoje pateikti teiginiai	44
15 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių interpretacija	48
16 lentelė. Materialių piniginių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai.....	50
17 lentelė. Materialių nepiniginių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai ..	51
18 lentelė. Psichologinių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai.....	51
19 lentelė. Anketinėje apklausoje pateiktų teiginių kategorijų patikimumo analizė	54
20 lentelė. Anketinėje apklausoje pateiktų teiginių kategorijų aprašomosios statistikos rodikliai.....	55
21 lentelė. Anketinėje apklausoje pateiktų teiginių kategorijų koreliacijos koeficientai	56
22 lentelė. Iškeltų hipotezių tiesinės regresijos lygtys ir jas apibūdinantys rodikliai	57
23 lentelė. Darbuotojus motyvuojančių motyvacinių priemonių preferencijos	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žinių valdymo ratas	27
2 pav. Personalo motyvavimo sistema	30
3 pav. Darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo sąsajos teorinis modelis.....	38
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)	52
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais).....	52
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje (procentais)	53
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vaidmenį dabartinėje organizacijoje (procentais) ..	53
8 pav. Darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo sąsajos modelis.....	60

PRIEDAI

1 priedas. Ekspertams pateikta anketa	73
2 priedas. Bankininkystės sektoriaus darbuotojams pateikta anketa	77
3 priedas. Darbuotojų apklausoje vertintų veiksmų koreliacinė analizė	81
4 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir bendros motyvacijos tiesinės regresinės analizės rezultatai	82
5 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir pasitenkinimo darbu tiesinės regresinės analizės rezultatai	82
6 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir vadovo pagalbos žinių tobulinimo procese tiesinės regresinės analizės rezultatai	83
7 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir žinių identifikavimo ir fiksavimo organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai.....	84
8 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir žinių saugojimo organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai	85
9 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir dalijimosi žiniomis organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai	86
10 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir žinių pritaikymo organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai	86
11 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir žinių kūrimo organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai	87
12 priedas. Pažyma, kad mokslinis straipsnis, yra priimtas 2023 m. mokslo žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“ Ekonomika ir vadyba sekcijoje spaudai ir bus publikuotas žurnale.....	89
13 priedas. Mokslinis straipsnis, kuris yra priimtas 2023 m. mokslo žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“ Ekonomika ir vadyba sekcijoje spaudai ir bus publikuotas žurnale.....	90

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be jos narių įsitraukimo ir pasiaukojimo. Vienas svarbiausių uždavinių, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą, – pasiekti, kad visi organizacijos nariai našiai dirbtų, t. y. skatinti ir motyvuoti kiekvieną darbuotoją. Darbuotojų motyvavimu dažniausiai užsiima vadovai, taikantys įvairiausius motyvavimo metodus, tačiau organizacijose vis dažniau susiduriama su personalo motyvavimo problema (Setiawan et al., 2018; Petrova et al., 2020). Daugybė įmonių susiduria tiek su gerų specialistų stygiumi, tiek su darbuotojų kaita, tiek su darbo našumo trūkumu, kurie yra susiję su motyvavimo ir motyvacijos stoka, todėl vadovams svarbu išmanyti tai, kokiomis priemonėmis yra geriausia motyvuoti darbuotoją. Siekiant maksimalios motyvavimo naudos būtina žinoti, kokie yra darbuotojo prioritetai ir poreikiai, taip pat numatyti priemones, kuriomis būtų galima juos patenkinti.

Daugelio sektorių organizacijos norėdamos išlikti sėkmingos ir konkurencingos vis dažniau procesus automatizuoja, tokiu būdu sumažindamos tiek sąnaudas, tiek sutrumpindamos gamybos laiką (Lu et al., 2020). Fiziškai sunkūs, pasikartojantys darbai automatizuoti jau kurį laiką, tačiau vis dažniau, pasitelkiant dirbtinį intelektą, automatizuojami ir kiti procesai (Battina, 2019; Shekhar, 2019). Automatizuoti procesai organizacijose įprastai vistiek reikalauja žmogaus priežiūros, todėl reikalingi norintys ir galintys persikvalifikuoti darbuotojai, kurie tuo galėtų užsiimti. Dėl minėtos priežasties ir vis sparčiau automatizuojamų procesų darbuotojų žinių tobulinimas ir motyvacija jam įgauna dar didesnę reikšmę. Darbo aplinka šiuolaikinėse organizacijose darbuotojus ne tik skatina nuolat mokytis ir tobulėti, bet ir išmoko dirbti pasitelkiant į pagalbą technologijas ir savarankiškai spręsti sudėtingesnius klausimus (Dittes et al., 2019). Procesų automatizavimas darbuotojus skatina ir tobulinti socialinius įgūdžius, kadangi bendravimas, derybos, vadovavimas, kūrybiškumas, empatija ir panašioms aspektams vis dar svarbūs žmogiškieji ištekliai, kurių pagalba organizacijoms atsiveria naujos galimybės ir ryšiai su partneriais (Grishaeva, 2023). Net ir sparčiai automatizacijos procesus diegiančių organizacijų veiklą palaiko žmogiškieji ištekliai, tačiau dažnai susiduriama su tokių darbuotojų motyvacijos problema panaudoti turimus įgūdžius kylančių problemų sprendimų pritaikymui (Dostert & Müller, 2021).

Pabrėžiant problematikos aktualumą svarbu paminėti, kad darbuotojų motyvaciją ir motyvavimą nagrinėjančių tyrimų yra atlikta daug, tačiau jie dažniausiai analizuoja apskritai įvairių organizacijų darbuotojų motyvaciją (Trivellas et al., 2010; Shafiq & Naseem, 2011; Bhatti et al., 2012; Akhtar et al., 2014; Mládková et al., 2015; Tufail & Sajid, 2015; Bieńkowska

& Ignacek-Kuźnicka, 2019; Wong, 2019; Mahmoud et al., 2020; Mlkva et al., 2020; Zoltan & Vancea, 2020), nesikoncentruojant į darbuotojų motyvavimą tobulinti savo žinias.

Tyrimo problema – kaip motyvuoti darbuotojus tobulinti savo turimas žinias?

Tyrimo objektas – motyvuojančių priemonių sistema darbuotojų žinioms tobulinti.

Tyrimo tikslas – sukurti empiriškai patikrintą motyvuojančių priemonių sistemos modelį darbuotojų žinioms tobulinti.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Atskleisti teorinius darbuotojų motyvacijos, žinių ir motyvacinių sistemų modeliavimo aspektus.
2. Sudaryti teorinį motyvuojančių priemonių sistemos modelį darbuotojų žinioms tobulinti.
3. Parengti teorinio motyvuojančių priemonių sistemos modelio darbuotojų žinioms tobulinti tikrinimo metodiką.
4. Pateikti siūlymus dėl motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinioms tobulinti organizacijose.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, analitinis hierarchijos procesas – AHP, ekspertinis vertinimas, anketinė apklausa, koreliacinė analizė, regresinė analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys: darbuotojų motyvacijos, žinių ir motyvacinių sistemų modeliavimo teoriniai aspektai, motyvacinių priemonių sistemos modeliavimo darbuotojų žinioms tobulinti metodologija, darbuotojus motyvuojančių priemonių tyrimas ir sistemos modeliavimas, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, 8 paveikslai ir 23 lentelės.

Darbo mokslinė ir praktinė vertė. Organizacijų darbuotojų motyvaciją ir motyvavimą nagrinėjančių tyrimų yra atlikta daug, tačiau juose dažniausiai analizuojama bendra gamybos ar paslaugų įmonių darbuotojų motyvacija, kuri dažniausiai susijusi su darbo produktyvumu ir efektyvumu, nesikoncentruojant į darbuotojų žinių tobulinimą. Šiame darbe dėmesys skiriamas darbuotojų motyvavimui tobulinti žinias: analizuojama kokie veiksniai tam turi įtakos, kurie iš organizacijos žinių valdymo rato etapų su tuo yra reikšmingai susiję, taip pat, kokios motyvuojančios priemonės labiausiai prisideda prie darbuotojų žinių tobulinimo. Darbe atlikto tyrimo rezultatai gali būti naudingi organizacijoms, kurios nori skirti dėmesį darbuotojų žinioms tobulinti, kadangi tyrimo rezultatai atskleidžia kas tam turi reikšmingos įtakos, taip pat, kokios motyvuojančios priemonės darbuotojus labiausiai skatina tobulinti savo turimas žinias.

Pagal darbe atlikto tyrimo dalį parengtas straipsnis, tema „MATERIALIŲ IR PSICHOLOGINIŲ MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ PREFERENCIJOS BANKINIAME

SEKTORIUJE“, kuris yra pateiktas ir priimtas 2023 m. mokslo žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“ Ekonomika ir vadyba sekcijoje spaudai ir bus publikuotas žurnale.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS, ŽINIŲ IR MOTYVACINIŲ SISTEMŲ MODELIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje nagrinėjamos motyvacijos ir motyvavimo sąvokos, organizacijose naudojamos motyvacinės priemonės, taip pat darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo organizacijose reikšmė. Aptariama, kas yra darbuotojų žinios, kokia jų svarba organizacijos veiklai bei kaip atliekamas jų valdymas. Apžvelgiami įvairūs su darbuotojų motyvacija susiję tyrimai.

1.1. Motyvacijos ir motyvavimo samprata ir esmė

Kiekvienas asmuo, dalyvaujantis organizacijos veikloje, turi tam tikrą motyvaciją, nes būdamas organizacijos dalimi jis gali patenkinti savo poreikius, viltis ir troškimus (Lorincová et al., 2019), tačiau prieš pradedant nagrinėti motyvacijos svarbą ir esmę tikslingiausia išsiaiškinti, ką šis terminas reiškia.

Terminas „motyvacija“ kilęs iš lotyniško žodžio „movere“ reiškiančio judėjimą ir skatinimą, tačiau tai tik šio termino šaknys ir motyvacijos sąvoka yra kur kas platesnė (Isahrabiu, 2018; Kuswati, 2019). Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima rasti įvairių motyvacijos apibrėžimų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Motyvacijos sąvoka

Autorius, metai	Motyvacijos apibrėžimas	Sąvokos specifika
Yorks (1976)	Vidinės individo jėgos, stumiančios arba skatinančios patenkinti pagrindinius poreikius arba norus (Acquah et al. 2021)	Pabrėžia, kad motyvacija kyla iš vidinių individo jėgų.
Colman (2016)	Skatinanti jėga ar jėgos, atsakingos už tikslingo elgesio iniciatyvą, kryptį ir aktyvumą.	Neminima priežastis dėl ko (ko siekiant) atsiranda jėga imtis tikslingo elgesio ir veiksmų.
Reeve (2018)	Vidinė būseną, kai norima pakeisti save arba aplinką.	Pabrėžiamas pokyčių noras.
Indahingwati et al. (2019)	Galia, skatinanti veikti siekiant tam tikro tikslo.	Apibrėžimas trumpas, bet platus, nes nėra konkrečiai įvardinta nei kokia galia, nei koks gali būti siekiamas tikslas.
Hitka et al. (2019)	Psichologinis procesas, skatinantis ir palaikantis asmens veiksmus, susijusius su darbu, užduotimis ar projektais.	Pabrėžiama, kad motyvacija yra psichologinis procesas.
Ekhsan et al. (2019)	Būseną, daranti įtaką ką nors daryti siekiant konkretaus tikslo.	Apibrėžimas trumpas ir abstraktus, nes nėra konkretaus įvardinimo nei kokia būseną, nei ką skatinanti daryti.
Aleksić-Glišović et al. (2019)	Procesas žmogaus viduje, skatinantis žmogų judėti link tam tikro tikslo.	Pabrėžiama, kad motyvacija yra vidinis procesas.
Schunk ir DiBenedetto (2020)	Procesas, skatinantis žmogų tam tikrai veiklai, siekiant aukštesnių darbo rezultatų.	Pabrėžiamas aukštesnių darbo rezultatų siekimas, nors lyginant su kitais motyvacijos apibrėžimais galima siekti ir kitų tikslų.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Išanalizavus 1 lentelėje pateiktus skirtingų autorių motyvacijos apibrėžimus galima pastebėti, kad vieno bendro motyvacijos apibrėžimo nėra. Vienų pateikiami apibrėžimai yra platesni, nes nėra konkrečiai įvardijama nei iš ko motyvacija kyla, nei ko siekiant atsiranda noras imtis tam tikrų veiksmų. Tuo tarpu kitų apibrėžimai yra konkretesni, tačiau tuo pačiu siauresni turinio prasme, kadangi įvardijama kokių veiksmų žmogų skatina imtis motyvacija: susijusių su darbu, užduotimis ar projektais, siekti aukštesnių darbo rezultatų, pakeisti save ar aplinką ir pan. Apibendrintai galima teigti, kad motyvacija yra skatinanti jėga ar jėgos, atsakingos už tikslingo elgesio iniciatyvą, kryptį ir aktyvumą, siekiant tam tikro tikslo (patenkinti pagrindinius poreikius, norus, su darbu ir ne tik susijusias užduotis ar projektus).

Išanalizavus 1 lentelėje pateiktus skirtingus motyvacijos apibrėžimus galima teigti, kad motyvacija yra svarbi siekiant tam tikro tikslo, kai kurie autoriai pateikdami motyvacijos apibrėžimą tą tikslą sukonkretina ir iš karto susieja su darbu (Hitka et al., 2019; Schunk & DiBenedetto, 2020), nors asmenys gali būti motyvuoti ir įvairiose kitose srityse. Šiame magistro baigiamajame darbe motyvacija ir jos procesas taip pat nagrinėjami iš su darbu susijusios perspektyvos.

Motyvacijos tikslai priklausomai nuo objekto gali būti skirstomi į (Ilchenko, 2017 cit. iš Makushin, 2019):

- Darbuotojo keliamus tikslus, kurių pagrindinis siekis – patenkinti savo asmeninius poreikius.
- Organizacijos iškeltus tikslus, kuriais siekiama sudaryti sąlygas, skatinančias darbuotojus imtis veiksmų, kurių pagrindinis akcentas – maksimalus efektas.

Atitinkamai, personalo motyvavimo sistemoje kiekviena iš šalių yra suinteresuota siekti asmeninių tikslų (Ilchenko, 2017, cit. iš Makushin, 2019). Organizacija, motyvuodama savo darbuotojus, gauna šias naudas (Kostecka & Davidavičienė, 2015):

- Produktivesnį darbuotojų darbą.
- Sukuriamas geresnis organizacijos įvaizdis.
- Darbo vietos tampa patrauklesnėmis.
- Darbuotojų norą išlaikyti darbo vietą.
- Garantuotas ir vis didėjančias organizacijos pajamas.
- Užimtumą ir mažesnę darbuotojų kaitą.
- Aukštesnę procesų atlikimo kokybę.
- Geresnį organizacinį žinojimą.

Motyvacija svarbi darbuotojų produktyvumui, nes motyvuoti darbuotojai ne tik bando pateisinti jiems iškeltus lūkesčius, bet ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Le et al., 2021).

Motyvacija yra pagrindinis veiksnys darbuotojo psichologijos procese, darantis įtaką jo elgesiui (Asaari et al., 2019). Tačiau egzistuoja ir būseną priešingą motyvacijai, kuri apibūdinama kaip motyvacijos nebuvimas – būseną, reiškianti tiek vidinės, tiek išorinės motyvacijos nebuvimą ir visišką apsisprendimo ir valios, susijusios su tiksliniu elgesiu, stoką, ji kyla iš poreikių tenkinimo stokos, o tokie asmenys savo elgesiu yra apatiški veiklai (Imran et al., 2017). Motyvacija dažnai atsispindi darbuotojų elgesyje – motyvuoti darbuotojai yra patenkinti savo darbu, o nemotyvuoti yra tingūs ir linkę pažeidinėti organizacijos taisykles (Ma'Ruf et al., 2019).

Siekiant, kad darbuotojas būtų motyvuotas ir prisidėtų prie organizacijos tikslų svarbų vaidmenį atlieka motyvavimas. Skirtingų autorių pateikiami motyvavimo sąvokos apibrėžimai pateikiami 2 lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Motyvavimo sąvoka

Autorius, metai	Motyvavimo apibrėžimas	Sąvokos specifika
Marcinkevičiūtė, (2010)	Darbuotojų elgsenos ir darbinės veiklos kitimas vadovų norima linkme.	Motyvavimas apibūdinamas per darbo santykių prizmę, nėra pabrėžta kuo pasinaudojant yra keičiama darbuotojų elgsena.
Obiekwe, (2016)	Valdymo procesas, kuriuo darbuotojai skatinami geriau dirbti organizacijos naudai, pasinaudojant motyvais, kurie yra pagrįsti darbuotojų neįgyvendintais poreikiais bei tikslais.	Apibrėžimas taip pat susijęs su darbo santykiais, tačiau jis atskleidžia kokių tikslų ir kuo pasinaudojant siekiama keisti darbuotojų elgesį.
Asaari et al., (2019)	Procesas, kurio metu žmogaus pastangos sukeliamos, nukreipiamos ir palaikomos siekiant tikslo.	Akcentuojamas ne tik individų veiklos skatinimas, bet ir jos nukreipimas reikiama linkme bei palaikymas.
Ekhsan, (2019)	Individų noro skatinimas vykdyti tam tikrą veiklą, siekiant tikslų.	Motyvavimo apibrėžimas apibūdinamas bendrąja prasme, nėra akcentuojami būtent su darbu susiję santykiai, tačiau taip pat neatskleidžiama kuo pasireiškia individų veiklos skatinimas.
Sharaeva & Liu Zhi, (2019)	Visapusiškas požiūris į personalo valdymą, siekiant sukurti skatinančius motyvus, kurie ilgainiui veikia produktyvią personalo veiklą, vykdant savo pareigas ir užduotis.	Sąvoka apibūdinama remiantis darbiniais santykiais, tačiau ji numato kaip ir kuo remiantis yra skatinama tam tikra individų veikla.
Paais & Pattiruhu, (2020)	Psichologinis procesas, numatantis darbuotojų elgesio tikslus ir kryptį arba vidinis siekis paskatinti darbuotojų pasitenkinimą, taip pat numatyti vidinius procesus ir išorines jėgas, susijusias su organizacijos elgesiu.	Pabrėžiama, kad motyvavimas yra psichologinis procesas, kuriame svarbūs tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai bei tikslų numatymas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Išanalizavus 2 lentelėje pateiktus motyvavimo apibrėžimus galima pastebėti, kad motyvavimas, kaip ir motyvacija, vienu autorių apibūdinami per darbinių santykių perspektyvą, kitų – bendrąja prasme. Apibendrintai motyvavimą galima apibūdinti kaip individų noro skatinimą vykdyti tam tikrą veiklą, pasinaudojant motyvais, kurie yra pagrįsti individų neįgyvendintais poreikiais ir tikslais, bei tos veiklos vykdymo palaikymą. Toliau motyvavimas,

kaip ir motyvacija, šiame magistro baigiamajame darbe bus analizuojamas per darbinę perspektyvą.

Makushin (2019) išskiria šias pagrindines organizacijos personalo motyvavimo funkcijas:

- Skatinimas veikti (paskatų, skatinančių personalą atlikti pavestas užduotis, kad įmonės tikslai būtų pasiekti, kūrimas).
- Veiklos krypties nustatymas (kompetentingo pareigų paskirstymo būdu darbuotojų vykdomai veiklai suteikiama kryptis).
- Darbuotojų veiklos kontrolė (poreikis, susijęs su galimu klaidingų veiksmų atlikimu veiklos procese, taip pat leidžiant perorientuoti darbuotojus, kai nėra laukiamo rezultato iš parengtos strategijos).
- Elgesio palaikymas (kai pasiekiamas vienas ar kitas tikslas, darbuotojus veikiantys stimulai gali susilpnėti, todėl norint išvengti šio momento yra būtina užtikrinti pasirinktos motyvavimo tvarkos tęstinumą).

Apibendrinant aprašytas organizacijos personalo motyvavimo funkcijas pastebima, kad motyvavimo procese svarbus ne tik pirminis individų noro skatinimas vykdyti tam tikrą veiklą ir to noro išlaikymas, tačiau ir tinkamas vykdomos veiklos krypties nustatymas, jos kontrolė.

Nagrinėjant motyvavimo sąvoką atsiranda dar vienas su motyvacija ir motyvavimu susijęs apibrėžimas – motyvas. Motyvas yra tai, kas skatina konkretų individo elgesį arba bent jau sukelia polinkį į jį ir konkrečiai nuo individo poreikių lygio priklauso kokie motyvai paskatina norimą elgesį (Acquah et al., 2021). Organizacijų vadovai, atrasdami ir žinodami motyvus, skatinančius jų darbuotojus, motyvavimą gali panaudoti kaip įrankį, kuriuo darbuotojams gali nustatyti darbo užduotis ir atlygį, kurie juos motyvuotų.

Pabrėžiama, kad motyvacija yra veiksnys arba vidinės ir išorinės jėgos, darančios įtaką konkrečiai individo veiklai (Hellriegel & Slocum, 2011, cit. iš Asaari et al., 2019). Mokslinėje literatūroje apie motyvaciją organizacijose dažnai motyvacija taip pat skirstoma į išorinę motyvaciją ir vidinę motyvaciją (Kuvaas et al., 2017; Ryan & Deci, 2017; Asaari et al., 2019; Fischer et al., 2019; Zoltan & Vancea, 2020). Dalis organizacijų darbuotojų deda pastangas į darbą vedini savarankiškos motyvacijos, pagrįstos vertybėmis ir vidinėmis priežastimis, kita dalis darbuotojų deda pastangas dėl kontroliuojamos (išorinės) motyvacijos, paremtos atlygiu ir pareigos jausmu (Martin, 2020).

Vidinė motyvacija apibūdinama kaip motyvas, veikiantis be išorinių dirgiklių, kadangi kiekviename individe yra noras ką nors padaryti, o dirbant ar atliekant užduotį patiriamas pasitenkinimas ar malonumas (Asaari et al., 2019). Veiksniai, darančys įtaką vidinei motyvacijai, apima atsakomybę, sprendimų laisvę, galimybes lavinti asmeninius įgūdžius ir

gebėjimus, įdomų darbą, karjeros galimybes ir pan., be to, vidinė motyvacija turi ilgalaikį poveikį, kadangi ji yra integruota į individą ir nepriklauso nuo išorinių veiksnių (Laakso, 2012, cit. iš Asaari et al., 2019).

Išorinė motyvacija – išorinis stimulus, veikla, pagrįsta poreikiais ir nesusijusi su savarankiško mokymosi veikla, kylanti iš išorės veiksnių, tokių kaip pinigai, atlygis, atlyginimų padidinimas, paaukštinimas ir kt., todėl turinti stiprų ir greitą poveikį (Asaari et al., 2019). Išorinė motyvacija gali būti trumpalaikė, greitai susilpnėti ar visai išnykti, jei išorinis stimulus darbuotojui tampa nebesvarbus, todėl darbdaviai nepageidauja darbuotojų, kuriuos skatina jų išorinė motyvacija, nes jie dirba tik iš pareigos, ir atvirkščiai – vidinė motyvacija yra pageidautina savybė, nes tokie darbuotojai darbe elgiasi teigiamai vedini vidinių paskatų (Kuvaas et al., 2017).

Šiame magistro baigiamajame darbe dėmesį tikslinga skirti tiek išorinei, tiek vidinei darbuotojų motyvacijai, kadangi organizacijų vadovai pasitelkdami įvairias motyvavimo priemones gali daryti įtaką darbuotojams. Darbuotojų motyvavimo priemonės literatūroje dažniausiai skirstomos į tris grupes, pateikiamas 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Motyvavimo priemonės ir jų klasifikacija

Materialios (išorinės)		Psichologinės (vidinės)
Piniginės	Nepiniginės	
• Darbo užmokestis. • Premijos ir priedai. • Pelno dalies gavimas. • Įvairių išlaidų, susijusių su darbu, kompensavimas. • Lengvatinės paskolos. • Socialinės garantijos. • Kita.	• Mokymai. • Draudimas. • Dovanos. • Darbo sąlygos ir grafikas. • Socialinės garantijos. • Įvairūs renginiai. • Papildomos atostogos. • Nuolaidos organizacijos produkcijai/paslaugoms. • Automobilis, telefonas, kompiuteris. • Kita.	• Karjeros perspektyvos. • Dalyvavimas įmonės valdyme. • Įvertinimas ir dėmesys. • Psichologinis klimatas organizacijoje. • Organizacijos prestižas. • Informacija ir komunikacija. • Vadovo vadovavimo stilius. • Saviraiškos galimybės. • Kita.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūte (2010), Makushin (2019).

3 lentelėje pateikiamos dažniausiai pasitaikančios materialios (išorinės) ir psichologinės (vidinės) darbuotojų motyvavimo priemonės, jų sąrašas nėra baigtinis. Materialios motyvavimo priemonės dar skirstomos į pinigines ir nepinigtines pagal tai, ar jas galima išreikšti pinigineis išmokomis, taip pat jos yra vienos svarbiausių motyvavimo priemonių, kurių dydis turėtų atitikti darbuotojo atliekamų užduočių sudėtingumą bei jų krūvį (Marcinkevičiūtė, 2010).

Vienos pagrindinių materialių piniginių organizacijose naudojamų motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis bei įvairios premijos ir priedai, kadangi darbuotojui nesijaučiant pakankamai įvertintu už savo darbą arba jei atlyginimas kas tam tikrą periodą nėra keliamas, darbuotojas jaučiasi neįvertintas, o kartu mažėja ir jo motyvacija (Asaari et al., 2019).

Teisingas materialinio atlygio lygis yra svarbus motyvacinis aspektas, skatinantis esamus darbuotojus įsipareigoti organizacijai, tai taip pat patrauklus veiksnys naujiems darbuotojams pritraukti (Makushin, 2019).

Materialiomis nepiniginėmis priemonėmis siekiama patenkinti darbuotojų socialinius ir saugumo poreikius, stiprinti organizacijoje dirbančios komandos ryšius ir pan., nors darbuotojas materialių nepiniginių motyvacinių priemonių piniginio poveikio pats nejaučia, jos organizacijai kainuoja.

Materialios motyvacinės priemonės užtikrina tik fiziologinių ir saugumo poreikių tenkinimą, tuo tarpu šiuolaikinių organizacijų darbuotojai siekia daugiau – savirealizacijos, mokytis ir tobulėti bei karjeros galimybių, kurių poreikis tenkinamas psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, kurios tiesiogiai nėra apčiuopiamos. Žiūrint iš organizacijos finansinės perspektyvos, darbuotojų motyvavimas psichologinėmis motyvacinėmis priemonėmis yra pigiausias metodas, lyginant su kitomis motyvavimo priemonėmis (Makushin, 2019). Organizacijos siekdamas, kad darbuotojai tenkintų jų interesus ir pagerėtų jų bendradarbiavimas tarpusavyje, turėtų įtraukti nepiniginį atlygį į darbuotojų motyvacinę sistemą, kadangi efektyvi atlygio sistema gali padidinti darbuotojų motyvaciją darbui, tačiau svarbu tinkamai ją suplanuoti ir valdyti (Asaari et al., 2019).

Siekiant užkirsti kelią neigiamoms situacijoms organizacijos veiklos procese, darbuotojų elgesiui įtaką gali daryti ir atgrasančios priemonės: įspėjimas dėl nekompetentingo darbuotojo darbo, prevencinis pokalbis, papeikimas žodžiu ar raštu, atleidimas iš darbo (Makushin, 2019).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad kadangi darbuotojai turi skirtingus pageidavimus siekiant skirtingų tikslų, kiekvienoje individualioje situacijoje darbuotojų motyvacija yra individualių lūkesčių ir pageidavimų sąveikos derinys (Glišovič et al., 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra skatinanti jėga ar jėgos, atsakingos už tikslingo elgesio iniciatyvą, kryptį ir aktyvumą, siekiant tam tikro tikslo, taip pat, tai yra pagrindinis veiksnys darbuotojo psichologijos procese, darantis įtaką jo elgesiui. Motyvuojant darbuotojus svarbu ne tik pirminis jų noro skatinimas ir išlaikymas vykdyti tam tikrą veiklą, bet ir veiklos krypties nustatymas bei kontrolė.

1.2. Darbuotojų žinių poreikis organizacijai

Vargu ar kurios nors organizacijos gyvavimas yra įmanomas be žmogiškųjų išteklių, nuo kurių didelė dalimi priklauso ne tik jos veikla, bet ir sėkmė (Asaari et al., 2019). Svarbu ir tai, kad organizacijos darbuotojai turėtų ir reikiamų žinių, kurias naudodami galėtų vykdyti jiems pavestas funkcijas ir taip prisidėti prie organizacijos gerbūvio ir klestėjimo (Dikotla,

2021). Postmodernių organizacijų veikla grindžiama žiniomis, o valdymo sėkmė priklauso nuo gebėjimo racionaliai panaudoti išteklius ir, pirmiausiai, žinias apie būsimas technologijas, vartotojų poreikių, gamtos, aplinkos, žmonių mąstysenos bei kultūrinių procesų pokyčius (Katinienė, 2018). Šiuolaikiniame pasaulyje fizinis darbas tampa vis labiau automatizuotas ir robotizuotas, todėl darbai, kuriuos anksčiau dirbo mažiau kvalifikuoti darbuotojai, išsivysčiusiame pasaulyje tampa praeitimi, kas darbuotojų žinias padaro dar svarbesnėmis, nei anksčiau (Razzaq et al., 2018).

Anksčiau pagrindiniu organizacijos sėkmės veiksnio buvo laikytas fizinis turtas, tačiau šiandieninėje visuomenėje svarbiausiu laikomas žmogiškasis kapitalas (Gomezelj & Antončič, 2015). Žmogiškąjį kapitalą, pagal jo specifiką įvairūs autoriai skirsto į šias grupes (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Žmogiškojo kapitalo klasifikacija

Gomezelj & Antončič (2015) klasifikacija	Fidan & Koc (2019) klasifikacija
- Organizacijos žmogiškasis kapitalas, apima žinias, turinčias vertę tik toje organizacijoje. Organizacijai dažniausiai nesuteikiantis didelių pranašumų prieš konkurentus. - Konkrečiai pramonės šakai būdingas žmogiškasis kapitalas, apima žinias, įgytas iš patirties toje šakoje. Svarbus kuriant inovacijas, dažniausiai jį turi tik sektoriaus profesionalai. - Žmogui būdingas žmogiškasis kapitalas, apima įgūdžius, galimus panaudoti įvairiose įmonėse ir pramonės šakose. Šiai kategorijai priskiriami bendrieji vadybiniai ir verslumo įgūdžiai, išsilavinimas, patirtis, stažas ir profesinio mokymo metu įgyti įgūdžiai.	- Socialinis kapitalas, apima neformalių vertybių ar normų, kuriomis dalijasi grupės nariai ir kurios leidžia bendradarbiauti, egzistavimą. - Psichologinis kapitalas, apima savigarbą ir pasitikėjimą savimi, susijęs su asmenų teigiamu savo psichologinių gebėjimų panaudojimu. - Kultūrinis kapitalas, perduodamas iš kartos į kartą, prisideda prie mokymosi sėkmės. Tai įgūdžių, įgytų būtent per išsilavinimą, suma. - Mokslinis kapitalas, tai iš formaliojo išsilavinimo atsirandančių vertybių suma. - Rinkos vertės kapitalas apima darbo rinkoje įgytą patirtį.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Iš 4 lentelės matyti, kad žmogiškasis kapitalas gali būti klasifikuojamas tiek pagal konkretaus lygmens žinias ir įgūdžius (organizacijos, konkrečios pramonės šakos, žmogaus), tiek būti skaidomas į atitinkamas dimensijas (socialinis, psichologinis, kultūrinis, mokslinis, rinkos vertės).

Organizacijos veikla yra sąlyginė ir priklauso nuo darbuotojų nuostatų ir motyvacijos, elgesio ir žmogiškojo kapitalo, įskaitant žinias ir kompetencijas (Gomezelj & Antončič, 2015; Zaim et al., 2019). Žinios yra neabejotinai svarbiausias išteklius, kurį gali įgyti bet kuri organizacija, o besikuriančios organizacijos stengiasi jas kaupti. Šiandieninės organizacijos ieško aukštos kvalifikacijos specialistų, sugebančių atvirai mąstyti ir integruoti skirtingus įgūdžius, kuriant naujus ir naudingus realių esamų ar galimų problemų sprendimus (Ojstersek et al., 2022). Aukštas organizacijos darbuotojų žinių lygis ypač svarbus prisidedant prie efektyvesnio problemų sprendimo ir naujų produktų ar paslaugų kūrimo (Leber et al., 2018).

Žinios – tai asmens pažinimo proceso išraiška, formuojama asmeninių charakteristikų ir jį supančios aplinkos bei sudaranti prielaidas asmeniui veikti (Katinienė, 2018). Kitos autorės žinias apibūdina kaip susijusias su individais ir jų pažinimo procesais bei dinamiškai kintančias priklausomai nuo pažinimo struktūros pokyčių, kaip motyvą (prielaidą) veikti (Raudeliūnienė & Račinskaja, 2014).

Žinios geriausiai apibūdinamos naudojant duomenys – informacija – žinios – išmintis modelį (Dikotla, 2021). Remiantis šiuo modeliu, duomenys yra bet kokios formos tekstas, paveikslėliai, ženklai ar garsai, kurie nebuvo išanalizuoti ir suprasti; informacija reiškia duomenis, kurie buvo išanalizuoti ir suprasti; žinios yra informacija, kuri buvo distiliuota, todėl ji yra pagrįsta kontekstu ir taikoma sprendžiant realias situacijas, o išmintis yra taikomosios žinios (Igbinovia ir Ikenwe, 2017, cit. iš Dikotla, 2021).

Katinienė (2018) išskiria žinių, kaip vieno iš organizacijos išteklių unikalumą, pabrėždama, kad jos priešingai nei materialūs ištekliai, yra nesibaigiančios, suteikiančios konkurencinį pranašumą tiek jas sukaupusiam darbuotojui, tiek visai organizacijai, todėl jų vertė ženkliai didesnė, lyginant su organizacijos materialiu turtu. Žinias galima laikyti pagrindiniu vertės kūrimo organizacijoje šaltiniu, kadangi jos kaip tam tikra kapitalo forma, teikianti ekonominę naudą jų savininkui, todėl svarbu į jas investuoti, kad jos būtų toliau didinamos ir taip būtų sukurtas ateities pajamų šaltinis (Gomezelj & Antončič, 2015). Organizacijos, siekdamos sustiprinti arba išlaikyti savo konkurencingumą ir pagerinti veiklos rezultatus turėtų identifikuoti ir visapusiškai plėtoti savo žinių išteklius (Ruzzier & Antoncic, 2007).

Mokslinėje literatūroje žinios klasifikuojamos įvairiais aspektais (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Žinių klasifikavimas įvairiais aspektais

Pagal lygmenis (Raudeliūnienė & Račinskaja, 2014)	Pagal turėtoją (Raudeliūnienė & Račinskaja, 2014)	Pagal išreikštinumą (Xu et al., 2013; Gomezelj & Antončič, 2015)
• Individo. • Grupės. • Organizacijos. • Sektoriaus. • Valstybės. • Regiono. • Kitos.	• Individo, tai vieno asmens žinios, priklausomos nuo asmens ir gali būti nesusijusios su konkrečios specifikos turiniu. • Organizacijos, apibūdinamos kaip susijusios su tam tikru turiniu, tai žinios apie technologijas, rinkas, produktus/paslaugas, vartotojus, procedūras ir pan.	• Aiškos (išreikštinės). Jas galima užkoduoti, saugoti, jomis keistis. Tai teorinės žinios, randamos įvairiose duomenų bazėse, žinynuose, instrukcijose ir pan., taip pat objektyvios žinios, išreiškiamos žodžiais ar kitaip parodomos ir perduodamos (Nonaka & Konno, 1998, cit. iš Dikotla, 2021). Jų valdymui didelę įtaką daro informacinės technologijos. • Tylios (neiškštinės). Yra intuityvios ir sunkiai perduodamos. Tai asmeninės žmonių žinios, kurios nėra užkoduotos ir kurias sunku apibūdinti, kadangi jos įgyjamos iš patirties ir susiformuoja dėl asmens mokėjimo suprasti, vertinti, apdoroti gaunamą iš aplinkos ir kitų asmenų informaciją ir yra asmens sąmonėje (Cheng & Chang, 2020).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Paprastai yra dviejų tipų žinios, kurias reikia valdyti (Dikotla, 2021), mokslinėje literatūroje šie du tipai pagal žinių išreikštinumą skirstomi į aiškias (išreikštines) žinias ir tyles (neišreikštines/numanomas) žinias (Xu et al., 2013; Gomezelj & Antončič, 2015) (žr. 5 lentelę). Tylių žinių valdymas yra sudėtingesnis, nei aiškių, kadangi jas sunkiau perduoti, dėl reikiamo tiesioginio bendravimo, taip pat jas sunku aprašyti ar kopijuoti (Hau et al., 2013). Svarbus aspektas ir tai, kad kuo neišreikštines žinias sunkiau užfiksuoti, tuo naudingesnės ir vertingesnės organizacijai jos gali būti (Katinienė, 2018).

Pasak Raudeliūnienės & Račinskajos (2014) žinių įgijimas gali būti tyrinėjamas individualiu ir organizaciniu lygmenimis. Pirmuoju lygmeniu žinių įgijimą galima laikyti pokyčiu pažintinėje asmens struktūroje, siekiant panaudoti žinias problemų sprendimui. Antruoju – organizacijos lygmeniu žinios įgyjamos iš aplinkos, efektyviai pritaikant jas organizacijos veikloje. Organizacijos žinių ar su jomis susijusių paslaugų gali įsigyti iš įvairių ekspertų ar kitų organizacijų, kas gali net padėti sutaupyti, kadangi kai kurios iš išorės gautos žinios gali būti naudingesnės turinio prasme, ypač jei jos nėra susijusios su organizacijos pagrindine veikla (produktais ar paslaugomis). Svarbus aspektas tai, kad organizacija iš išorės įgytas žinias, ypač jei jos susijusios su pagrindine veikla, turi transformuoti į organizacijoje naudojamas ir perteikti savo darbuotojams, kadangi priešingu atveju kyla rizika organizacijos kompetencijoms, kas gali apsunkinti sprendimų priėmimą ar įgyvendinimą organizacijos viduje (Glucker, 2013).

Žinios įprastai įgyjamos mokymų ir patirties metu, organizacija būna sėkmingesnė kai jos darbuotojai sugeba greitai įsisavinti naują informaciją, o įgytas žinias pritaikyti greičiau, lyginant su konkurentais. Siekiant išlaikyti įgytą pranašumą prieš konkurentus, organizacijai svarbu pasirūpinti kad jos darbuotojų žinios būtų laiku atnaujinamos, o turimi įgūdžiai būtų tobulinami bei įvaldomi nauji, jei tokių reikia (Gomezelj & Antončič, 2015).

Siekiant tvarios organizacijos plėtros viso ko pagrindas yra žinios, kurios yra tiesiogiai susijusios su inovacijomis – viena pagrindinių verslo varomųjų jėgų, kai naudojant naujus darbo metodus žinios pritaikomos organizacijos veikloje, o išreikštos žinios transformuojamos į inovatyvias idėjas (Hamdoun et al., 2018; Razzaq et al., 2018). Inovacijų proceso pagalba organizacijoje žinios paverčiamos technologiškai patobulintais ar net naujais produktais ar paslaugomis, todėl žinios svarbios inovacijų kūrimui, diegimui bei naudojimuisi (Razzaq et al., 2018). Organizacijoje žinios ir inovacijos glaudžiai susijusios, siekiant organizacinės plėtros svarbu įvertinti organizacijos gebėjimą naujas žinias įgyti ir įsisavinti, kadangi komunikuojant su įvairiais partneriais ir organizacijai įgyjant įvairių žinių ir technologijų iš išorės, atsiranda galimybė plėtoti organizacijos inovacijų taikymą (Raudeliūnienė & Račinskaja, 2014).

Žinios yra vienas pagrindinių ekonomikos plėtros, naujų darbo vietų kūrimo bei socialinės gerovės veiksnių, kadangi jas įtraukiant į bendrą sistemą tiek organizacijos, tiek valstybės lygmeniu galima sukurti didelę pridėtinę vertę, todėl tai yra svarbiausias išteklius plėtojant organizacijos galimybes. Organizacijose svarbus vadybinis aspektas tampa žinių valdymas bei darbuotojų motyvavimas žinioms įgyti, o organizacijos, kuriose darbuotojai tarpusavyje dalinasi turimomis žiniomis turi galimybę turimus išteklius panaudoti efektyviau bei pasiekti geresnių rezultatų (Katinienė, 2018). Organizacijoje darbuotojo sukuriama vertė įprastai jam sugrįžta mokėjimo forma, o dalis jos lieka organizacijoje kaip kapitalo grąža. Organizacijos pelningos veiklos esmė yra jos darbuotojai, kurie kartu dirbdami ir dalindamiesi turimomis žiniomis sukuria daugiau, nei dirbdami po vieną, kadangi žinių dalinimasis tarpusavyje ne tik efektyvina organizacijos veiklą, bet ir padeda generuoti naujas idėjas (Gomezelj & Antončič, 2015).

Žinios yra unikalios tuo, kad nei vienas žmogus neturi identiškų žinių, kadangi kiekvienas iš jų gyvenime turi sukaupę skirtingą patirtį, vertybes, dėl ko skiriasi ir turimos žinios. Dėl šios priežasties organizacijų vadovams svarbu orientotis į darbuotojų turimų esminių ir unikalių žinių valdymą, jų kaupimą, siekti sukauptas žinias tikslingai panaudoti organizacijos veikloje bei kurti naujas kiek įmanoma mažesnėmis sąnaudomis (Katinienė, 2018).

Mokslininkai, kurie tyrinėjo ryšį tarp darbuotojų žinių lygio bei organizacijos efektyvumo nustatė, kad esant mažesniai darbuotojo žinių lygiui mažėja ir organizacijoje priimamų sprendimų skaičius bei priimamų sprendimų kokybė (Ojstersek et al., 2022). Todėl siekiant prisidėti prie efektyvesnės organizacijos veiklos ir jos konkurencingumo rinkoje didinimo vadovui svarbu tobulinti organizacijoje dirbančių asmenų žinias. Organizacijoje žinių įgijimo procesas priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir kompetencijos, technologijų infrastruktūros, finansinių išteklių ir organizacijos orientacijos (tikslų, struktūros ir pan.) (Xu et al, 2013). Kadangi organizacijos darbuotojai yra vienas pagrindinių konkurencinio pranašumo veiksnių, o jų žinių įgyjimą lemia jų motyvacijos lygis, vadovui yra svarbu sukurti sistemą, kuri darbuotojus skatintų tas žinias tobulinti bei taip prisidėti prie organizacijos gerovės ir plėtros.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškasis kapitalas šiandieninėse organizacijose turi vis didesnę reikšmę, kadangi fiziniai darbai vis labiau automatizuojami. Žinios organizacijoje prisideda prie problemų sprendimo, naujų produktų/paslaugų kūrimo, galimybių plėtojimo ir yra glaudžiai susijusios su inovacijomis, todėl svarbu mokėti jas tinkamai valdyti bei į jas investuoti.

1.3. Žinių valdymas

Išnagrinėjus darbuotojų žinių svarbą organizacijai, tikslinga aptarti ir žinių valdymo aspektus, kadangi efektyvus žinių valdymas pastaraisiais dešimtmečiais pažengė į priekį nuo naujos koncepcijos iki vis labiau paplitusios funkcijos verslo organizacijose ir tapo svarbia problema (Igbinovia & Ikenwe, 2017, cit. iš Dikotla, 2021; Zaim et al., 2019).

Žinių valdymas – tai sisteminis požiūris, užtikrinantis visišką organizacijos žinių bazės panaudojimą, taip pat – veikla, skirta identifikuoti, fiksuoti, plėtoti, suprasti, kaupti ir skleisti žinias, kurios tikslas – pagerinti žmonių, padalinių ir organizacijų gebėjimą diegti naujoves, reagavimą, produktyvumą ir kokybę (Dikotla, 2021). Žinių valdymas gali būti apibūdinamas kaip pagrindinis instrumentas organizacijos efektyvumui, rezultatyvumui ir konkurenciniam pranašumui didinti (Hislop et al., 2018, cit. iš Ulbinaitė & Gribovskis, 2020; Zaim et al., 2019). Žinių valdymas demonstruoja tvirtą ryšį su įmonės strategija, supratimą, kur ir kokiomis formomis egzistuoja žinios, kuriant procesus, apimančius organizacines funkcijas, ir užtikrinant, kad organizacijos nariai priimtų ir palaikytų iniciatyvas (Hajric, 2018, cit. iš Urbanavičius et al., 2021). Garcia (2017) tirdamas darbuotojų grupes iš Singapūro, Indonezijos ir Jungtinių Amerikos Valstijų rado empirinių įrodymų, kad žinių valdymas veikia tris pagrindinius organizacijos veiklos rodiklius – pardavimų augimą, klientų pasitenkinimą ir pelno augimą (Zaim et al., 2019).

Žinių valdymą sudaro trys komponentai (Razzaq et al., 2018):

- Žinių valdymo aplinka/infrastruktūra – komponentai, palaikantys arba ugdantys žinių srautą (pvz.: organizacinė struktūra, it struktūra ir pan.).
- Žinių valdymo praktika/procesas – informacijos ir žinių srautas tarp organizacijos dalyvių.
- Žinių valdymo aplinkos/infrastruktūros ir praktikos/procesų sąveika.

Kalbant apie žinių valdymo procesus, žinios nėra tik duomenys ar informacija; tai yra organizacinės patirties kompleksas, apimantis naujos patirties bei informacijos vertinimą ir integravimą į bendrą visumą (Atkočiūnienė et al., 2019). Žinių valdymas analizuojamas gilesniais pjūviais nei anksčiau, pastaruoju metu vertinamos atskiros veiklos, procesai, įtaka ir naudingumas skirtingoms organizacijos veikloms, nustatant konkrečias įtakos sferas pagal organizacijos tipą bei veiklą (Hanandeh & Ali, 2015, cit. iš Ulbinaitė & Gribovskis, 2020).

Žinių valdymo procesas yra būtinas siekiant tinkamai valdyti organizacijos žinias, paprastai jis susideda iš kelių pagrindinių etapų (Dikotla, 2021):

- Žinių identifikavimas ir fiksavimas. Apima svarbiausių žinių, žinių tipų ir tinkamų asmenų, turinčių reikiamus įgūdžius ir kompetenciją, identifikavimą, kadangi dauguma

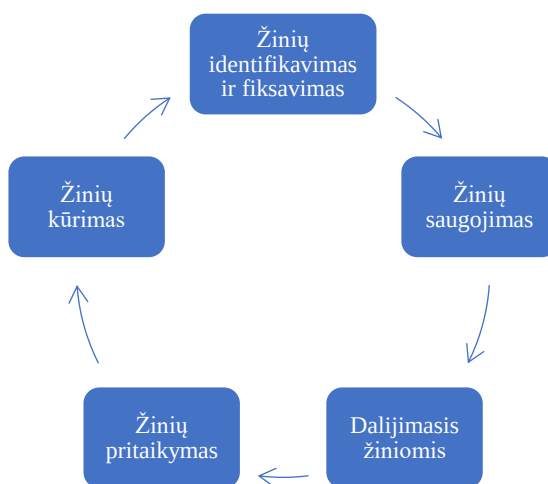
darbuotojų nenusimano apie tai, ką žino ir daro kiti darbuotojai įvairiuose organizacijos skyriuose (Cong ir kt., 2007, cit. iš Dikotla, 2021). Identifikuotos ir užfiksuotos žinios saugomos organizacijos žinių saugykloje, kad jomis galėtų dalytis darbuotojai ir kiti organizacijos skyriai, tokiu būdu organizacija sutaupo laiko ir pinigų, o sukauptos žinios panaudojamos sprendžiant vėlesnes problemas ir priimant sprendimus, taip sukuriant naujas žinias ir palengvinant jų taikymą viso ciklo metu (Dikotla, 2021).

- **Žinių saugojimas.** Apima žinių registravimą ir saugojimą saugyklose, pavyzdžiui, archyvuose ir duomenų bazėse, siekiant perduoti žinias darbuotojams, komandoms ir skyriams, kuriems reikia jomis naudotis (Gao et al., 2018). Žinių saugojimo proceso esmė – surasti mechanizmus, kaip modelius, žmogaus įžvalgas, dokumentus ir kitus artefaktus paversti į formas, palengvinančias žinių paiešką ir dalijimąsi jomis neprarandant tikrosios prasmės (Igbinovia & Ikenwe, 2017).
- **Dalijimasis žiniomis.** Reiškia socialinės sąveikos kultūrą, apimančią darbuotojų keitimąsi žiniomis, patirtimi ir įgūdžiais visoje organizacijoje ir priemonės, kuriomis organizacija gauna prieigą prie žinių bei jų šaltinių, kurie būna įvairių formų: dokumentų, strategijų ir procedūrų, duomenų bazių ir numanomų žinių, saugomų darbuotojų galvose (Dikotla, 2021). Dėl skirtingų žinių šaltinių, darbuotojams, prireikusiems žinių, sunku rasti ir pasiekti reikiamas žinias, todėl tarp darbuotojų organizacijose skatinami žinių mainai (Kumar ir kt., 2010, cit. iš Dikotla, 2021). Deja, kai kuriais atvejais turimos žinios tarsi „prilimpa“ prie konkrečių darbuotojų, kuriems dėl įvairių priežasčių sunku dalytis jomis su kitais darbuotojais (Cheng & Chang, 2020). Organizacijose dalijimasis žiniomis svarbus siekiant išsaugoti brangų paveldą, mokytis naujos praktikos, kurti pagrindines kompetencijas, spręsti problemas, įgyti konkurencinį pranašumą, pradėti naujas veiklas ir gerinti paslaugų teikimą (Dikotla, 2021). Kai kuriais atvejais organizacijose susiduriama ir su „žinių išsiliejimu“, kai idėjos, įžvalgos, išradimai ir praktika neteisėtai patenka į kitas organizacijas (Trachuk & Linder, 2019).
- **Žinių pritaikymas.** Žinios daugiausia susideda iš profesinių įgūdžių ir veiklos patirties, todėl žinių taikymas – tai darbuotojų turimų žinių panaudojimas, siekiant organizacijos tikslų (Cheng ir Chang, 2020). Organizacijos gali naudoti šį procesą problemoms spręsti, efektyvumui didinti, kaštų mažinimui, atliekant užduotis ir priimant sprendimus, siekiant pagerinti veiklą ir gerinti paslaugų teikimą. Žinių taikymas laikomas vienas iš svarbesnių žinių valdymo procesų, kadangi organizacijos konkurencinį pranašumą įgyja ne iš pačių žinių, o jas pritaikydamos. Galutinis šio etapo rezultatas yra naujų žinių

sukūrimas, kurios taip pat turi būti saugomos ir jomis dalijimasi tarp darbuotojų (Dikotla, 2021).

- Žinių kūrimas. Kai žinios identifikuojamos ir fiksuojamos, saugomos, jomis dalijimasi ir panaudojamos, galutinis rezultatas yra naujų žinių sukūrimas – procesas, kurio metu organizacijos gali kurti naujas žinias, kurias darbuotojai gali įsisavinti ir toliau pritaikyti gamybinei veiklai ar paslaugoms (Dikotla, 2021). Žinių kūrimas įvyksta tada, kai numanomos žinios paverčiamos aiškiomis žiniomis ir atvirkščiai, organizacijose tai gali vykti įvairiais būdais, įskaitant mokymus, mentorystę, tyrimus, seminarus ir praktinius seminarus bei dalijimąsi gerąja patirtimi. Žinių kūrimo procesas santykinai suvokiamas kaip mažiau svarbus nei dalijimosi žiniomis ir pritaikymo procesai (Dikotla, 2021). Žinių kūrimas yra pagrindinis procesas, kurio metu organizacijos stengiasi būti konkurencingos šiandieninėje žinių ekonomikoje, be to, prieš fiksuojant ar panaudojant žinias konkrečiam tikslui, jas reikia sukurti arba gauti iš kitų organizacijos veikėjų (Zaim et al., 2019).

Skirtingi autoriai mokslinėje literatūroje žinių valdymo procesą skirsto į skirtingą etapų skaičių, kuris svyruoja nuo 3 iki 7 etapų (Gao et al., 2017). Kai kurie jų aukščiau aprašytus etapus apjungia arba dar smulkiau išskaido, kadangi žvelgiant teorinės perspektyvos, jie sąveikauja vienas su kitu, pavyzdžiui: žinių kūrimas, dalijimasis ir panaudojimas prisideda prie vienas kito nuolatiniam cikle, o ne vienas kitą veikia dominuojančiame santykiuje, todėl jie taip pat kartais laikomi žinių valdymo proceso rato dalimi (Zaim et al., 2019). Žinių valdymo procesas pavaizduotas 1 paveiksle.



1 pav. Žinių valdymo ratas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Dikotla, (2021) ir Zaim ir kt., (2019).

Žinių valdymą nagrinėjantys autoriai pabrėžia skirtingas šio proceso dalis, kadangi žinių valdymo veiklos kiekvienoje organizacijoje skiriasi, atsižvelgiant į jos kultūrą, žmones, struktūrą, procesus, infrastruktūrą, strategiją, tikslus ir daugelį kitų faktorių, kuo grindžiama ir skirtinga žinių valdymo procesų reikšmė kiekvienoje organizacijoje (Ulbinaitė & Gribovskis, 2020).

Prie efektyvaus žinių valdymo proceso įgyvendinimo, siekiant išspręsti problemas, priimti geresnius sprendimus ir pagerinti paslaugų teikimą, organizacijose prisideda ir informacinių technologijų naudojimas, taip palengvindamas abipusį bendravimą tarp darbuotojų ir padalinių bei dalijimąsi žiniomis, kurios tampa prieinamos darbuotojams kai to labiausiai reikia (Lee & Lim, 2015, cit iš Dikotla, 2021). Informacinių technologijų priemonės, kuriomis galima optimizuoti tam tikrus žinių valdymo procesus, leidžia pasiekti geresnių rezultatų, o informacinių technologijų ir žinių valdymo sąsajos organizacijoje sudaro sąlygas gryninti ir gerinti atskirus procesus (Ulbinaitė & Gribovskis, 2020).

Žinių valdymo praktika teigiamai veikia darbo aplinkos ir darbo turinio charakteristikas, skatinant užduočių atlikimą, o žinių valdymo infrastruktūros įgyvendinimas koreliuoja ir apima darbo aplinkos komponentus (pvz., žiniomis pagrįstą bendradarbiavimo ir mokymosi kultūrą, į žinias orientuotą lyderystę, organizacijos struktūros pokyčius, žiniomis pagrįstą žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką), siekiant skatinti darbuotojo veiklą (Razzaq et al., 2018). Nuoseklus darbo turinio charakteristikų (pvz., darbo savarankiškumas, užduočių ir įgūdžių įvairovė bei žinių suteikimas) ir darbo aplinkos charakteristikų (pvz., geri priežiūros santykiai, mokymosi ir bendradarbiavimo kultūra) teikimas darbuotojams didina jų produktyvumą ir gerina darbo atlikimą bei skatina didesnę darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai (Razzaq et al., 2018; Shujahat et al., 2018; Kianto et al., 2016). Kuo didesnis prisirišimas arba ryšys, kurį darbuotojas jaučia organizacijai, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus motyvuotas siekti geresnių rezultatų, kadangi darbuotojas jaučia atsakomybę geriau atlikti pavestas užduotis (Drucker, 1999, cit iš Razzaq et al., 2018).

Prastas žinių valdymo įgyvendinimas organizacijose siejamas su vadovybės palaikymo stoka, klaidingu žinių valdymo suvokimu, prastais bendravimo ir tarpasmeniniais įgūdžiais, nepasitikėjimu ir baime, dėl ko prarandama arba neprieinama daug žinių, leidžiančių kokybiškai ir efektyviai priimti sprendimus ir spręsti iškilusias problemas (Dikotla, 2021).

Apibendrinant, efektyvus žinių valdymas padeda gerinti organizacijos veiklos efektyvumą, produktyvumą ir konkurencinį pranašumą, taip prisidedant prie bendro tikslo, o žinių valdymo procesai organizacijose tapo lygiaverčiais kitiems pagrindiniams organizacijos procesams. Prie efektyvaus žinių valdymo proceso šiandieninėse organizacijose prisideda ir informacinių technologijų naudojimas, palengvinantis bendravimą ir dalijimąsi žiniomis.

1.4. Motyvavimo sistemos modeliavimas

Motyvacija yra daugiamatė sistema, nes žmonės dažniausiai motyvuoja įvairių veiksmų derinys (Çınar et al., 2011). Dėl šios priežasties organizacijose yra kuriamos įvairios darbuotojų motyvavimo sistemos, kurias sudaro motyvuojančių veiksmų ir priemonių kompleksas. Motyvavimo sistemos – tai motyvavimo priemonių junginiai, apimantys daugybę veiksmų skatinančių dirbti ir geriau atlikti pavestas pareigas (Petuškaitė, 2021). Personalo motyvavimo sistema formuojama įvairiais metodais, kurių pasirinkimą organizacija atlieka savarankiškai (Borscheva ir Ilchenko, 2017, cit. iš Makushin, 2019). Organizacijų vadovai turi tiksliai žinoti, ko darbuotojai tikisi mainais už jų indėlį į organizacijos gerovę bei ko tikimasi iš darbuotojų už užmokestį bei tuo pat metu suteikti darbuotojams galimybę dirbti ir tobulinti savo įgūdžius (Asaari et al., 2019). Motyvacijos programų kūrimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksmų išmanymo (Hitka et al., 2016).

Efektyvi motyvavimo sistema organizacijoje apima ne tik atlyginimo sistemas, bet ir informaciją darbuotojams apie jų pasiektus rezultatus, darbo efektyvumą, konstruktyvią kritiką, rezultatų pripažinimą, įvertinimą, pagyrimą, tinkamą vadovavimo stilių, darbuotojų ugdymą ir daug kitų procesų (Meškienė, 2016). 6 lentelėje pateiktos įvairių autorių personalo motyvavimo sistemų sudedamosios dalys (žr. 6 lentelę).

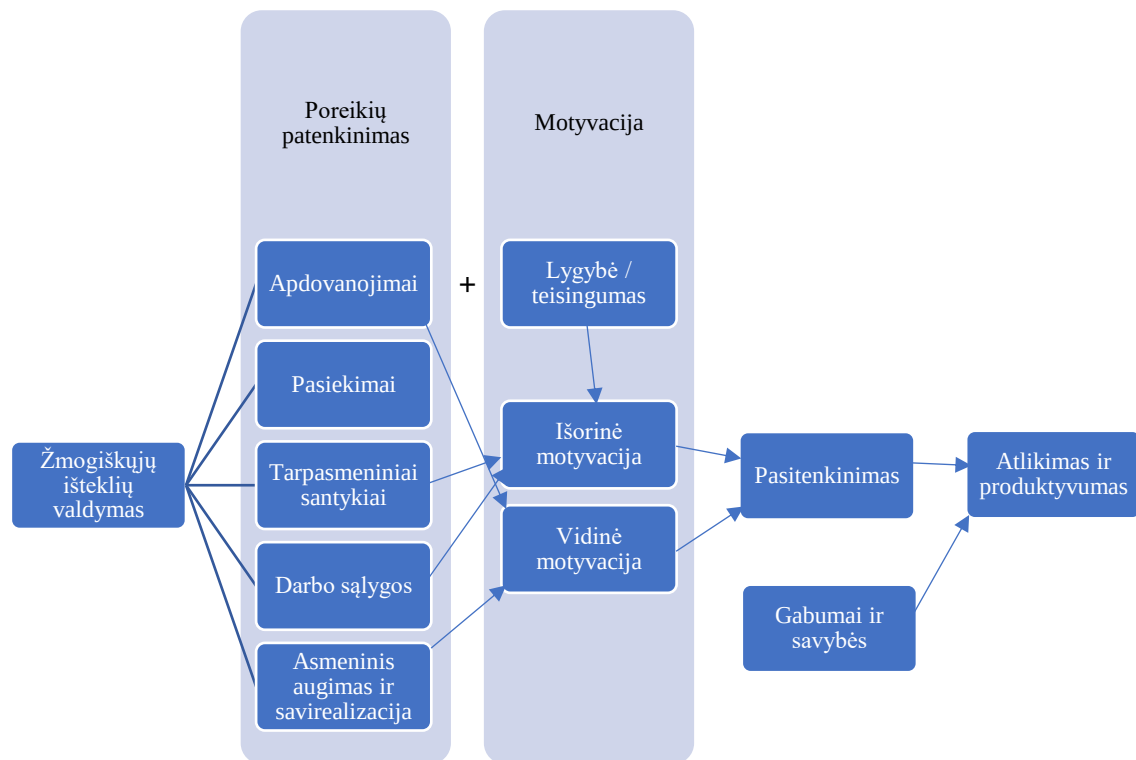
6 lentelė. Personalo motyvavimo sistemų sudedamosios dalys

Autorius, metai	Meškienė (2016)	Juozaitytė (2011)	Taiwo et al. (2022)
Motyvacijos sistemos sudedamosios dalys	• Materialus atlygis už darbą. • Darbo pobūdis ir aplinka. • Karjeros planavimas ir personalo ugdymo sistema.	• Materialios priemonės. • Darbo atmosfera ir sąlygos. • Komandinis darbas, susirinkimai ir diskusijos. • Asmeninė atsakomybė ir pripažinimas. • Saviraiška ir tobulėjimas.	• Darbo sąlygos. • Tarpasmeniniai santykiai. • Asmeninis augimas ir savirealizacija. • Pasiekimai. • Apdovanojimai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Atkreiptinas dėmesys, kad vienas pagrindinių motyvavimo sistemos tikslų organizacijoje yra ne tik teisingas ir motyvuojantis atlygis, bet ir efektyvi personalo ir profesinio ugdymo sistema. Juozaitytė (2011) motyvavimo sistemos dalis klasifikuoja kiek kitaip – prie Meškienės (2016) minėtų dalių prideda komandinį darbą, susirinkimus ir diskusijas, asmeninę atsakomybę ir pripažinimą bei saviraišką ir tobulėjimą.

Kiti autoriai personalo motyvavimo sistemas vaizduoja naudodami modelius, kurie jungia daugiau sudedamųjų elementų ir tarpusavio ryšių. Toks modelis vaizduojamas 2 paveiksle (Taiwo et al., 2022).



2 pav. Personalo motyvavimo sistema

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Taiwo ir kt., (2022)

2 paveiksle vaizduojamame personalo motyvavimo modelyje autoriai išskiria du pagrindinius blokus: darbuotojų poreikių patenkinimą, apimančią 6 lentelėje išvardintas motyvavimo sistemos sudedamąsias dalis, ir motyvaciją, sudarytą iš išorinės ir vidinės motyvacijos bei lygybės / teisingumo. Esant visiems šiems sistemos elementams ir jiems tarpusavyje sąveikajant atsiranda darbuotojų pasitenkinimas, kurį jausdami ir pasitelkdami turimas savybes ir gabumus, darbą atlieka produktyviai.

Skirtingi autoriai išskiria skirtingą darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo etapų skaičių. Bivainis (2011) siūlo pradėti nuo aiškinimosi ar organizacijai darbuotojų motyvavimo sistema yra iš viso reikalinga, Uturytė-Vrubliauskienė & Merkevičius (2009) siūlo pradėti nuo organizacijoje galimų motyvavimo priemonių nustatymo, o Ščerbauskienė (2014) siūlo iš karto pradėti nuo organizacijos darbuotojų poreikių analizės. Uturytė-Vrubliauskienė & Merkevičius (2009) kuriant personalo motyvavimo sistemą pabrėžia ir grįžtamojo ryšio darbuotojams bei organizacijos išorinės aplinkos svarbą. Įvairių autorių siūlomi motyvavimo sistemos kūrimo organizacijoje etapai pateikti 7 lentelėje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Personalo motyvavimo sistemos kūrimo etapai

Autorius Etapas	Uturytė-Vrubliauskienė & Merkevičius (2009)	Bivainis (2011)	Ščerbauskienė (2014)
1	Motyvivavimo priemonių nustatymas. Išskiriamos motyvavimo priemonių rūšys (dažniausiai tai būna materialios ir psichologinės).	Problemos identifikavimas. Nustatoma ar reikalinga vienoda motyvavimo sistema, priklausomai nuo šio etapo rezultatų formuluojami tolesni veiksmai. Jei motyvavimo sistemos nereikia – tyrimas baigtas, jei reikia – pereinama prie kito etapo.	Darbuotojų poreikių analizė.
2	Esamos situacijos analizė. Nusistatomas tikslas, kuriuo remiantis atliekama situacijos analizė.	Motyvacijos ir motyvavimo tyrimas. Atliekamas taikant organizacijos vidaus dokumentų analizę ir / ar darbuotojų apklausą, siekiant išsiaiškinti jų nuomonę apie įvairius motyvacinius veiksnius (darbo sąlygas, darbo našumui įtaką darančius veiksnius, darbo privalumus ir trūkumus, atlygio susiejimą su rezultatais, darbuotojų santykius, darbe patiriamas emocijas, tikslų, užduočių ir darbo rezultatų nustatymo aiškumą ir pagrįstumą, objektyvumą ir skaidrumą, darbo kontrolę, rezultatų vertinimą ir pan.).	Gautų duomenų analizė.
3	Motyvivavimo priemonių pasirinkimas. Parenkamos konkrečios motyvavimo priemonės, kurias naudojant sudaromas motyvavimo modelis.	Rezultatų analizė. Įvertinamas esamų motyvavimo priemonių efektyvumas ir nauda. Atlikus organizacijos vidaus dokumentų analizę ir apdorojus darbuotojų atsakytą apklausą galima nustatyti organizacijos darbuotojų motyvavimo spragas ir silpnasias vietas.	Motyvacijos priemonių parinkimas.
4	Motyvivavimo priemonių taikymas; Pradedamos praktiškai taikyti atrinktos didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai darančios motyvavimo priemonės.	Priemonių numatymas. Atlikus darbuotojų motyvacijos vertinimą galima numatyti priemones situacijai gerinti. Nustatytomis spragomis taisyti priimami atitinkami sprendimai, orientuoti į motyvacinės būklės sistemiškumo didinimą.	Motyvacijos priemonių taikymas.
5	Kontrolė. Stebima ar pasirinktos priemonės yra teisingos ir taikomos reikiamiems darbuotojams	Priemonių įgyvendinimas. Apima prioritetų nustatymą, įgyvendinimo prielaidų analizę ir įgyvendinimo plano parengimą.	Poveikis darbuotojui.
6	Motyvivavimo priemonių taikymo įvertinimas ir analizė. Apima taikomų motyvacijos priemonių efektyvumo stebėjimą, t. y. ar jos tenkina darbuotojų poreikius ir motyvuoja.	Motyvacinės būsenos stebėseną. Dėl darbuotojų kaitos, keičiasi jų poreikiai, todėl svarbu stebėti ir vertinti motyvavimo priemonių taikymo teisingumą ir efektyvumą. Pastebėjus motyvavimo priemonių efektyvumo sumažėjimą, būtina keisti visą motyvavimo sistemą ir iš naujo vertinti visus šiuos etapus.	Atliktas darbas.
7	Grįžtamasis ryšys. Siūloma informuoti darbuotojus apie jų pastangų efektyvumą.		Darbuotojų darbo įvertinimas.
8	Išorinė aplinka. Apima sąlygas, nepriklausančias nuo organizacijos, tačiau darančias jai įtaką, dėl ko būtina jas įvertinti.		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Išanalizavus bendrai 7 lentelėje įvairių autorių siūlomus darbuotojų motyvavimo sistemų kūrimo etapus pastebima, kad kuriant motyvavimo sistemas svarbu išsiaiškinti bei išanalizuoti darbuotojų poreikius, taip pat, kad norint įvertinti, kurie motyvavimo būdai ir

priemonės yra efektyvios, o kurie – ne, bei nustatyti potencialias motyvavimo priemones yra svarbi nuolatinė organizacijos darbuotojų poreikių analizė (Uturytė-Vrubliauskienė & Merkevičius, 2009; Bivainis, 2011; Ščerbauskienė 2016). Darbuotojų poreikiai kinta, todėl organizacijai svarbu periodiškai atlikti motyvavimo sistemos vertinimą, kadangi anksčiau taikyta motyvavimo sistema gali tapti neefektyvia, todėl jos tolimesnis naudojimas gali sukelti darbuotojų demotivaciją (Uturytė-Vrubliauskienė & Merkevičius, 2009). Svarbu charakterizuoti ryšius tarp motyvavimo sistemų elementų, kurie pagal pobūdį būna tiesioginiai ir grįžtamieji, juose atsispindi ir priežasties bei pasekmės ryšiai, grindžiantys sistemos elementų išsidėstymą (Uturytė-Vrubliauskienė & Merkevičius, 2009).

Shyfrina et al. (2019) teigia, kad nors personalo motyvacijos valdymas yra viena iš pagrindinių ekonominio efektyvumo didinimo sričių, tačiau ji yra regresyvi dabartinio mokslo ir technologijų išsivystymo lygio požiūriu. Autorių teigimu, programinės įrangos naudojimas organizacijoje gali pagerinti darbuotojų motyvaciją kolektyvinio socialinio klimato, įmonių komunikacijos ir informacijos perdavimo greičio didinimo prasme, kadangi žmogaus darbo panaudojimas tam pačiam žmogaus darbui paskatinti dėl subjektyvumo, išsilavinimo, kvalifikacijos ir kitų skirtumų ne visada yra optimalus (Shyfrina et al., 2019). Autoriai sukūrė ir pasiūlė įmonės personalo motyvacijos valdymo automatizavimo metodą, kurio privalumai: naudojimo universalumas; darbuotojo naudojimas Android operacinei sistemai pritaikyta programa; darbuotojų darbo įvertinimas naudojant bazinių ir papildomų priedų sistemą bei juos didinančius veiksnius; „Organizacijos parduotuvės“ buvimas, kurioje darbuotojai gali įsigyti organizacijos siūlomas priemokas ar kitas papildomas naudas savo nuožiūra (Shyfrina et al., 2019).

Apibendrinant, motyvavimo sistema yra struktūruota programa, motyvuojanti darbuotojus tobulinti savo žinias, įgyti naujų įgūdžių ir siekti karjeros. Darbuotojų motyvavimo sistemos kuriamos atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir strategijas, darbuotojų poreikius, lūkesčius bei kitus veiksnius, todėl motyvavimo sistemos yra individualios ir skiriasi priklausomai nuo organizacijos individualių charakteristikų.

1.5. Darbuotojų motyvacijos tyrimai

Remiantis populiariomis poreikių motyvacijos teorijomis, žmogui svarbiausia yra fiziologinių ir saugumo poreikių patenkinimas, kuriuos užtikrina materialios motyvavimo priemonės, tačiau kai kurios iš jų pradėtos kurti dar XX a. pradžioje. Šiandieninėse organizacijose taip pat atliekami įvairūs su darbuotojų motyvacija susiję tyrimai, siekiant išsiaiškinti kas motyvuoja šių laikų organizacijų darbuotojus, kadangi teorijos, kurios anksčiau buvo klasika, dabartiniais laikais gali visai nepasiteisinti.

Tyrėjai organizacijų darbuotojų motyvaciją nagrinėja įvairiais aspektais – motyvacijos skirtumus tarp skirtingų darbuotojų kartų (Mahmoud et al., 2020; Mlkva et al., 2020), kas motyvuoja viename ar kitame sektoriuje dirbančius darbuotojus (Mládková et al., 2015; Bienkowska & Ignacek-Kuźnicka, 2019; Wong, 2019), kurie motyvaciniai veiksniai daro didesnę įtaką (Wong, 2019; Zoltan & Vancea, 2020) ir pan.

Atlikti tyrimai, kuriais buvo siekiama nustatyti kas skirtingų kartų darbuotojus motyvuoja jų darbo vietoje. Skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos tyrimai ir jų rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos tyrimai

Autorius (metai)	Tyrimo aprašymas ir rezultatai
Bawa (2017)	Tyrimu siekta nustatyti jaunų darbuotojų lūkesčius ir prioritetus, nustatyta, kad šios kategorijos darbuotojai labiausiai vertina galimybes kilti karjeros laiptais, po kurios seka draugiškas darbo kolektyvas ir mokymosi bei tobulėjimo galimybės. Šio tyrimo rezultatais, atlyginimas, premijos ir darbo saugumas atsidūrė per vidurį, po karjeros pažangos.
Kollmann et al. (2020)	Teisingumo teorija derinta su socialinio emocinio selektyvumo teorija, kurios teigimu senėjant keičiasi asmenų motyvai ir tikslai. Autorių teigimu, jaunesni ir vyresni darbuotojai turi skirtingus prioritetus ir pageidavimus, skirtingai vertina tam tikrų darbo ypatybių patrauklumą, todėl ne tik skirtingai reaguoja į atskiras darbo ypatybes (pvz., darbo užmokestį), bet taip pat ir į nelygybės situacijas, t. y. pristatė darbuotojo amžių kaip svarbų veiksnį. Rezultatai parodė, kad jaunesnių darbuotojų pasitenkinimas darbu reikšmingai padidėja, kuomet jiems padidinamas atlygis, o vyresnio amžiaus darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimas yra sudėtingesnis procesas. Be piniginių aspektų, nustatyta, kad įnašas į organizaciją yra svarbus darbuotojų pasitenkinimui darbu, ypač vyresnio amžiaus grupių darbuotojams, kurie turi poreikį reikšmingai prisidėti prie organizacijos, todėl jiems reikėtų suteikti galimybę prisidėti prie socialinės aplinkos, skatinant juos dalintis žiniomis ir patirtimi su kitais darbuotojais.
Mahmoud et al. (2020)	Gautos išvados, kad Z karta yra labiau jautri motyvacijos nebuvimui lyginant su X ir Y kartomis. Materialus atlygis mažai vertinamas X ir Y kartos, tačiau tai yra tinkama motyvavimo priemonė Z kartai. X karta labiausiai vertina populiarumą ir pripažinimą, kurie mažiau svarbūs Y kartai. X ir Y kartos darbuotojai, priešingai nei Z karta, kaip bendros darbo motyvacijos šaltinį vertina identifikuotą motyvaciją (kai darbuotojai jų elgesio kontrolę priima kaip savo). Vidinė motyvacija (būseną, kai asmenys nori užbaigti veiklą, nes mano, kad veikla yra įdomi ir maloni (Ryan & Deci, 2017)) labiausiai prisideda prie Z kartos darbuotojų motyvacijos.
Mlkva et al. (2020)	Rezultatai atskleidė, kad ne tokie svarbūs motyvaciniai veiksniai yra personalizuotas darbo laikas, darbas be skubėjimo, papildomos atostogų dienos ir prestižas. Visos respondentų kartos kaip svarbiausius įvertino šiuos veiksnius: santykius su kolegomis, pasitenkinimą darbu (svarbiausias Z kartai), užimtumo saugumą (kūdikių bumo karta mažiausiai patenkinta darbo saugumu), asmeninį tobulėjimą (svarbiausias Y kartai, o mažiausiai svarbus Z kartai), komandinį darbą, pasitenkinimą pajamomis (mažiausiai svarbus kūdikių bumo kartai).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Apibendrinant 8 lentelėje pateiktus skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos tyrimus pastebima, kad nepaisant kartų skirtumų, visoms jų grupėms yra svarbūs santykiai su kolegomis. Teigtina, kad darbuotojų amžius yra svarbus aspektas juos motyvuojant, kadangi jaunesni darbuotojai labiau vertina karjeros ir augimo galimybes bei atlygio padidinimą, o vyresnio amžiaus darbuotojai labiau vertina pripažinimą ir galimybę reikšmingai prisidėti prie organizacijos veiklos ir jos gerovės.

Nemažai darbuotojų motyvacijos tyrimų atlikta analizuojant protinį darbą dirbančių darbuotojų motyvaciją (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Protinį darbą dirbančių darbuotojų motyvacijos tyrimai

Autorius (metai)	Tyrimo aprašymas ir rezultatai
Aibievi (2014), cit. iš Bawa (2017)	Tyrimas atliktas siekiant patikrinti mokymo ir tobulėjimo poveikį darbuotojų motyvacijai, kurio metu nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp mokymų ir motyvacijos, pastebėta, kad apmokyti darbuotojai yra labiau atsidavę pareigoms, palyginti su tais, kurie nebuvo apmokyti, ir kad mokymas gali padidinti produktyvumą. Remiantis šio tyrimo rezultatais darytina išvada, kad svarbu ne tik motyvuoti darbuotojus, kad jie tobulintų savo žinias, bet ir jų žinių tobulinimas siekiant didinti motyvaciją jų darbo produktyvumui ir efektyvumui.
Mládková et al. (2015)	Atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai motyvuoja protinį darbą dirbančius darbuotojus ir kokie veiksniai neigiamai veikia jų motyvaciją, kurio metu paaiškėjo keturios svarbios darbuotojus motyvujančių veiksnių kategorijos: tikslų pasiekimas, pasitenkinimas, darbo pobūdis ir laisvė bei išskirtos dvi demotyvuojančios kategorijos: neefektyvus darbuotojų žinių panaudojimas ir žemos vadovo moralinės savybės. Tyrimo rezultatai įrodo žinių pritaikymo organizacijos žinių valdymo procese naudą ne tik pačiai organizacijai, bet ir darbuotojų motyvacijai.
Vrancic (2015), cit. iš Bawa (2017)	Tyrimo apklausti įvairiuose sektoriuose dirbantys darbuotojai. Respondentai kaip svarbiausius išskyrė tris psichologinius motyvujančius veiksnius: tiesioginių vadovų pagyrimą, vadovų dėmesį ir galimybę vadovauti projektams ar darbo grupėms. Nustatyta, kad šios trys pagrindinės psichologinės motyvavimo priemonės atlieka svarbų vaidmenį ne tik siekiant geresnių darbo rezultatų, bet ir norint, kad darbuotojai jaustų, jog jų darbovietės juos vertina, rimtai žiūri į jų gerovę ir siekia sudaryti karjeros augimo galimybes. Trys labiausiai motyvujančios piniginės priemonės: premijos, padidintas bazinis atlyginimas ir akcijų ar akcijų pasirinkimo sandoriai.
Khoshnevis & Tahmasebi (2016)	Siekta ištirti ryšį tarp organizacijos higienos ir motyvacijos veiksnių bei vadovų ir darbuotojų motyvacijos. Atskleista, kad organizacijos higienos veiksniai tiesiogiai veikia darbuotojų ir vadovų pasitenkinimą darbu. Nustatyti didžiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu turintys higienos veiksniai – atlyginimas, valdymo ir priežiūros metodai, organizacijos politika, santykiai su kitomis institucijomis, santykiai su kolegomis, pareigos, darbo saugumas, bausmių ir atlygio sistema. Nustatyti Herzbergo modelio motyvaciniai veiksniai, turintys įtakos vidurinės grandies vadovų pasitenkinimui darbu - kitų darbuotojų nuomonė, darbo įvertinimas, tobulėjimo ir savarankiško sprendimų priėmimo galimybės, ribų ir pareigų sukonkretinimas, priklausymo ir naudingumo organizacijai jausmas, pasirinkimo laisvės ir diskrecijos suteikimas, dėmesys inovacijoms, griežtos kontrolės panaikinimas, moralinė parama ir skatinimas, darbo atitikimas kompetencijai ir mokymai darbo vietoje. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad siekiant pagerinti darbuotojų motyvaciją svarbu nustatyti darbuotojų mokymo poreikius ir juos patenkinti.
Bieńkowska & Ignacek-Kuźnicka (2019)	Siekta nustatyti motyvacijos įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų motyvaciją ir darbo rezultatus sieja teigiamas tiesioginis ryšys. Tyrimo duomenys analizavę autoriai taip pat priėjo išvados, kad protinį darbą dirbantys darbuotojai vidutiniškai turi aukštesnį darbo motyvacijos ir darbo rezultatų lygį nei darbuotojai, kurių negalima priskirti šiai darbuotojų grupei.
Wong (2019)	Australijoje apklausiant darbuotojus atliktas tyrimas, kurio rezultatai patvirtino, kad vidinė motyvacija lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, o išorinė motyvacija didesnio pasitenkinimo darbu nesukelia, tuo tarpu pažinimo poreikis turi teigiamos įtakos vidinei darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Darbo pastangos didėja, kai kyla vidinė motyvacija. Tyrimo vertinta santykinė darbo užmokesčio vertė, palyginti su kitais tiek vidiniais, tiek išoriniais veiksniais. Atlyginimas laikytas svarbiu veiksniumi, tačiau pagrindiniai veiksniai, įskaitant stimuliaciją, tinkamumą, pusiausvyrą, nepriklausomybę ir intelektą, buvo vertinami kaip svarbesni. Nustatyta, kad darbo užmokestis svarbesnis jaunesniems darbuotojams, didelėse organizacijose dirbantiems ir tiesiogines ataskaitas turintiems vadovams, taip pat, kad kartu su darbuotojų amžiumi didėja jų motyvacija darbu ir pažinimo poreikis bei mažėja išorinių motyvacijos veiksnių svarba. Nustatyta, kad darbo užmokestis turi didelę įtaką įvairiose amžiaus grupėse. Tikslų nustatymas ir grįžtamasis ryšys yra dažnai motyvavimo sistemose naudojami metodai, tačiau tyrimo išvados rodo, kad tai yra neveiksminga motyvaujant protinį darbą dirbančius darbuotojus.
Zoltan & Vancea (2020)	Gauti rezultatai, kad išorinė motyvacija organizacijų darbuotojams yra mažiau svarbi, lyginant su vidine. Nustatyta, kad dirbant komandoje svarbiausias yra pagarbos ir įvertinimo poreikis iš kolegų, po jo sekė priklausymo ir saugumo poreikių patenkinimas, ir mažiausiai svarbus –

	savirealizacijos poreikis. Tyrimo rezultatai nesutampa su klasikine Maslow poreikių piramide ir joje pateikiama poreikių hierarchija, autoriai daro prielaidą, kad tokius rezultatus galėjo lemti tai, kad tyrimas buvo atliktas konsultacinėse įmonėse, kurių darbuotojai dažniausiai dirba su žiniomis ir jų apdorojimu bei nuolat mokosi, todėl jiems svarbus kolegų grįžtamasis ryšys ir pripažinimas. Darbuotojus labiausiai motyvuoja mokymasis iš patyrusių kolegų ir iš jų gauti teigiami atsiliepimai. Daroma prielaida, kad savirealizacija dirbant komandoje mažiau svarbi, nes darbuotojai orientuoti į bendrą rezultatą, o ne asmeninius pasiekimus.
--	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Apibendrinant 9 lentelėje pateiktus protinį darbą dirbančių darbuotojų motyvacijos tyrimus, pastebima, kad protinį darbą dirbantys darbuotojai vertina santykius su kolegomis ir jų nuomonę, atlikto darbo įvertinimą ir grįžtamąjį ryšį (ypač darbuotojai, kurie dirba komandose), asmeninio tobulėjimo ir suteikiamo savarankiško sprendimų priėmimo galimybes. Protinį darbą dirbantiems darbuotojams taip pat svarbūs aspektai yra žinių tobulinimas ir efektyvus jų panaudojimas, kurio nesant darbuotojai net yra demotyvuojami. Atlyginimas, kaip higienos faktorius, yra taip pat svarbus, tačiau tai nėra pagrindinė protinį darbą dirbančių darbuotojų motyvavimo priemonė.

Įvairių su darbuotojų motyvacija susijusių tyrimų yra atlikta ir bankiniame sektoriuje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Darbuotojų motyvacijos tyrimai, atlikti bankiniame sektoriuje

Autorius (metai)	Tyrimo aprašymas ir rezultatai
Trivellas et al. (2010)	Graikijoje tirta bankinio sektoriaus darbuotojų motyvacijos įtaka jų lojalumui ir darbo rezultatams. Rezultatai atskleidė, kad santykiai su vadovais yra svarbiau nei santykiai su kolegomis ir yra svarbiausias darbuotojų lojalumo ir veiklos rodiklis, po kurio seka augimo ir atlyginimo poreikiai, tuo tarpu fiziniai poreikiai, pagrįsti papildomomis išmokomis, nebuvo susieti su jokiais individualiais rezultatais. Aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus mokinant naujų dalykų, ugdam jų kompetencijas, leidžiant panaudoti įvairius gebėjimus, suteikiant galimybes atlikti sudėtingas užduotis, leidžiant imtis iniciatyvos ir priimti daugiau sprendimų darbe, pagerėja jų darbo rezultatai ir lojalumas. Organizacijoje, kurioje darbuotojas atsakingas už savo atliekamą darbą nuo pradžios iki galo, patenkinamas kūrybiškumo ir tobulėjimo poreikis, o atlyginimas ir papildomos išmokos yra ne darbuotojų motyvatoriai, gerinantys darbo rezultatus, o higienos veiksniai, kurie apsaugo nuo nepasitenkinimo darbu.
Shafiq & Naseem (2011)	Tyrimas atliktas Pakistane, siekiant nustatyti ar yra ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir atlygio. Gauti rezultatai, kad darbuotojų motyvacija yra kelių veiksnių rezultatas. Atlygį ir darbuotojų motyvaciją sieja teigiamas ryšys, taip pat, yra ryšys tarp motyvacijos veiksnių ir demografinių kintamųjų (lyties, amžiaus, pajamų ir patirties), tačiau nėra jokio ryšio tarp darbuotojų motyvacijos ir bankų darbuotojų kvalifikacijos. Atlyginimas yra svarbus darbuotojų motyvacijos veiksnys, palyginti su kitais kintamaisiais veiksniais, tokiais kaip paaukštinimas, darbo saugumas, darbo sąlygos, įvertinimas ir kitos naudos.
Bhatti et al. (2012)	Tirtas Pakistano bankinio sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos ryšys su darbo aplinka. Nustatyta, kad darbo aplinka turi reikšmingą poveikį asmeniniams rezultatams, pasitenkinimui, vidinei darbo motyvacijai.
Akhtar et al. (2014)	Tyrimas buvo atliktas Pakistane, tiriant daugiau ryšių. Rezultatai atskleidė, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir: finansinio atlygio, darbo pobūdžio, kontrolės, asmeninių savybių.
Tufail & Sajid (2015)	Atliktas tyrimas Pakistane, nustatant motyvacijos ryšį su atlygiu ir darbo aplinka, kurio rezultatai atskleidė, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp priklausomo kintamojo (motyvacijos) ir dviejų nepriklausomų kintamųjų (darbo aplinkos ir atlygio).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Apibendrinant 10 lentelėje pateiktus bankinio sektoriaus darbuotojų motyvacijos tyrimus, pastebima, kad darbuotojų atlygis ir darbo aplinka su darbuotojų motyvacija yra tiesiogiai susiję, tačiau motyvacijai daro įtaką ir daugiau veiksnių: santykiai su vadovais ir kolegomis, karjeros ir savirealizacijos bei savarankiško sprendimų priėmimo galimybės. Atkreiptinas dėmesys, kad bankiniame sektoriuje atliktų darbuotojų motyvacijos tyrimų rezultatai sutampa ir patvirtina protinį darbą dirbančių darbuotojų motyvacijos tyrimų rezultatus, kadangi bankinio sektoriaus darbuotojams taip pat svarbu mokymasis ir kompetencijų ugdymas bei jų panaudojimas.

Apžvelgus įvairius organizacijų darbuotojų motyvaciniais veiksniais nustatyti skirtus tyrimus galima teigti, kad motyvacijos nauda darbuotojams ir organizacijai yra neabejotina, taip pat, kad gali būti taikomos įvairios darbuotojų motyvavimo strategijos. Apžvelgti tyrimai patvirtina Alderfer (1969 m.) sukurta teoriją, kuri teigia, kad vienu metu gali veikti keli poreikiai, taip pat McClelland (1967 m.) teoriją, kuria buvo išskirti trys pagrindiniai darbo poreikiai: pasiekimų poreikis, valdžios poreikis ir narystės poreikis (Acquash et al., 2021). Svarbu ir tai, kad skirtingo amžiaus, skirtingų pareigų darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai, kadangi skiriasi jų poreikiai, todėl bendros motyvavimo taisyklės, kuri tiktų visiems darbuotojams, nėra.

Apžvelgti tyrimai (Trivellas et al., 2010; Mládková et al., 2015; Khoshnevis & Tahmasebi, 2016; Bawa, 2017) patvirtina darbuotojų mokymosi, žinių tobulinimo ir pritaikymo svarbą jų motyvacijai bei leidžia daryti prielaidą, kad siekiant pagerinti darbuotojų motyvaciją svarbu nustatyti jų mokymosi poreikius ir juos patenkinti. Minėti tyrimai, apžvelgta darbuotojų motyvacijos ir jų žinių svarba organizacijai pagrindžia motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinioms tobulinti kūrimo reikalingumą.

Teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad žinios organizacijoje prisideda prie įvairių problemų sprendimo, naujų produktų/paslaugų kūrimo, galimybių plėtojimo ir yra glaudžiai susijusios su inovacijomis, todėl organizacijai svarbu jas tinkamai valdyti bei į jas investuoti. Efektyviai valdomos žinios gerina organizacijos veiklos efektyvumą, produktyvumą ir konkurencinį pranašumą, tačiau efektyviam žinių valdymui svarbus aspektas yra ir darbuotojų motyvacija. Dėl išvardintų priežasčių, organizacijai svarbu motyvuoti darbuotojus, kad jie turėtų reikiamų žinių. Apžvelgti darbuotojų motyvacijos tyrimai atskleidė, kad organizacijos darbuotojų motyvacija ir jų žinios yra glaudžiai susijusios bei darančios viena kitai tiesioginę įtaką, todėl organizacijose yra tikslinga diegti motyvavimo sistemas, motyvuojančias darbuotojus tobulinti savo žinias, įgyti naujų įgūdžių ir siekti karjeros. Motyvavimo sistema kiekvienoje organizacijoje turėtų būti kuriama atsižvelgiant į

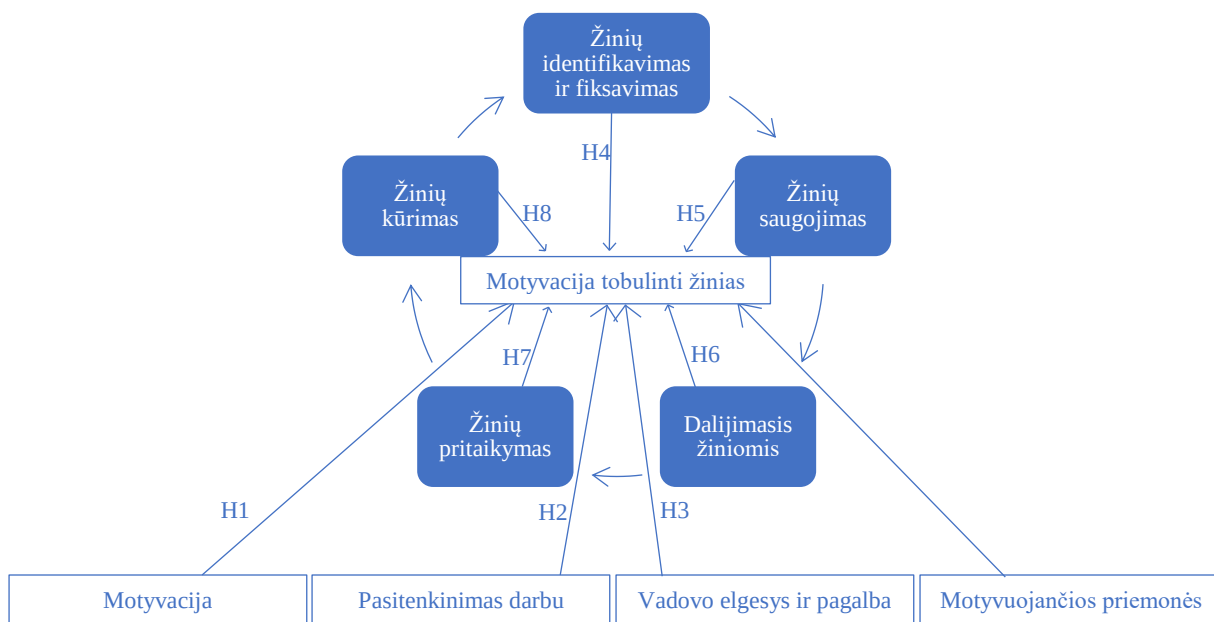
individualias organizacijos charakteristikas – tikslus ir strategijas, darbuotojų poreikius, lūkesčius bei kitus veiksnius, todėl motyvavimo sistemos organizacijose skiriasi, priklausomai nuo jų individualių charakteristikų. Apžvelgti tyrimai patvirtina darbuotojų mokymosi, žinių tobulinimo ir pritaikymo svarbą jų motyvacijai, o apžvelgta darbuotojų motyvacijos ir žinių svarba organizacijai pagrindžia motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinioms tobulinti kūrimo reikalingumą.

2. MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ SISTEMOS DARBUOTOJŲ ŽINIOMS TOBULINTI MODELIAVIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje kuriamas darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo sąsajos teorinis modelis, aprašoma jo testavimo metodika, apimanti ekspertinį vertinimą ir anketinės apklausos metodą.

2.1. Darbuotojų motyvacijos, jų žinių tobulinimo ir žinių valdymo sąsajos teorinio modelio kūrimas

Siekiant apibrėžti darbuotojų motyvacijos, jų žinių tobulinimo ir žinių valdymo ryšį, remiantis pirmoje dalyje išanalizuota mokslinė literatūra, sudarytas teorinis modelis (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo sąsajos teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbuotojų mokymas turi glaudų ryšį su jų motyvacija (Raharjo et al., 2014, cit. iš Niati et al., 2021). Mokymai turi įtakos darbuotojų motyvacijai, nes dalyvaudami mokymuose darbuotojai įgija įgūdžių atlikti organizacijos jiems pavestas užduotis, todėl užduotys atliekamos su didesniu entuziazmu (Niati et al., 2021). Darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo (mokymų) ryšys dažnai nagrinėjamas iš perspektyvos, kad darbuotojų žinių tobulinimas veikia ir jų motyvaciją, tačiau literatūros, nagrinėjančios tai, kaip reikėtų darbuotojus motyvuoti žinioms tobulinti, trūksta, todėl pirmoji keliama hipotezė:

H1: Motyvacijos įtaka darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias yra teigiama ir reikšminga.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu turi teigiamą poveikį žinių valdymui organizacijoje, tai buvo patvirtinta įvairiais tyrimais, kurie atskleidė reikšmingą teigiamą žinių valdymo poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu (Masa'deh, 2016; Kianto et al., 2016, cit. iš Purwanto, 2020), todėl kita hipotezė:

H2: Darbuotojų pasitenkinimo darbu įtaka darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias yra teigiama ir reikšminga.

Remiantis pirmoje dalyje atlikta literatūros analize, darbuotojų žinių valdymo funkcijos pirmiausia yra susijusios su vadovu, kadangi už jas atsakingas ir darantis joms įtaką yra organizacijos vadovas (Marcinkevičiūtė, 2010; Mládková et al., 2015; Bawa, 2017; Katinienė, 2018; Asaari et al., 2019; Dikotla, 2021), todėl trečia keliama hipotezė:

H3: Vadovo įtaka darbuotojų žinioms tobulinti yra teigiama ir reikšminga.

Taip pat išsikeltos hipotezės patikrinti, ar darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias daro statistiškai reikšmingą įtaką kiekvienas iš žinių valdymo rato etapų:

H4: Žinių identifikavimas ir fiksavimas organizacijoje turi teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias;

H5: Žinių saugojimas organizacijoje turi teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias;

H6: Dalijimasis žiniomis organizacijoje turi teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias;

H7: Žinių pritaikymas organizacijoje turi teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias;

H8: Žinių kūrimas organizacijoje turi teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias;

Bankiniame sektoriuje dirbantiems darbuotojams yra svabus nuolatinis žinių tobulinimas, kadangi tokio pobūdžio organizacijos yra labai dinamiškos: dažnai keičiasi vidinės tvarkos ir procesai, su banko produktais susijusios sąlygos, konkurentų siūlomi produktai ir sąlygos, dažni pokyčiai ir finansų sektoriuje ir visoje ekonominėje aplinkoje.

2.2. Darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo sąsajos teorinio modelio testavimo metodika

Sudarytam darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo sąsajos modeliui testuoti būtina sudaryti pagrįstą tyrimo metodiką.

Tyrimo tikslas – sukurti motyvuojančių priemonių sistemos modelį darbuotojų žinioms tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kurioms motyvacinėms priemonėms, ekspertų nuomone, bankininkystės sektoriaus darbuotojai teikia didžiausią svarbą.
2. Atskleisti, kokie veiksniai, bankininkystės sektoriaus darbuotojus, motyvuoja tobulinti žinias.

Ekspertų vertinimo privalumas yra tai, kad informacija gaunama santykinai greitai, tai ypač svarbu greitam sprendimų priėmimui, taip pat, patiriamos nedidelės išlaidos, tačiau kaip trūkumas yra pabrėžiamas galimas subjektyvumo lygis, dėl ko gaunami įverčiai yra mažiau patikimi (Lukianova et al., 2019). Dar vienas iš privalumų yra tai, kad metodas gerai veikia ne tik organizacijos/visuomenės evoliucijos stadijose, bet ir kritiniuose taškuose, kur esama tendencija keičiasi ir formuojasi nauja, kadangi tam reikia atsižvelgti ne tik į kiekybinius ir kokybinius veiksnius, bet ir į ekspertų intuiciją (Lukianova et al., 2019). Ekspertų apklausos metodas ne visada yra pakankamas moksliniams tyrimams ir gali būti derinamas su kitais (kiekybiniais ir kokybiniais) metodais hipotezėms patvirtinti bei užtikrinti tyrimo patikimumą ir pagrįstumą (Lukianova et al., 2019). Siekiant nustatyti, kas darbuotojus motyvuoja jų darbo vietoje tobulinti savo žinias, ir gauti kuo objektyvesnius tyrimo rezultatus, dėl minėtos priežasties, pasirinkta atlikti tiek ekspertų vertinimo apklausą, tiek pačių bankininkystės sektoriaus darbuotojų, kad gauti rezultatai atspindėtų abiejų pusių pozicijas, ir leistų palyginti jų nuomones tarpusavyje.

Tyrimų metodologija gali skirtis, tačiau kiekvienas tyrimas yra pagrįstas duomenimis, kurie analizuojami ir interpretuojami siekiant gauti informacijos (Nayak & Narayan, 2019). Tyrimai dažnai grindžiami pirminiais duomenimis, kurių vienas dažniausių rinkimo būdų yra apklausos, tapusios standartine socialinių mokslų, rinkodaros ir oficialiosios statistikos empirinių tyrimų priemone (Nayak & Narayan, 2019). Apklausa yra žmonių grupės nuomonės ar patirties tyrimas, pagrįstas klausimų serija, o joje naudojami klausimai paprastai yra iš anksto apsvarstyti ir skirti iš tam tikros žmonių grupės gauti konkrečius duomenis apie jų pageidavimus, nuomones, elgesį ar faktinę informaciją, priklausomai nuo tyrimo tikslo (Nayak & Narayan, 2019).

2.2.1 Ekspertinis vertinimas

Siekiant išsiaiškinti, kurioms motyvacinėms priemonėms bankininkystės sektoriaus darbuotojai apskritai teikia didžiausią svarbą, tuo tikslu šiame tyrime atliekamas ekspertinis

vertinimas. Ekspertų apklausa – tos srities specialistų pasitelkimas į pagalbą ir pasikliovimas jų nuomone, kuri pagrįsta ne tik turimomis žiniomis bet ir patirtimi (Ikart, 2019).

Visi apklausoje dalyvavę ekspertai yra ilgamečiai bankininkystės sektoriaus darbuotojai, vadovaujantys įvairių padalinių grupių darbuotojams bei turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Ekspertinėje apklausoje dalyvavusių ekspertų charakteristikos pateiktos 11 lentelėje (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Ekspertinėje apklausoje dalyvavusių ekspertų charakteristikos

Kriterijus Eksperto kodas	Darbo stažas užimamose pareigose	Išsilavinimas	Lytis
Ekspertas Nr. 1	Dirba 7 metus	Aukštasis universitetinis	Vyras
Ekspertas Nr. 2	Dirba 10 metų	Aukštasis universitetinis	Moteris
Ekspertas Nr. 3	Dirba 8 metus	Aukštasis universitetinis	Vyras
Ekspertas Nr. 4	Dirba 6 metus	Aukštasis universitetinis	Moteris
Ekspertas Nr. 5	Dirba 5 metus	Aukštasis universitetinis	Moteris

Šaltinis: sudaryta autorės

Siekiant kuo tikslesnių tyrimo rezultatų, svarbu apklausti tinkamą ekspertų kiekį, kuris šiuo atveju pasirenkamas pagal Libby ir Blashfield'o (1978) pateiktą sprendinio patikimumą, priklausančią nuo ekspertų skaičiaus, pagal kurį apklausus bent 5 ekspertus, sprendinio patikimumas yra didesnis nei 75 procentai, ir su kiekvienu papildomai apklaustu ekspertu padidėja neženkliai (Skvarciany, 2017). Dėl šios priežasties šiame tyrime apklausti 5 ekspertai.

Ekspertų apklausos duomenų surinkimui parengta anketinė apklausa (žr. 1 priedą).

Ekspertų apklausai atlikti atrinktos dažniausiai organizacijose naudojamos motyvacinės priemonės, kurios suskirstytos į 3 grupes pagal tai, kaip dažniausiai skirstomos mokslinėje literatūroje (Marcinkevičiūtė, 2010; Makushin, 2019) (žr. 3 lentelę), todėl ekspertų apklausa susidėjo iš šių dalių:

- Materialių piniginių motyvacinių priemonių įvertinimo.
- Materialių nepiniginių motyvacinių priemonių įvertinimo.
- Psichologinių motyvacinių priemonių įvertinimo.

Tyrimo organizavimas. Ekspertai apklausti jiems paruoštą anketą siunčiant elektroniniu paštu konkretiems asmenims, atrinktiems pagal nustatytus kriterijus: užimamas pareigas, darbo stažą jose ir išsilavinimą. Ekspertų apklausa atlikta 2022 m. spalio mėnesį, išsiunčiant anketą 5 ekspertams, iš kurių ją visi atsakė, todėl ekspertų apklausos anketos grįžtamumas – 100 proc.

Duomenų apdorojimas. Į 3 grupes suskirstytoms motyvacinėms priemonėms įvertinti parenkamas duomenų analizės metodas, kurį naudojant atliekamas ekspertinis vertinimas. Šiame tyrime ekspertų apklausa gautų duomenų vertinimas atliekamas naudojant analitinį hierarchijos procesą (angl. *Analytic hierarchy process* – *AHP*, pradininkas Saaty), kuris

naudojamas kriterijų santykiniam svoriui nustatyti, panaudojant porinį kriterijų palyginimą hierarchinėje sistemoje (Tzeng & Huang, 2011). Pagal tai nustatoma prašomų palyginti kriterijų svarba – šiame tyrime darbe naudojamų motyvacinių priemonių.

Nudodami AHP metodą ekspertai vertino kiekvieną pateiktą motyvacinę priemonę tarpusavyje su kitomis tai pačiai grupei priklausančiomis priemonėmis. Atliekant porinį motyvacinių priemonių vertinimą ekspertai prašyti priskirti svarbesnei alternatyvai reikšmę nuo 1 iki 9, pagal tai, kokia jos svarba lyginant poroje su kita alternatyva. Šio vertinimo skalės reikšmės ir jų aprašymai pateikiami 12 lentelėje (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Alternatyvų vertinimo skalės reikšmės

Vertinimas	Vertinimo apibrėžimas	Vertinimo paaiškinimas
1	Alternatyvos lygios	Abi alternatyvos vienodai svarbios
3	Silpnai pranašesnė alternatyva	Remiantis patyrimu ir nuomone alternatyva silpnai pranašesnė už kitą alternatyvą
5	Stiprus alternatyvos pranašumas	Remiantis patyrimu ir nuomone alternatyva turi stiprų pranašumą, lyginant su kita alternatyva
7	Akivaizdžiai geresnė alternatyva	Alternatyva turi akivaizdų pranašumą
9	Absoliučiai geresnė alternatyva	Alternatyva turi absoliučiai neginčijamą pranašumą
2, 4, 6, 8	Tarpinės reikšmės	Naudojamos kai reikalingas kompromisas tarp aukščiau išvardintų vertinimų

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Saaty (2004)

Kiekvienio iš ekspertų priskirti alternatyvų porų vertinimai suvedami į matricą pagal 4 lentelėje pateiktą vertinimo skalę, tuomet naudojant geometrinį vidurkį atskiros ekspertų matricos yra suvedamos į vieną bendrą matricą. Tolesniu žingsniu vyksta duomenų normalizavimas (žr. (1) formulę):

$$X_{ij} = \frac{c_{ij}}{\sum_{i=1}^n c_{ij}} = \begin{bmatrix} X_{11} & \cdots & X_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{n1} & \cdots & X_{nn} \end{bmatrix}, \quad (1)$$

čia:

X_{ij} – normalizuota matricos reikšmė;

c_{ij} – bendros ekspertų nuomonių matricos tikrinė reikšmė.

Atlikus bendros ekspertų matricos duomenų normalizavimą galima apskaičiuoti ekspertų vertintų alternatyvų svorius (žr. (2) formulę):

$$W_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^n X_{in}}{n} = \begin{bmatrix} W_{11} \\ \vdots \\ W_{1n} \end{bmatrix}, \quad (2)$$

čia:

W_{ij} – alternatyvos svoris;

X_{in} – normalizuotos matricos eilutės reikšmė;

n – alternatyvų skaičius.

Porinio palyginimo AHP metodas vertina ekspertų vertinimų suderinamumą, kurį parodo suderinamumo indeksas (angl. Consistency Index) (Skvarciany, 2017). Jam nustatyti pirmiausia skaičiuojama didžiausia ekspertų lyginimo matricos tikrinė reikšmė (žr. (3) formulę).

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n \frac{(A \cdot v)_j}{n \cdot v_j}, \quad (3)$$

čia:

λ_{max} – didžiausia ekspertų nuomonių palyginimo matricos A tikrinė reikšmė;

n – nepriklausomų eilučių skaičius matricoje;

v_j – matricos tikrinė reikšmė.

Kuo gauta λ_{max} reikšmė yra artimesnė n reikšmei, tuo labiau suderinta ekspertų nuomonių palyginimo matrica. Po λ_{max} apskaičiavimo, toliau skaičiuojamas suderinamumo indeksas CI (žr. (4) formulę):

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (4)$$

čia:

CI – suderinamumo indeksas;

n – alternatyvų skaičius.

Tolesniu žingsniu suderinamumo indeksas naudojamas apskaičiuojant suderinamumo santykį (žr. (5) formulę):

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad (5)$$

čia:

CR – suderinamumo santykis;

RI – atsitiktinis indeksas (angl. *Random Index*).

Atsitiktinio indekso (RI) reikšmės pateiktos 13 lentelėje, reikšmė parenkama pagal matricos eilę, t. y. pagal tai, kiek kriterijų tarpusavyje lyginami (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Atsitiktinio indekso (RI) reikšmės pagal Saaty

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Šaltinis: Skvarciany, 2017

Jei gauta suderinamumo santykio (CR) reikšmė mažesnė 0,2, tuomet analitinės hierarchijos procesas laikomas tinkamu (Skvarciany, 2017).

2.2.2. Anketinės apklausos metodas

Išsikeltų H1–H8 hipotezių patvirtinimui arba atmetimui bei motyvacinių priemonių sistemos modeliavimui atlikti nuspręsta pasirinkti anketinės apklausos metodą. Šiam tyrimui atlikti sukurtos dvi anketos: pirmoji, kuri skirta ekspertams, vertinantiems kurioms motyvacinėms priemonėms bankininkystės sektoriaus darbuotojai bendrai teikia pirmenybę; antroji, kuri skirta apklausti pačius bankininkystės sektoriaus darbuotojus.

Bankinio sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo sąsajos tyrimui atlikti respondentų vertinimui pateikti teiginiai išskirti 14 lentelėje (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Anketinėje apklausoje pateikti teiginiai

Kategorija	Teiginys	Sudaryta remiantis
Darbuotojų motyvacija	- Organizacijoje gerai dirbantys asmenys turi galimybę greitai būti paaugštinti. - Esu patenkintas galimybėmis gauti didesnę atlyginimą.	Luthans, 1998 Moser, 1997, cit. iš Zafar et al., 2014.
	- Gera dirbdamas jaučiu asmeninį pasitenkinimą. - Dirbu savo darbą taip gerai, kaip galiu. - Dažnai galvoju, kaip efektyviai atlikti savo darbą.	The McKinsey Quarterly, 2006 cit. iš Shahzadi et al., 2014
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	- Organizacijos aplinka yra bendradarbiaujanti, skatinanti abipusę pagarbą, tarp darbuotojų vyrauja draugystė ir tarpusavio pasitikėjimas. - Organizacija man leidžia augti kaip asmenybei, labiau pasitikėti savimi, bręsti ir ugdyti savigarbą. - Jaučiu priklausymą organizacijai ir esu jos dalimi.	Frey, 1997, cit. iš Shahzadi et al., 2014
	- Mano atliktas darbas yra vertinamas. - Mano pagrindinis atlyginimas yra pakankamas pagal mano darbo valandas ir krūvį.	Luthans, 1998 Moser, 1997, cit. iš Zafar et al., 2014.
	Darbas šioje organizacijoje man yra naudingas.	Chiaburu & Tekleab, 2005, cit. iš Shahzadi et al., 2014
Vadovo elgesys ir pagalba darbuotojų žinių tobulinimo procese	- Vadovas man duoda konkrečius nurodymus, kaip galėčiau tobulėti. - Vadovas pasirengęs aptarti mokymąsi, kai man to reikia. - Jaučiuosi patogiai užduodamas vadovui klausimus, susijusius su asmeniniu mokymusi.	„Kidd & Smewing“, 2001 m., cit. iš Tombs 2011
	- Vadovas rodo susirūpinimą mano tobulėjimu. - Vadovas padeda man rasti būdų, kaip įgyti reikiamų įgūdžių. - Vadovas paskiria mane į atitinkamus mokymo kursus.	Gupta et al., 2013, cit. iš Gupta, 2020.
Darbuotojų motyvacija tobulinti žinias	- Aš visada noriai naudojuosi prieinamomis mokymosi ir tobulėjimo galimybėmis. - Visada esu motyvuotas mokytis naujų dalykų. - Visada stengiuosi išmokyti tiek, kiek galiu.	Tombs, 2011
	- Aš dažnai ieškau galimybių tobulinti naujus įgūdžius ir žinias. - Stengiuosi kuo daugiau išmokyti iš savo darbo.	Noe & Schmitt, 1986, cit. iš Afsar & Umrani, 2020.
Žinių identifikavimas ir fiksavimas organizacijoje	- Organizacija suteikia man galimybę tobulinti savo žinias ir įgūdžius. - Organizacijoje yra daug galimybių išmokyti naujų dalykų.	Chiaburu & Tekleab, 2005, cit. iš Shahzadi et al., 2014

	Organizacija dažnai rengia darbuotojų mokymo programas.	
Žinių saugojimas organizacijoje	- Organizacija reaguoja į darbuotojų idėjas ir dokumentuoja jas tolesnei plėtrai. - Organizacijoje yra mechanizmai, skirti surinkti žinias iš darbuotojų, klientų ir verslo partnerių. - Organizacija turi mechanizmą patentuoti ir kopijuoti naujas žinias. - Išsaugotos žinios yra lengvai prieinamos darbuotojams, kuriems jų reikia.	Lawson, 2003, cit. iš. Al Ahababi et al., 2019
	Užfiksuotos žinios yra koduojamos ir saugomos organizacijos žinių saugyklose.	Lee & Wong, 2015, cit. iš Al Ahababi et al., 2019
Dalijimasis žiniomis organizacijoje	- Organizacija laiku siunčia ataskaitas ir informacinius biuletenius darbuotojams, klientams ir kitoms atitinkamoms organizacijoms. - Organizacija reguliariai veda paskaitas, konferencijas ir mokymus dalinimuisi žiniomis.	Lawson, 2003, cit. iš. Al Ahababi et al., 2019
	Darbuotojai skatinami dalyvauti neoficialiose diskusijose, skirtose dalytis žiniomis.	Lee & Wong, 2015, cit. iš Al Ahababi et al., 2019
	Darbuotojai organizacijose naudoja dalijimosi failais sistemas, kad galėtų efektyviai dalytis žiniomis.	Al Ahababi et al., 2019
	- Organizacijoje diskusijose dalyvaujantys darbuotojai skatinami aktyviai dalytis savo patirtimi. - Organizacijos kolektyve vieni su kitais dalinamės gyvenimo ar darbo patirtimi.	Ganguly et al., 2019
Žinių pritaikymas organizacijoje	- Organizacija turi procesus ir sistemas, skirtas pritaikyti žinias, įgytas iš praeities patirties. - Žinių pritaikymą sustiprina mechanizmai, suderinantys žinių šaltinius su problemomis.	Lawson, 2003, cit. iš. Al Ahababi et al., 2019
	- Darbuotojai skatinami praktikoje pritaikyti naudingus pasiūlymus / idėjas. - Darbuotojai skatinami pritaikyti savo žinias sprendžiant problemas.	Lee & Wong, 2015, cit. iš Al Ahababi et al., 2019
Žinių kūrimas organizacijoje	- Organizacija turi mechanizmą, leidžiantį kurti ir įgyti žinias iš įvairių šaltinių, tokių kaip darbuotojai, klientai, verslo partneriai ir konkurentai. - Organizacija skatina ir turi procesus keistis idėjomis ir žiniomis tarp asmenų ir grupių. - Organizacija apdovanoja darbuotojus už naujas idėjas ir žinias. - Organizacija turi mechanizmą naujų žinių kūrimo iš esamų žinių.	Lawson, 2003, cit. iš. Al Ahababi et al., 2019
Motyvuojančių priemonių vertinimas	Svarbus motyvuojantis faktorius tobulinti savo žinias man yra: - Darbo užmokestis; - Premijos ir priedai; - Pelno dalies gavimas; - Įvairių išlaidų, susijusių su darbu kompensavimas; - Lengvatinės paskolos; - Mokymai; - Draudimas; - Dovanos; - Darbo sąlygos ir grafikas; - Įvairūs renginiai; - Papildomos atostogos; - Nuolaidos įmonės produkcijai/paslaugoms;	Marcinkevičiūtė (2010), Makushin (2019).

	• Įmonės suteikiamas automobilis, telefonas, kompiuteris; • Karjeros perspektyvos; • Dalyvavimas įmonės valdyme; • Įvertinimas ir dėmesys; • Psichologinis klimatas organizacijoje; • Organizacijos prestižas; • Informacija ir komunikacija; • Vadovo vadovavimo stilius; • Saviraiškos galimybės.	
--	---	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Vienas iš pagrindinių ir populiariausių nuomonės vertinimo metodų, naudojamų socialinių mokslų tyrimuose, yra Likerto skalė, kurios pagalba tyrimo respondentas nurodo sutikimo ar nesutikimo laipsnį apie tam tikrą požiūrį, objektą, asmenį ar įvykį, vertindamas juos apibūdinančius teiginius (Taherdoost, 2019). Apklausos dalyvių prašoma išreikšti savo sutikimą su pateiktais teiginiais, vertinant juos nuo visiškai sutinku iki visiškai nesutinku (Taherdoost, 2019).

Šiame darbe pasirinkta naudoti 5 balų Likerto skalę, kurios reikšmės (Taherdoost, 2019): 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku.

Siekiant nustatyti ar 6 lentelėje pateikiami teiginiai ir jų vertinimo skalė yra statistiškai patikimi naudoti statistinėms analizėms ir išvadoms atlikti, kiekvienai klausimų kategorijai bus skaičiuojamas Cronbach's alpha koeficientas (Grincevičienė, 2020).

Ankstesni empiriniai tyrimai, nagrinėjantys darbuotojų motyvą ir jai įtaką darančius veiksnius, darbuotojų dalijimąsi žiniomis, atskleidė, kad darbuotojų išsilavinimo lygis, amžius, lytis ir darbo trukmė gali turėti įtakos darbuotojų žinių tobulinimo ir dalijimosi jomis elgsenai bei motyvacijai (Mahmoud et al., 2020; Mlkva et al., 2020; Yin et al., 2020; Zhang et al., 2022). Respondentams pateiktoje anketoje, remiantis minėtomis charakteristikomis, sudaryti šie demografiniai klausimai:

- Jūsų lytis.
- Jūsų amžius.
- Jūsų išsilavinimas.
- Kiek laiko dirbate organizacijoje?
- Koks Jūsų vaidmuo organizacijoje?

Pilna bankinio sektoriaus darbuotojams paruošta anketa pateikta 2 priede (žr. 2 priedą).

Atliekant tyrimą anketinės apklausos pagalba ir siekiant, kad jo rezultatai būtų reprezentatyvūs, svarbus aspektas yra tyrimo imties nustatymas (Nayak & Narayan, 2019). Reikalingas apklausos respondentų skaičius nustatomas naudojant šią formulę (žr. (6) formulę) (Skvarciany, 2017):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (6)$$

čia:

n – imties dydis;

N – tiriama populiacija;

Δ – leistinas imties paklaidos dydis.

Remiantis Lietuvos bankų asociacijos pateiktais duomenimis (lba.lt), Lietuvos bankininkystės sektoriuje dirba 7470 darbuotojai, atliekant tyrimą su 5 % leistina imties paklaida ir 95 % patikimumu, reikalinga apklausti 380 darbuotojus.

Tyrimo organizavimas. Antruoju tyrimo etapu apklausiami bankininkystės sektoriaus darbuotojai, siekiant išlaikyti jų anonimiškumą ir konfidencialumą, darbuotojams apklausti skirta anketa patalpinta elektroninėje apklausų platformoje – apklausa.lt. Bankininkystės sektoriaus darbuotojų apklausa vykdyta 2023 m. spalio–lapkričio mėnesį. Šiame tyrimo etape dalyvavo 383 respondentai.

Duomenų analizė. Surinkus reikalingus tyrimui atlikti duomenis ir siekiant atlikti pagrįstas išvadas svarbi dalis yra duomenų tinkamas apdorojimas. Su gautais duomenimis bus atlikti aprašomosios statistikos skaičiavimai, regresinė ir koreliacinė analizės, bei kiti duomenų analizės skaičiavimai.

Atliekant koreliacinę ir regresinę analizes įprastai skaičiuojamas vidurkis, kuris yra viena iš duomenų padėties charakteristikų ir standartinis nuokrypis, apibūdinantis gautų duomenų sklaidą (Kazimieraitytė & Skvarciany, 2019).

Siekiant nustatyti ryšį tarp surinktų duomenų naudojama koreliacinė ir regresinė analizė. Koreliacija apibūdinama kaip statistinis dydis, rodantis dviejų kintamųjų tarpusavio tiesinio ryšio priklausomybę, neanalizuojant netiesinių ryšių (Kazimieraitytė & Skvarciany, 2019). Koreliacijos koeficientui apskaičiuoti naudojama ši formulė (žr. (7) formulę) (Kazimieraitytė & Skvarciany, 2019):

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 (\sum x_i)^2} \times \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}, \quad (7)$$

čia:

r – koreliacijos koeficientas;

n – imties dydis;

x – priklausomas kintamasis;

y – nepriklausomas kintamasis.

Nustačius ryšio tarp kintamųjų egzistavimą reikalinga ir tinkama jo interpretacija, t. y. ryšio krypties ir stiprumo nusakymas bei ryšio statistinio reikšmingumo patikrinimas. Koreliacijos koeficiento reikšmių interpretacija pateikiama 15 lentelėje (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių interpretacija

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Nuo 0 iki 0,3 Nuo 0 iki -0,3	Nuo 0,3 iki 0,7 Nuo -0,3 iki -0,7	Nuo 0,7 iki 0,9 Nuo -0,7 iki -0,9	Nuo 0,9 iki 1 Nuo -0,9 iki -1
Interpretacija	Ryšio nėra arba jis silpnas	Vidutinis ryšys	Stiprus ryšys	Labai stiprus ryšys

Šaltinis: Pabedinskaitė ir Činčikaitė, 2016, cit. iš Kazimieraitytė & Skvarciany, 2019

Koreliacijos koeficiento statistinio reikšmingumo lygmeniui įvertinti naudojamas Stjudento kriterijus (p-reikšmė), jei jis yra statistiškai reikšmingas, toliau galima taikyti regresinę analizę, kuri naudojama kintamųjų ryšiui apibūdinti, t. y. paaiškinti, kokią įtaką nepriklausomasis kintamasis daro priklausomajam kintamajam (Skvarciany, 2017; Kazimieraitytė & Skvarciany, 2019). Šiuo tikslu sudaroma tiesinės regresijos lygtis, kurios pavidalas pateikiamas 8 formulėje (Pabedinskaitė, 2009, cit. iš Skvarciany, 2017):

$$\hat{y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (8)$$

čia:

$\hat{y}$ – priklausomas kintamasis;

a_0 – pastovus dydis (konstanta);

$a_1, a_2, \dots, a_n$ – nepriklausomo kintamojo koeficientas;

$x_1, x_2, \dots, x_n$ – nepriklausomi kintamieji.

Gauto tiesinės regresijos modelio aprašymui atlikti papildomai naudojami šie rodikliai (Skvarciany, 2017):

- Determinacijos koeficientas R^2 (angl. *R Square*), parodantis kokią priklausomo kintamojo dalį paaiškina nepriklausomi kintamieji, jo reikšmės kinta intervale nuo 0, iki 1 bei turi tenkinti sąlygą $R^2 \geq 0,20$, kurios netenkinant tiesinės regresijos modelis nėra sudaromas.
- ANOVA p-reikšmė, atskleidžianti ar gautame modelyje yra su priklausomu kintamuoju susijusių nepriklausomų kintamųjų. Jeigu $p > 0,05$, tai priklausomas kintamasis nėra priklausomas nuo nepriklausomo kintamojo. Jeigu $p < 0,05$ – galima tirti toliau.
- T (Stjudento) testai atskiriems nepriklausomiems kintamiesiems, padedantys nuspręsti ar kintamąjį palikti sudarytame modelyje. Jeigu T (Stjudento) testo $p < 0,05$, tai kintamasis yra statistiškai reikšmingas ir modelyje paliekamas (jeigu nėra

multikolinearumo), jeigu $p \geq 0,05$, tai kintamasis yra statistiškai nereikšmingas ir į sudaromą modelį neįtraukiamas.

Skaičiavimams šiame darbe atlikti naudojama SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinė įranga, kuri kiekybiniais duomenimis analizuoti socialiniuose moksluose yra plačiausiai naudojama (Tamaševičius, 2015).

Tyrimui atlikti pasirinkti ekspertų ir darbuotojų apklausų metodai todėl, nes ekspertų vertinimas tinkama priemonė sudėtingų ir specifinių krypčių nagrinėjimui, o darbuotojų apklausa siekiama atskleisti didelės jų dalies nuomonę nagrinėjamu klausimu, taip pat, gautus abiejų pusių rezultatus palyginti tarpusavyje.

Tyrimo etika. Vykdamy tyrimus buvo laikomasi šių etikos principų (Žydžiūnaitė & Sabaliauskas (2017):

- Anonimiškumo ir konfidencialumo, kadangi buvo išlaikyta pagarba respondentų privatumui, vengiant jiems pakenkti.
- Savanoriškumo ir geranoriškumo, kadangi respondantai tyrime dalyvavo laisvanoriškai, į pateiktas anketas atsakydami savo noru.
- Informuotumo, nes respondantai buvo informuoti, kad anketa yra anoniminė, užtikrinamas konfidencialumas, o gauti duomenys naudojami tik tyrimo tikslais.

Tyrimų etikos laikymasis leido užtikrinti sąžiningų ir patikimų duomenų surinkimą, analizę ir interpretaciją.

3. DARBUOTOJUS MOTYVUOJANČIŲ PRIEMONIŲ TYRIMAS IR SISTEMOS MODELIAVIMAS

Šiame skyriuje aprašomi darbuotojus motyvuojančių priemonių ekspertinio vertinimo ir bankinio sektoriaus darbuotojų apklausos rezultatai, atliekamas motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinioms tobulinti modeliavimas.

3.1. Darbuotojus motyvuojančių priemonių ekspertinis vertinimas

Materialių piniginių motyvacinių priemonių įvertinimas. Sudarytoje anketoje ekspertų buvo prašyta įvertinti šias organizacijose naudojamas materialias pinigines motyvacines priemones: darbo užmokestį, premijas ir priedus, pelno dalies gavimą, su darbu susijusių išlaidų kompensavimą ir lengvatines paskolas. Materialių piniginių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai pateikti 16 lentelėje (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Materialių piniginių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai

Motyvacinė priemonė	Svoris	Rangas	Lambda	CI	CR
Darbo užmokestis	0,3757	1	5,419	0,105	0,093
Premijos ir priedai	0,3301	2	5,419	0,105	0,093
Pelno dalies gavimas	0,1821	3	5,419	0,105	0,093
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	0,0820	4	5,419	0,105	0,093
Lengvatinės paskolos	0,0300	5	5,419	0,105	0,093

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiek lambda, tiek suderinamumo santykis ($CR < 0,2$) atitinka reikiamas sąlygas, todėl ekspertų vertinimus galima laikyti tiksliais ir suderintais. Iš lentelės matyti, kad darbuotojus iš materialių piniginių priemonių labiausiai motyvuoja darbo užmokestis, po to seka premijos ir priedai. Mažiausią svarbą atliktas ekspertinis vertinimas suteikė lengvatinėms paskoloms. Tokius rezultatus gali lemti tai, kad lengvatinės paskolos ne visiems darbuotojams yra aktualios, o motyvavimas tiesioginėmis piniginėmis išmokomis kaip premijos ir priedai bei darbo užmokestis daugumai darbuotojų aktualesnis, kadangi platesnės šių resursų panaudojimo galimybės.

Materialių nepiniginių motyvacinių priemonių įvertinimas. Iš organizacijose naudojamų materialių nepiniginių motyvacinių priemonių ekspertai vertino šias: mokymus, draudimą, dovanas, darbo sąlygas ir grafiką, įvairius renginius, papildomas atostogas, nuolaidas įmonės paslaugoms ir įmonės suteikiamus automobilį, telefoną ar kompiuterį. Materialių nepiniginių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai pateikti 17 lentelėje (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Materialių nepiniginių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai

Motyvacinė priemonė	Svoris	Rangas	Lambda	CI	CR
Mokymai	0,0587	4	8,284	0,041	0,029
Draudimas	0,1766	3	8,284	0,041	0,029
Dovanos	0,0525	5	8,284	0,041	0,029
Darbo sąlygos ir grafikas	0,3194	1	8,284	0,041	0,029
Įvairūs renginiai	0,0453	7	8,284	0,041	0,029
Papildomos atostogos	0,2710	2	8,284	0,041	0,029
Nuolaidos organizacijos produkcijai/paslaugoms	0,0307	8	8,284	0,041	0,029
Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris	0,0457	6	8,284	0,041	0,029

Šaltinis: sudaryta autorės

Šiuo atveju lambda ir suderinamumo santykis ($CR < 0,2$) taip pat atitinka keliamas sąlygas, todėl ekspertų vertinimus galima laikyti tiksliais ir suderintais. Iš lentelės matyti, kad darbuotojai iš materialių nepiniginių priemonių labiausiai vertina darbo sąlygas ir grafiką, po to seka papildomos atostogos ir draudimas. Mažiausia svarba suteikta įvairiems renginiams ir nuolaidoms įmonės paslaugoms.

Psichologinių motyvacinių priemonių įvertinimas. Paskutiniame etape ekspertai vertino psichologinių motyvacinių priemonių svarbą, pateiktoje anketoje jų buvo prašoma įvertinti šias priemones: karjeros perspektyvas, dalyvavimą įmonės valdyje, įvertinimą ir dėmesį, psichologinį klimatą organizacijoje, organizacijos prestižą, informaciją ir komunikaciją, vadovo vadovavimo stilių bei saviraiškos galimybes. Psichologinių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai pateikti 18 lentelėje (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Psichologinių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai

Motyvacinė priemonė	Svoris	Rangas	Lambda	CI	CR
Karjeros perspektyvos	0,2238	1	8,258	0,037	0,026
Dalyvavimas įmonės valdyje	0,0251	7	8,258	0,037	0,026
Įvertinimas ir dėmesys	0,1431	4	8,258	0,037	0,026
Psichologinis klimatas organizacijoje	0,1961	2	8,258	0,037	0,026
Organizacijos prestižas	0,0250	8	8,258	0,037	0,026
Informacija ir komunikacija	0,1133	5	8,258	0,037	0,026
Vadovo vadovavimo stilius	0,1948	3	8,258	0,037	0,026
Saviraiškos galimybės	0,0788	6	8,258	0,037	0,026

Šaltinis: sudaryta autorės

Lambda ir suderinamumo santykis ($CR < 0,2$) atitinka reikiamas sąlygas, todėl ir čia ekspertų vertinimus galima laikyti tiksliais ir suderintais. Iš lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad darbuotojams svarbiausia psichologinė motyvacinė priemonė yra karjeros perspektyvos, po to seka psichologinis klimatas organizacijoje, nuo kurio neženkliai atsilieka vadovo

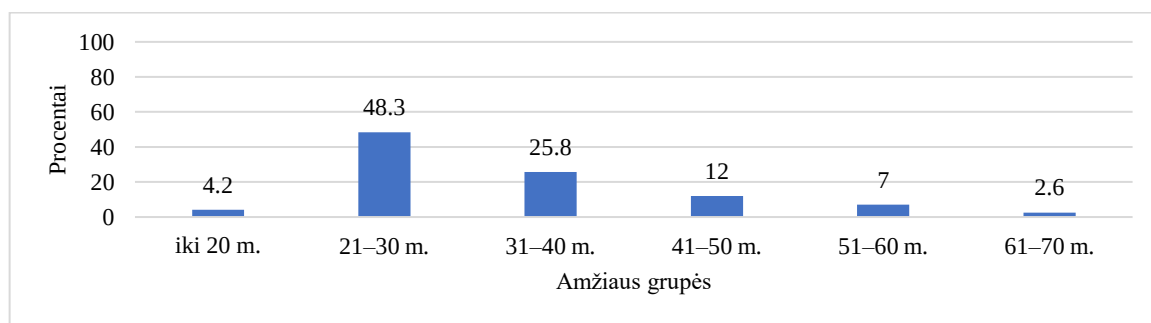
vadovavimo stilius. Mažiausiai svarbiais veiksniais laikomi organizacijos prestižas ir dalyvavimas įmonės valdyme.

3.2. Darbuotojų apklausos rezultatai

Respondentų socialinė–demografinė charakteristika. Prieš atliekant anketinės apklausos būdu gautų rezultatų analizę, tikslinga apžvelgti respondentų socialinę–demografinę charakteristiką.

Atliekant tyrimą apklausoje dalyvavo 383 bankininkystės sektoriaus darbuotojai, iš jų: 309 (80,7 %) moterys ir 74 (19,3 %) vyrai.

Bankinio sektoriaus darbuotojų amžius atliekant tyrimą buvo suskirstytas į šias grupes: iki 20 m., 21–30 m., 31–40 m., 41–50 m., 51–60 m., ir 61–70 m. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių vaizduojamas 5 paveiksle (žr. 4 pav.).

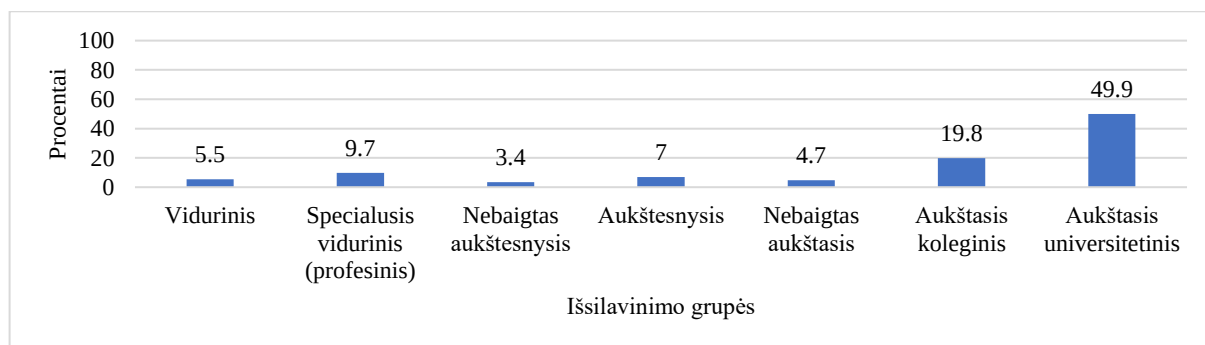


4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais duomenimis.

Iš 4 paveikslo matyti, kad didžiausia dalis tyrime dalyvavusių respondentų priklauso 21–30 m. amžiaus grupei, t. y. net 48,3 % (185 respondentai), tuo tarpu mažiausia dalis respondentų priskiriami 61–70 m. amžiaus grupei – 2,6 % (10 respondentų).

Tyrimo respondentai buvo paprašyti nurodyti ir savo išsilavinimą, respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 6 paveiksle (žr. 5 pav.).

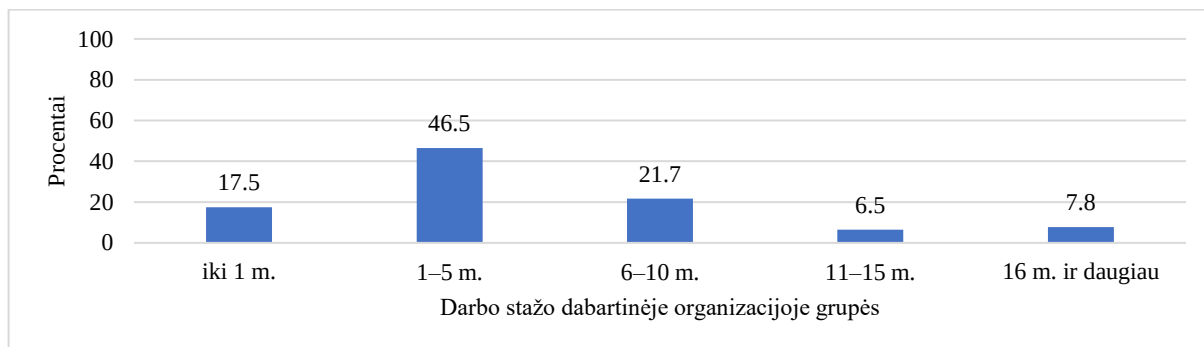


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais duomenimis.

Iš 5 paveikslo matyti, kad didžiausia dalis respondentų su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu – 49,9 %, t. y. 191 respondentas, nemaža dalis respondent su aukštuoju koleginiu – 19,8 %, t. y. 76 respondetai.

Respondentai taip pat buvo paprašyti nurodyti ir tai, kiek laiko dirba dabartinėje organizacijoje, respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje pateiktas 6 paveiksle (žr. 6 pav.).

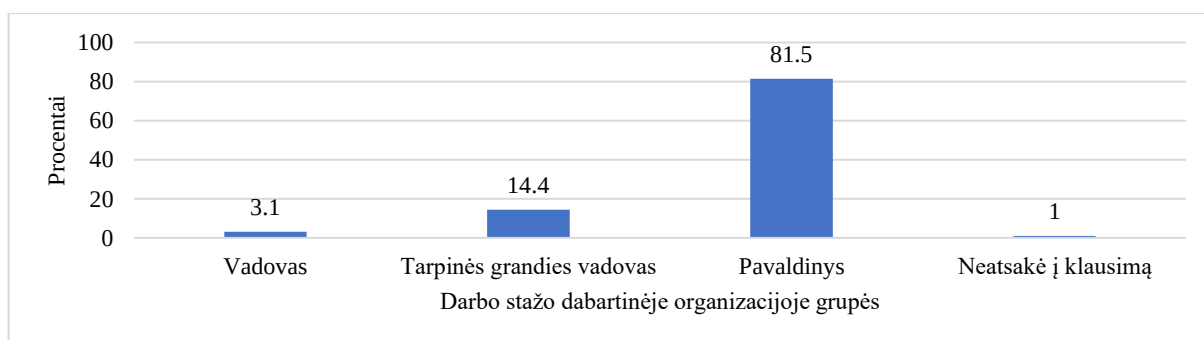


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais duomenimis.

Iš 6 paveikslo matyti, kad didžiausia dalis respondentų dabartinėje organizacijoje dirba 1–5 m., t. y. net 46,5 % (178 respondentai), kiek mažesnė dalis – 21,7 % (83 respondantai), dabartinėje organizacijoje dirba 6–10 m. Mažiausia dalis respondentų, t. y. 6,5 % (25 respondantai), dabartinėje organizacijoje dirba 11–15 m.

Paskutinis demografinis klausimas tyrimo respondentams buvo prašantis nurodyti koks yra jų vaidmuo organizacijoje, t. y.: vadovas (atskaitingas sau arba organizacijos savininkams), tarpinės grandies vadovas (turintis pavaldinių, bet esantis atskaitingas kitam vadovui) ir pavaldinys (neturintis pavaldinių). Respondentų pasiskirstymas šiuo klausimu pateiktas 7 paveiksle (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vaidmenį dabartinėje organizacijoje (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais duomenimis.

Iš 7 paveikslo matyti, kad didžiausia dalis tyrime dalyvavusių respondentų yra pavaldiniai, t. y. 81,5 % (312 respondentų), tuo tarpu užimantys tarpinės grandies vadovų

pareigas nurodė 14,4 % (55 respondentai), užimantys vadovų pareigybes organizacijoje nurodė 3,1 % (12 respondentų) ir 1 % (4 respondentai) pasirinko neatsakyti į pateiktą klausimą.

Apibendrinant atliktos apklausos respondentų socialines-demografines charakteristikas, daugiausia respondentų buvo moterys, didžiausia dalis respondentų priklauso 21–30 m. amžiaus grupei, didelė dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, daugiausia respondentų dabartinėje organizacijoje dirba 1–5 m., ir užima pavaldinių vaidmenį.

Respondentams pateikto klausimyno patikimumo vertinimas. Siekiant nustatyti ar tyrimo respondentams pateikti teiginiai ir jų vertinimo skalė yra statistiškai patikimi naudoti statistinėms analizėms ir išvadoms atlikti, kiekvienai klausimų kategorijai buvo skaičiuojamas Cronbach's alpha koeficientas (Grincevičienė, 2020). Atliekant respondentams pateiktų teiginių patikimumo analizę, kartu buvo skaičiuojama ir tai, koks būtų Cronbach's alpha koeficientas, jei iš kiekvienos klausimų kategorijos būtų pašalintas kiekvienas iš teiginių, kurie gali daryti neigiamą įtaką atitinkamos klausimų kategorijos patikimumui. Respondentams pateiktų teiginių patikimumo vertinimas pateiktas 19 lentelėje (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Anketinėje apklausoje pateiktų teiginių kategorijų patikimumo analizė

Klausimų kategorija	Teiginių skaičius	Cronbach's α
Darbuotojų motyvacija	5	0,766
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	6	0,898
Vadovo elgesys ir pagalba darbuotojų žinių tobulinimo procese	6	0,947
Darbuotojų motyvacija tobulinti žinias	5	0,923
Žinių identifikavimas ir fiksavimas organizacijoje	3	0,902
Žinių saugojimas organizacijoje	5	0,904
Dalijimasis žiniomis organizacijoje	6	0,917
Žinių pritaikymas organizacijoje	4	0,867
Žinių kūrimas organizacijoje	4	0,868
Motyvuojančių priemonių vertinimas	21	0,953

Šaltinis: sudaryta autorės.

Nėra aiškaus susitarimo dėl konkrečių Cronbach's alpha koeficiento reikšmių, tačiau dažnu atveju koeficiento reikšmės aiškinamos taip: $\alpha < 0,5$ – patikimumas mažas; $0,5 < \alpha < 0,8$ – vidutinis (priimtinas) patikimumas; $\alpha > 0,8$ – didelis (geras) patikimumas (Ekolu & Quainoo, 2019). Iš pateiktos 19 lentelės matyti, kad visų klausimų kategorijų, išskyrus darbuotojų motyvacijos, patikimumas yra didelis, kadangi $\alpha > 0,8$. Darbuotojų motyvacijos klausimų kategorijos patikimumą galima vertinti kaip vidutinį (priimtina), kadangi Cronbach's alpha koeficiento reikšmė patenka į nuordytą intervalą tarp 0,5 ir 0,8. Iš darbuotojų motyvacijos klausimų kategorijos pašalinus teiginį „Esu patenkintas galimybėmis gauti didesnę

atlyginimą.“, Cronbach's alpha koeficiento reikšmė padidėtų iki 0,781, tačiau tai reikšmingo pokyčio klausimų kategorijos patikimumui neturėtų.

Respondentams pateiktų teiginių grupių aprašomoji statistika. 20 lentelėje pateikti respondentų įvertintų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, pagal atitinkamas kategorijas (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Anketinėje apklausoje pateiktų teiginių kategorijų aprašomosios statistikos rodikliai

Klausimų kategorija	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbuotojų motyvacija	4,01	0,584
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	3,903	0,698
Vadovo elgesys ir pagalba darbuotojų žinių tobulinimo procese	3,968	0,797
Darbuotojų motyvacija tobulinti žinias	4,171	0,651
Žinių identifikavimas ir fiksavimas organizacijoje	4,049	0,796
Žinių saugojimas organizacijoje	3,782	0,737
Dalijimasis žiniomis organizacijoje	3,945	0,757
Žinių pritaikymas organizacijoje	3,857	0,718
Žinių kūrimas organizacijoje	3,705	0,77

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 20 lentelės matyti, kad bankinio sektoriaus darbuotojai prasčiausiai vertina žinių organizacijoje kūrimą ir žinių organizacijoje saugojimą. Geriausiai įvertinta darbuotojų motyvacija tobulinti žinias bei bendra darbuotojų motyvacija, kas reiškia, kad bankinio sektoriaus darbuotojai yra tiek bendrai motyvuoti, tiek noriai mokosi naujų dalykų.

Respondentams pateiktų teiginių grupių koreliacinė analizė. Atliekant koreliacinę analizę nuspręsta analizuoti tų kintamųjų ryšius, kurių koreliacijos koeficientai yra nuo -1 iki -0,3 ir, nuo 0,3 iki 1, kadangi, remiantis 7 lentele (žr. 7 lentelę), koreliacijos koeficiento reikšmėms esant nuo -0,3 iki 0,3 ryšio tarp nagrinėjamų kintamųjų nėra arba jis yra silpnas. Kintamųjų, kuriuos sieja vidutinis ir stiprus statistiškai reikšmingas ryšys, koreliacijos koeficientai pateikti 21 lentelėje (žr. 21 lentelę). Visų nagrinėtų kintamųjų koreliacijos koeficientai ir jų statistinio reikšmingumo lygmenys (Stjudento kriterijus – p reikšmė) pateikti 3 priede (žr. 3 priedą).

21 lentelė. Anketinėje apklausoje pateiktų teiginių kategorijų koreliacijos koeficientai

	Darbuotojų motyvacija	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Vadovo elgesys ir pagalba darbuotojų žinių tobulinimo procese	Darbuotojų motyvacija tobulinti žinias	Žinių identifikavimas ir fiksavimas organizacijoje	Žinių saugojimas organizacijoje	Dalijimasis žiniomis organizacijoje	Žinių pritaikymas organizacijoje	Žinių kūrimas organizacijoje
Darbuotojų motyvacija (DM)	1	0,756	0,621	0,617	0,564	0,598	0,628	0,591	0,545
Darbuotojų pasitenkinimas darbu (DPD)	0,756	1	0,717	0,531	0,674	0,711	0,737	0,715	0,696
Vadovo elgesys ir pagalba darbuotojų žinių tobulinimo procese (VEIP)	0,621	0,717	1	0,697	0,786	0,713	0,787	0,706	0,578
Darbuotojų motyvacija tobulinti žinias (DMTŽ)	0,617	0,531	0,697	1	0,679	0,475	0,614	0,529	0,377
Žinių identifikavimas ir fiksavimas organizacijoje (ŽIIF)	0,564	0,674	0,786	0,679	1	0,724	0,836	0,686	0,612
Žinių saugojimas organizacijoje (ŽS)	0,598	0,711	0,713	0,475	0,724	1	0,789	0,747	0,760
Dalijimasis žiniomis organizacijoje (DŽ)	0,628	0,737	0,787	0,614	0,836	0,789	1	0,812	0,748
Žinių pritaikymas organizacijoje (ŽP)	0,591	0,715	0,706	0,529	0,686	0,747	0,812	1	0,783
Žinių kūrimas organizacijoje (ŽK)	0,545	0,696	0,578	0,377	0,612	0,760	0,748	0,783	1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Nagrinėjant koreliacijos koeficientus, pastebima, kad iš socialinių-demografinių rodiklių vidutinis ryšys sieja darbuotojų vaidmenį dabartinėje organizacijoje ir darbo stažą joje, o darbo stažas organizacijoje stipriai koreliuoja su amžiumi. Socialiniai-demografiniai rodikliai su kitais nagrinėtais kintamaisiais nekoreliuoja.

Kadangi 21 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai yra statistškai reikšmingi ($p < 0,001$), toliau galima taikyti regresinę analizę.

Tiesinė regresinė analizė išsikeltoms hipotezėms patikrinti. Išsikeltoms H1–H8 hipotezėms patikrinti atlikta tiesinė regresinė analizė. Gauti tiesinės regresinės analizės rezultatai pateikti darbo 4–11 prieduose (žr. 4–11 priedą). Sudarytos regresijos lygtys, su statistiškai reikšmingais nepriklausomais kintamaisiais (T (Stjudento) testo $p < 0,05$) pateikti 22 lentelėje (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Išsikeltų hipotezių tiesinės regresijos lygtys ir jas apibūdinantys rodikliai

Hipotezė	Regresijos lygtis	R ²	ANOVA
H1	DMTŽ = 1,416 + 0,688(DM)	0,381	p < 0,001
H2	DMTŽ = 2,235 + 0,496(DPD)	0,282	p < 0,001
H3	DMTŽ = 1,91 + 0,57(VEIP)	0,486	p < 0,001
H4	DMTŽ = 1,922 + 0,556(ŽIIF)	0,461	p < 0,001
H5	DMTŽ = 2,582 + 0,42(ŽS)	0,226	p < 0,001
H6	DMTŽ = 2,085 + 0,529(DŽ)	0,377	p < 0,001
H7	DMTŽ = 2,32 + 0,48(ŽP)	0,28	p < 0,001
H8	Negalima sudaryti	0,142	p < 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš pateiktos 22 lentelės matyti, kad H8 regresijos lygties determinacijos koeficientas (R^2) netenkina sąlygos $R^2 \geq 0,20$, todėl tiesinės regresijos modelis negali būti sudaromas, todėl darytina išvada, kad darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias statistiškai reikšmingos įtakos žinių kūrimas organizacijoje neturi.

Kitų sudarytų lygčių determinacijos koeficientai (R^2) ir ANOVA p-reikšmės atitinka tiesinės regresijos lygčių sudarymui keliamas sąlygas (t. y. $R^2 \geq 0,20$ ir ANOVA $p < 0,05$), dėl ko sudarytas lygtis galima interpretuoti.

Iš sudarytos tiesinės regresijos lygties H1 hipotezei matyti, kad bendrai darbuotojų motyvacijai padidėjus 1 vienetu, darbuotojų motyvacija tobulinti žinias padidėja per 0,688. Sudaryta tiesinės regresijos lygtis paaiškina 38,1 % darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias sklaidos.

H2 hipotezei sudaryta tiesinės regresijos lygtis atskleidžia, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu padidėjus 1 vienetu, darbuotojų motyvacija tobulinti žinias padidėja per 0,496, o gauta tiesinės regresijos lygtimi galima paaiškinti 28,2 % darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias sklaidos.

H3 hipotezei sudaryta tiesinės regresijos lygtis rodo, kad vadovo elgesiui ir pagalbai darbuotojų žinių tobulinimo procese padidėjus 1 vienetu, darbuotojų motyvacija tobulinti žinias vidutiniškai padidėja per 0,57, gauta tiesinės regresijos lygtis paaiškina 48,6 % darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias sklaidos.

Apžvelgiant H4 hipotezei sudarytą tiesinės regresijos lygtį pastebima, kad žinių identifikavimui ir fiksavimui organizacijoje padidėjus 1 vienetu, darbuotojų motyvacija tobulinti žinias padidėja per 0,556. Sudaryta tiesinės regresijos lygtis paaiškina 46,1 % darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias sklaidos.

H5 hipotezei sudaryta tiesinės regresijos lygtis parodo, kad žinių saugojimui organizacijoje padidėjus 1 vienetu, darbuotojų motyvacija tobulinti žinias padidėja per 0,42. Sudaryta tiesinės regresijos lygtis rodo, kad žinių saugojimu organizacijoje galima paaiškinti 22,6 % žinių saugojimo organizacijoje sklaidos.

H6 hipotezės tiesinė regresijos lygtis atskleidžia, kad dalijimuisi žiniomis organizacijoje padidėjus 1 vienetu, darbuotojų motyvacija tobulinti žinias padidėja per 0,529. Sudaryta tiesinės regresijos lygtis atskleidžia, kad dalijimusi žiniomis organizacijoje galima paaiškinti 37,7 % darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias.

Sudaryta tiesinės regresijos lygtis H7 hipotezei atskleidžia, kad žinių pritaikymui organizacijoje padidėjus 1 vienetu, darbuotojų motyvacija tobulinti žinias padidėja per 0,48. Sudaryta tiesinės regresijos lygtimi galima paaiškinti 28 % darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias sklaidos.

Apžvelgiant H1–H8 hipotezėms sudarytas tiesinės regresijos lygtis galima pastebėti, kad darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias didžiausią įtaką daro bendra darbuotojų motyvacija. Atkreiptinas dėmesys, kad iš žinių valdymo ratų etapų didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias daro žinių identifikavimo ir fiksavimo bei dalijimosi žiniomis organizacijoje procesai, taip pat statistiškai reikšmingą poveikį daro ir žinių organizacijoje saugojimas bei jų pritaikymas. Tuo tarpu žinių kūrimas organizacijoje darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias statistiškai reikšmingo poveikio neturi.

Darbuotojus motyvuojančios motyvacinės priemonės. Atliekant tyrimą, bankinio sektoriaus darbuotojai buvo paprašyti nurodyti, kurios motyvacinės priemonės yra svarbus motyvuojantis faktorius mokytis ir tobulinti savo žinias. Pagal gautus respondentų atsakymus sudarytas bendras darbuotojų žinioms tobulinti svarbių motyvacinių priemonių reitingas, kuris pateiktas 23 lentelėje (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Darbuotojus motyvuojančių motyvacinių priemonių preferencijos

Eil. nr.	Motyvacinė priemonė	Eil. nr.	Motyvacinė priemonė
1.	Premijos ir priedai	12.	Įvairių išlaidų, susijusių su darbu kompensavimas
2.	Darbo užmokestis	13.	Draudimas
3.	Karjeros perspektyvos	14.	Įmonės suteikiamas automobilis, telefonas, kompiuteris
4.	Įvertinimas ir dėmesys	15.	Informacija ir komunikacija
5.	Saviraiškos galimybės	16.	Dovanos
6.	Darbo sąlygos ir grafikas	17.	Organizacijos prestižas
7.	Papildomos atostogos	18.	Dalyvavimas įmonės valdyme
8.	Pelno dalies gavimas	19.	Įvairūs renginiai
9.	Psichologinis klimatas organizacijoje	20.	Nuolaidos organizacijos produkcijai/paslaugoms
10.	Vadovo vadovavimo stilius	21.	Lengvatinės paskolos
11.	Mokymai		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš pateiktos 23 lentelės matyti, kad svarbiausias bankinio sektoriaus darbuotojus motyvuojantis faktorius tobulinti žinias yra piniginis – labiausiai vertinami premijos ir priedai bei darbo užmokestis. Lyginant ekspertinio vertinimo rezultatus, šios dvi motyvacinės

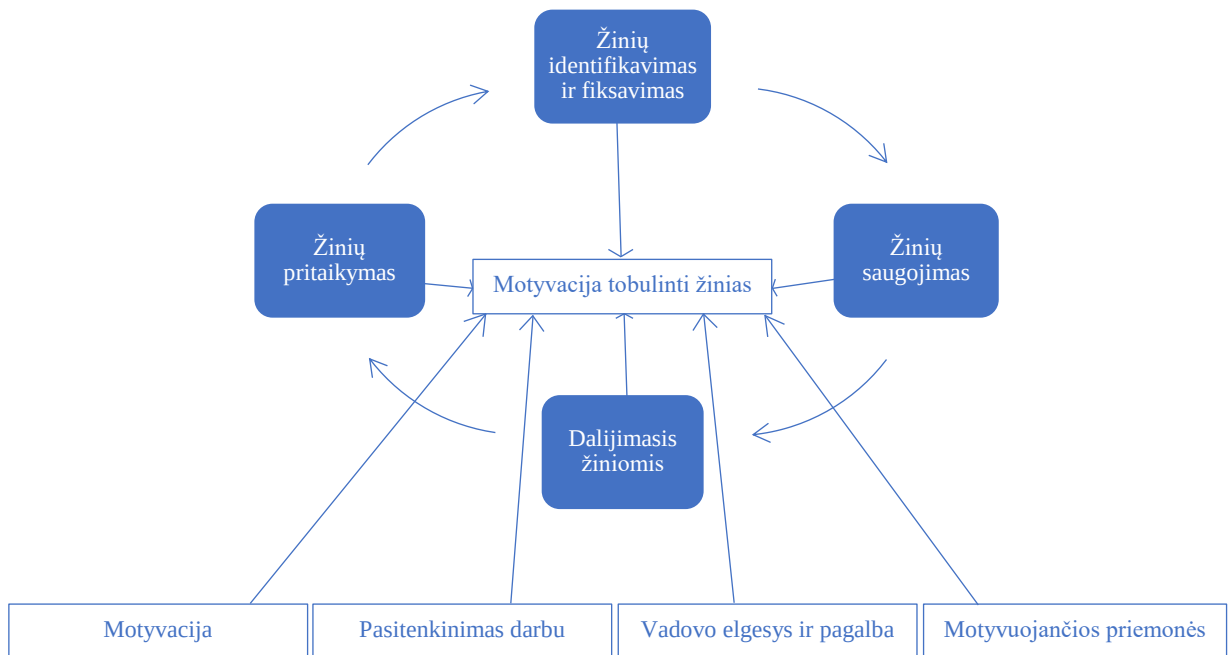
priemonės materialių piniginių motyvacinių priemonių skiltyje taip pat įvertintos geriausiai, tik ekspertų nuomone, priešingai nei darbuotojų, svarbesnis faktorius yra darbo užmokestis. Trečioje vietoje, bankinio sektoriaus darbuotojų nuomone, atsidūrė karjeros perspektyvos, ekspertinio vertinimo metu karjeros perspektyvos buvo įvertintos kaip labiausiai motyvuojanti psichologinė priemonė. Ketvirtoje vietoje atsidūrė įvertinimas ir dėmesys, kuris ekspertų nuomone, vertinant psichologines motyvacines priemones, buvo mažiau svarbus nei dalyvavimas įmonės valdyme, kuris, bankinio sektoriaus darbuotojų nuomone, visgi nėra svarbus motyvuojantis faktorius. Penktoje vietoje, darbuotojų nuomone, atsidūrusios saviraiškos galimybės, ekspertų buvo įvertintos kaip mažiausiai motyvuojančios psichologinių motyvacinių priemonių kategorijoje. Mažiausiai motyvuojančios priemonės, darbuotojų nuomone, yra lengvatinės paskolos ir nuolaidos organizacijos produkcijai/paslaugoms, kurios ekspertų nuomone taip pat nėra svarbios.

Apibendrinant bankinio sektoriaus darbuotojų ir ekspertų nuomonę, apie labiausiai motyvuojančias motyvacines priemones, pastebima, kad ties kai kuriomis motyvacinėmis priemonėmis jų nuomonės išsiskiria, tačiau bendrai sutariama dėl vieno – labiausiai motyvuojantis yra piniginis faktorius, t.y, darbo užmokestis bei premijos ir priedai, po kurių seka karjeros perspektyvos.

3.3. Motyvuojančių priemonių sistemos darbuotojų žinioms tobulinti modeliavimas

Apibendrinant atliktą, bankinio sektoriaus darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias, tyrimą, nustatyta, kad statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką darbuotojų žinioms tobulinti daro šie veiksniai: bendra darbuotojų motyvacija, jų pasitenkinimas darbu, vadovo elgesys ir pagalba darbuotojų žinių tobulinimo procese, taip pat, kai kurie iš žinių valdymo organizacijoje etapų, t. y. žinių identifikavimas ir fiksavimas organizacijoje, žinių saugojimas, dalijimasis žiniomis ir žinių organizacijoje pritaikymas. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų žinioms tobulinti neturi tik žinių organizacijoje kūrimas.

Atlikus tyrimą ir patikrinus išsikeltas H1–H8 hipotezes, sudarytas galutinis modelis, į kurį įtraukti veiksniai, turintys statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias (žr. 8 pav.)



8 pav. Darbuotojų motyvacijos ir žinių tobulinimo sąsajos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Gauti atlikto tyrimo rezultatai patvirtina kai kurių teorinėje dalyje apžvelgtų tyrimų rezultatus: 74,1 % apklausoje dalyvavusių bankinio sektoriaus darbuotojų priklauso 21–40 m. amžiaus grupei ir kaip labiausiai motyvuojančios priemonės apklausos rezultatais nurodytos premijos ir priedai bei darbo užmokestis, todėl tai iš dalies patvirtina apžvelgtus tyrimus, kurių rezultatais jaunesnių darbuotojų pasitenkinimas darbu reikšmingai padidėja, kuomet jiems padidinamas atlygis ir, kad darbo užmokestis svarbesnis jaunesniems darbuotojams, dirbantiems didelėse organizacijose (Wong, 2019; Kollmann et al., 2020). Tyrimo rezultatai taip pat patvirtina, kad labiausiai motyvuojančios piniginių priemonių: premijos ir padidintas bazinis atlyginimas (Shafiq & Naseem, 2011; Akhtar et al. 2014; Tufail & Sajid, 2015; Vrancic, 2015, cit. iš Bawa, 2017; Shafiq & Naseem, 2011), taip pat, kad darbo užmokestis turi didelę įtaką įvairiose amžiaus grupėse (Wong, 2019).

Khoshnevis ir Tahmasebi (2016), Wong'as (2019) savo atliktais tyrimais nustatė, kad vienas labiausiai darbuotojų pasitenkinimui ir motyvacijai įtaką darančių veiksnių – mokymai, tačiau šiame tyrime mokymai atsidūrė darbuotojams pateiktų vertinti motyvuojančių priemonių viduryje.

Kollmann'as ir kt. (2020) teigia, kad darbuotojams, norint juos motyvuoti, reikėtų suteikti galimybę prisidėti prie organizacijos, skatinant juos dalintis žiniomis ir patirtimi su kitais darbuotojais, o Zoltan'o ir Vancea (2020) teigimu, darbuotojus labiausiai motyvuoja mokymasis iš patyrusių kolegų ir iš jų gauti teigiami atsiliepimai. Mládková ir kt. (2015) atlikto tyrimo rezultatais, neefektyvus darbuotojų žinių panaudojimas juos demotyvuoja. Šiame darbe

atliktas, bankinio sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksnių tobulinti žinias, tyrimas patvirtina šių teorinėje dalyje apžvelgtų tyrimų rezultatus, kadangi dalijimasis žiniomis ir jų pritaikymas, remiantis darbe atlikto tyrimo rezultatais, turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias, kuri yra statistiškai reikšmingai susijusi ir su darbuotojų bendra motyvacija bei pasitenkinimu darbu. Tai dar kartą patvirtina žinių pritaikymo organizacijos žinių valdymo procese naudą ne tik pačiai organizacijai, bet ir darbuotojų motyvacijai, kadangi bankinio sektoriaus darbuotojams taip pat svarbu mokymasis ir kompetancijų ugdymas bei jų panaudojimas.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias svarbi ne tik bendra darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu ir vadovo suinteresuotas elgesys skatinantis darbuotojų tobulėjimą, bet ir efektyvus organizacijos žinių valdymas. Atlikus ekspertinį vertinimą ir darbuotojų apklausą, motyvuojančių priemonių tobulinti žinias klausimu, paaiškėjo, kad ekspertų ir pačių darbuotojų nuomonė kai kurių motyvuojančių priemonių klausimu skiriasi, tačiau galima prieiti bendros išvados, kad labiausiai motyvuojantis yra piniginis aspektas – darbo užmokestis bei premijos ir priedai, po kurių seka karjeros perspektyvos, toliau einančių motyvuojančių priemonių reitingavimas skiriasi, t. y. darbuotojų nuomonė nesutampa su ekspertų.

IŠVADOS

1. Teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad organizacijos darbuotojų motyvacija ir jų žinios yra glaudžiai susijusios bei darančios viena kitai tiesioginę įtaką, todėl organizacijose yra tikslinga diegti motyvavimo sistemas, motyvuojančias darbuotojus tobulinti savo žinias, įgyti naujų įgūdžių ir siekti karjeros. Motyvavimo sistema kiekvienoje organizacijoje turėtų būti kuriama atsižvelgiant į individualias organizacijos charakteristikas – tikslus ir strategijas, darbuotojų poreikius, lūkesčius bei kitus veiksnius.
2. Sudarytas motyvuojančių priemonių darbuotojų žinioms tobulinti sistemos teorinis modelis, apimantis šiuos elementus: darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, vadovo elgesį ir pagalbą darbuotojų žinių tobulinimo procese, motyvuojančias priemones ir žinių valdymo ratą. Remiantis sudarytu teoriniu modeliu išsikeltos tyrimo hipotezės ir jų tikrinimui paruošta anketa bankinio sektoriaus darbuotojams.
3. Sudarytam motyvuojančių priemonių darbuotojų žinioms tobulinti sistemos teoriniam modeliui tikrinti pasirinkti ekspertų ir darbuotojų apklausų metodai, leido nustatyti, kas darbuotojus motyvuoja jų darbo vietoje tobulinti savo žinias, ir gauti kuo objektyvesnius tyrimo rezultatus, taip pat gautus abiejų pusių nuomonių rezultatus palyginti tarpusavyje.
4. Motyvuojančios sistemos darbuotojų žinioms tobulinti organizacijose turėtų būti kuriamos atsižvelgiant į konkrečios organizacijos darbuotojų lūkesčius, poreikius ir kitus veiksnius, kadangi, tyrimo rezultatai, atskleidė, kad vadovų nuomonė apie tai, kas motyvuoja darbuotojus, gali nesutapti su pačių darbuotojų nuomone. Atlikus motyvuojančių priemonių tyrimą bankiniame sektoriuje, nustatyta, kad svarbus aspektas yra tinkamas atlygio politikos formavimas, kadangi labiausiai darbuotojus motyvuoja piniginės priemonės – darbo užmokestis bei premijos ir priedai. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias svarbi ne tik bendra darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu ir vadovo suinteresuotas elgesys skatinantis darbuotojų tobulėjimą, bet ir efektyvus organizacijos žinių valdymas, kadangi, kai kurie iš žinių valdymo etapų gali turėti reikšmingos teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias.

REKOMENDACIJOS

Norint sukurti motyvuojančių priemonių sistemą, kuri skatintų darbuotojus tobulinti savo žinias, svarbu nustatyti konkrečios organizacijos darbuotojų lūkesčius, poreikius ir motyvuojančius veiksnius, tam galima pasitelkti įvairius kiekybinius ar kokybinius tyrimus,

kadangi, kaip parodė atliktas tyrimas, vadovaujančių asmenų nuomonė darbuotojus motyvuojančių priemonių klausimu, gali nesutapti su pačių darbuotojų nuomone.

Svarbu įvertinti darbuotojų turimas žinias ir jų reikšmę organizacijai, taip pat, nustatyti kokių reikiamų žinių organizacijos darbuotojams trūksta, tuomet darbuotojų žinių tobulinimas gali būti skatinamas nustatant aiškius tikslus, kad darbuotojai žinotų, ko turi siekti ir kokių veiksmų imtis. Prie to prisidėti gali aiški karjeros planavimo organizacijoje sistema, kuria nustatoma, kokių konkrečių reikalingų įgūdžių reikia, norint pasiekti atitinkamą darbo poziciją, kadangi karjeros perspektyvos, remiantis atlikto tyrimo duomenimis, yra vienas labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių.

Papildomai skatinti darbuotojus investuoti savo laiką į mokymąsi ir žinių tobulinimą galima pasitelkiant atlyginimą, papildomas atostogas, apdovanojimus ar kitas motyvacinės priemonės, kurios motyvuoja konkrečios organizacijos darbuotojus.

Svarbus aspektas organizacijoje yra ir tinkamas žinių valdymas, kadangi, remiantis atlikto tyrimo duomenimis, kai kurie iš žinių valdymo organizacijoje etapų daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai tobulinti žinias. Bendradarbiavimo tarp darbuotojų skatinimas, dalyvavimas įvairiose diskusijose nagrinėjamais klausimais, gali prisidėti prie darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias, kadangi tokiu būdu jie gali vienas iš kito mokytis bei dalintis savo žiniomis ir patirtimi.

Svarbu neužmiršti, kad darbuotojus motyvuojantys veiksniai yra dinamiški ir laikui bėgant gali kisti, todėl svarbu reguliariai atlikti jų lūkesčių ir darbuotojus motyvuojančių veiksnių analizę. Organizacijoje sukurta efektyvi motyvuojanči sistema darbuotojų žinioms tobulinti padeda užtikrinti organizacijos augimą ir sėkmę ateityje.

Ieva Mikuževičienė

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29.
- Akhtar, N., Aziz, S., Hussain, Z., Ali, S., & Salman, M. (2014). Factors affecting employees motivation in banking sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10), 125–133.
- Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121–133.
- Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48–59.
- Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., & Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68–97.
- Battina, D. S. (2019). Artificial intelligence in software test automation: A systematic literature review. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 2349–5162.
- Bawa, M. A. (2017). Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12, 662–673.
- Bennett, M. M., Beehr, T. A., & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bhatti, N., Syed, A. A. S. G., & Shaikh, F. M. (2012). Job satisfaction and motivation in banking industry in Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(3), 54–62.
- Bieńkowska, A., & Ignacek-Kuźnicka, B. (2019). Influence of knowledge workers work motivation on their job performance—results of empirical research. *Central European Business Review*, 8(5), 54.
- Cheng, Q., & Chang, Y. (2020). Influencing factors of knowledge collaboration effects in knowledge alliances. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(4), 380–393.
- Colman, A. M. (2016). A dictionary of psychology. Oxford University Press.

- Demeijer, F. A., & Stoffels, H. C. (2019). Social generation as a lens: A qualitative take on generational theory. *Fieldwork in Religion*, 14(1), 43–69
- Dikotla, M. A. (2021). Remodelling public sector knowledge management system using key knowledge management processes. *Collection and Curation*, 40(4), 158–165.
- Dittes, S., Richter, S., Richter, A., & Smolnik, S. (2019). Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work. *Business Horizons*, 62(5), 649–661.
- Dostert, J., & Müller, R. (2021). Motivational assistance system design for industrial production: from motivation theories to design strategies. *Cognition, Technology & Work*, 23, 507–535.
- Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R., & Fahlevi, M. (2019). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee's Productivity In Coal Companies. In *2019 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ICOEMIS 2019)*, 406–415. Atlantis Press.
- Ekolu, S. O., & Quainoo, H. (2019). Reliability of assessments in engineering education using Cronbach's alpha, KR and split-half methods. *Global journal of engineering education*, 21(1), 24–29.
- FIDAN, T., & KOÇ, M. H. (2019). Human Capital Formation Function of Higher Education: A Scale Development Study. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 146–162.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in psychology*, 10, 137.
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2(1), 42–51.
- Glückler, J. (2013). Knowledge, networks and space: Connectivity and the problem of non-interactive learning. *Regional Studies*, 47(6), 880–894.
- Gomezelj, D. O., & Antončič, B. (2015). Employees' knowledge determinants in SMEs: The case of Slovenia. *Journal of business economics and management*, 16(2), 422–444.
- Grincevičienė, N. (2020). Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, (21).
- Grishaeva, S., Beregovskaya, T., & Smbatyan, S. (2023). Digital transformation of the labor

- market. AIP Conference Proceedings, 2757 (1). AIP Publishing.
- Hamdoun, M., Jabbour, C. J. C., & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of cleaner production*, 193, 759–770.
- Hau Y. S.; Kim, B.; Lee H.; Kim Y.G. 2013. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions, *International Journal of Information Management* (33), 356–366.
- Hitka, M., Rózsa, Z., Potkány, M., & Ližbetinová, L. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 674–693.
- Hitka, M., Vetráková, M., & Balázová, Z. (2016). Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015. *Modern Applied Science*, 10(1), 52.
- Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26–38.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M. and Liao, G. (2020), “Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy”, *Journal of Knowledge Management*, 24 (2), 150–171.
- Ikart, E. M. (2019). Survey Questionnaire Survey Pretesting Method: An Evaluation of Survey Questionnaire via Expert Reviews Technique. *Asian Journal of Social Science Studies*, 4(2), 1–17.
- Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. B. (2017). Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. *International Journal of Educational Management*.
- Indahingwati, A., Launtu, A., Tamsah, H., Firman, A., Putra, A. H. P. K., & Aswari, A. (2019). How Digital Technology Driven Millennial Consumer Behaviour in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 17(8), 25–34.
- Isahrabiu, U. (2018). The role of personnel management and worker's motivation in an organization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(4), 22–32.
- Juozaitienė, R. (2011). Personalo motyvavimo sistemos poveikis projektų valdymui informacinių technologijų įmonėse.
- Katinienė, A. (2018). Organizacijos darbuotojų žinių sinergijos vertinimas.

- Kazimieraityte, M., & Skvarciany, V. (2019). SESELINE EKONOMIKA LEMIANCIU VEIKSNIU TYRIMAS. *Science-Future of Lithuania*, 11.
- Khoshnevis, H., & Tahmasebi, A. (2016). The motivation system in a governmental organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 212–218.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115.
- Kostecka, J., & Davidavičienė, V. (2015). *Darbuotojų motyvavimo žaidybinio priemonėmis informacinėje sistemoje modelis*. Science: Future of Lithuania. ISSN 2029-2341. 262–274.
- Kuswati, Y. (2019). Motivation role in improving work effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 281–288.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Le, D., Aquino, P., Truc, N., Si, L., & My, L. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 11(4), 1063–1070.
- Leber, M., Ivanišević, A., Borocki, J., Radišić, M., & Ślusarczyk, B. (2018). Fostering alliances with customers for the sustainable product creation. *Sustainability*, 10(9), 3204.
- Lietuvos bankų asociacija. <https://www.lba.lt/lt/>.
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberova, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509.
- Lu, Y., Xu, X., & Wang, L. (2020). Smart manufacturing process and system automation—a critical review of the standards and envisioned scenarios. *Journal of Manufacturing Systems*, 56, 312–325.
- Lukianova, V., Shutyak, Y., & Valentyna, P. (2019). Expert assessment method in socio-economic research and Scales transformations. *2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*, 355–360. Atlantis Press.

- Ma'Ruf, F., Hadari, I. R., & Amalia, D. (2019). Employee Motivation and Performance Models. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 80–86.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*.
- Makushkin, S. A. (2019). Company's personnel motivation. *Revista espacios*, 40(40).
- Marcinkevičiūtė L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas: Akademija.
- Martin, L. (2020). How to retain motivated employees in their jobs?. *Economic and Industrial Democracy*, 41(4), 910–953.
- Meškienė, D. (2016). Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas viešosiose ir privačiose pirminės sveikatos priežiūros įstaigose. Šiaulių universitetas.
- Mládková, L., Zouharová, J., & Nový, J. (2015). Motivation and knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 768–776.
- Míkva, M., Kučerová, M., & Babel'ová, Z. G. (2020). The Most Important Motivational Factors for Employees in Industrial Enterprises Regarding the Differences Between Various Generational Groups. *Vedecké Práce Materiálovotechnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so Sídлом v Trnave*, 28(46), 1–9.
- Nayak, M. S. D. P., & Narayan, K. A. (2019). Strengths and weaknesses of online surveys. *Technology*, 6(7), 0837–2405053138.
- Niaksu, O., & Zaptorius, J. (2014). Applying Operational Research and Data Mining to Performance Based Medical Personnel Motivation System. *eHealth*, 63–70.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393.
- Obiekwe, N. (2016). Employee motivation and performance. Centria University of Applied Sciences, Kokkola, Finland.
- Ojstersek, R., Zhang, H., & Buchmeister, B. (2022). The Importance of Employees' Knowledge in Sustainable, Green Manufacturing: Numerical Modeling Approach. *Sustainability*, 14(3), 1344.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and*

Business, 7(8), 577–588.

- Petrova, M., Koval, V., Tepavicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A., & Bondarchuk, N. (2020). The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization.
- Purwanto, A. (2020). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*.
- Raudeliūnienė, J., & Račinskaja, I. (2014). Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(2), 149–159.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2018). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*.
- Reeve, J. (2018). Understanding motivation and emotion. John Wiley & Sons.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Ruzzier, M., & Antoncic, B. (2007). SOCIAL CAPITAL AND SME INTERNATIONALIZATION: AN EMPIRICAL EXAMINATION. *Transformations in business & Economics*, 6(1).
- Saaty, T. L. (2004). *DECISION MAKING-THE ANALYTIC HIERARCHY AND NETWORK PROCESSES (AHP/ANP)*, 13(1).
- Savelyeva, I., Falchenko, O., Kovalev, V., & Pliusnina, O. (2018). Trends of Development of Higher Education in Generations Theory in Digital Global Economy. In *SHS Web of Conferences*, 50. EDP Sciences.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhayuni, E., Astuti D., Novalina, A. & Rahayu, S. (2018). Dimensions of cultural intelligence and technology skills on employee performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCET)*, 9(10), 50–60.
- Shafiq, M. M., & Naseem, M. A. (2011). Association between Reward and Employee motivation: A case study Banking Sector of Pakistan.

- Sharaeva, E., Liu Zhi, C. (2019). A Study on the relationship between employee motivation and work performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(3), 59–68.
- Shekhar, S. S. (2019). Artificial intelligence in automation. *Artificial Intelligence*, 3085(6), 14–17.
- Shyfrina, N. I., Ukrainka, L. O., Marchenko, O. S., & Cherkashyna, T. S. (2019). Improvement of economic efficiency of the enterprise based on automation of management of motivation of personnel. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 3(30), 196–205.
- Shujahat, M., Ali, B., Nawaz, F., Durst, S., & Kianto, A. (2018). Translating the impact of knowledge management into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(4), 200–212.
- Skvarciany, V. (2017). *Individualių klientų pasitikėjimo ir jo įtakos komercinių bankų stabilumui vertinimas*. www.mruni.eu
- Ščerbauskienė, R. (2014). Organizacijos motyvacijos sistemos tobulinimo galimybės: UAB, STUDIO MODERNA “atvejis.
- Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design; review of different lengths of rating scale/attitude scale/Likert scale. *Hamed Taherdoost*, 1–10.
- Taiwo, R., Wang, K. C., Olanrewaju, O. I., Tariq, S., Abimbola, O. T., Mehmood, I., & Zayed, T. (2022). An Analysis of Employee Motivation in the Construction Industry: The Case of Hong Kong. *Engineering Proceedings*, 22(1), 11.
- Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai. *Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla*.
- Trachuk, A., & Linder, N. (2019). Knowledge spillover effects: Impact of export learning effects on companies' innovative activities. *Current issues in knowledge management*.
- Trivellas, P., Kakkos, N., & Reklitis, P. (2010, June). Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector. In *7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (ICESAL 2010)*, 74–88.
- Tufail, S., & Sajid, M. (2015). An empirical study of relationship between compensation, working environment and motivation of employees in banking sector of Pakistan. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 6(5), 45–56.
- Tzeng, G.-H., & Huang, J.-J. (2011). *Multiple Attribute Decision Making*.

- Ulbinaitė, A., & Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 88, 142–166.
- Urbanavičius, D., Kučinskienė, J., Galdikienė, N., & Brezgytė, E. (2021). Žinių valdymo modelis sveikatos technologijų ir biotechnologijų atvirųjų inovacijų ekosistemoje. *Darnios aplinkos vystymas*, 143–152.
- Uturytė-Vrubliauskienė, L., & Merkevičius, J. (2009). Virtualiosios organizacijos personalo motyvavimo modelio formavimas. *Verslas, vadyba ir studijos*, 151–162.
- Wong, C. (2019). Motivation in knowledge workers.
- Xu, J., Houssin, R., Bernard, A., & Caillaud, E. (2013). Systemic modeling of knowledge for innovation in design. *CIRP journal of Manufacturing Science and technology*, 6(1), 1–12.
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24–38.
- Zhang, Y., Chen, H., Liu, E., He, Y. and Cheng, E. (2022), “Impacts of cooperative and competitive personalities on tacit knowledge sharing among Chinese employees”, *Journal of Knowledge Management*, 26 (1), 45–6.
- Zoltan, R., & Vancea, R. (2018). Group communication, performance and satisfaction in organizations. *Ovidius university annals: Economic sciences series*, 18(1), 428–433.
- Zoltan, R., & Vancea, R. (2020). Individual Motivation in Work Team Context—An Empirical Research on Romanian Consulting SMEs.“. *Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 819–827.
- Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 priedas. Ekspertams pateikta anketa

Bendra informacija:

Koks Jūsų išsilavinimas (laipsnis ir sritis)? _____

Kiek laiko dirbate bankiniame sektoriuje? _____

Kokia Jūsų dabartinė pozicija? _____

Materialių piniginių motyvacinių priemonių įvertinimas

Kuri iš šių materialių piniginių motyvacinių priemonių – A ar B – yra svarbesnė Jūsų motyvacijai darbe? Atsakymą pažymėkite **skirtinga spalva**.

A	Absoliutus pranašumas		Akivaizdus pranašumas		Stiprus pranašumas		Silpnas pranašumas		Lygu		Silpnas pranašumas		Stiprus pranašumas		Akivaizdus pranašumas		Absoliutus pranašumas	B
Darbo užmokestis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Premijos ir priedai
Darbo užmokestis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelno dalies gavimas
Darbo užmokestis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas
Darbo užmokestis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lengvatinės paskolos
Premijos ir priedai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelno dalies gavimas
Premijos ir priedai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas
Premijos ir priedai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lengvatinės paskolos
Pelno dalies gavimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas
Pelno dalies gavimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lengvatinės paskolos
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lengvatinės paskolos

Materialių nepiniginių motyvacinių priemonių įvertinimas

Kuri iš šių materialių nepiniginių motyvacinių priemonių – A ar B – yra svarbesnė Jūsų motyvacijai darbe? Atsakymą pažymėkite **skirtinga spalva**.

A																	B	
	Absoliutus pranašumas								Lygu								Absoliutus pranašumas	
Mokymai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Draudimas
Mokymai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dovanos
Mokymai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Darbo sąlygos ir grafikas
Mokymai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įvairūs renginiai
Mokymai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Papildomos atostogos
Mokymai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nuolaidos įmonės paslaugoms
Mokymai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris
Draudimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dovanos
Draudimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Darbo sąlygos ir grafikas
Draudimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įvairūs renginiai
Draudimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Papildomos atostogos
Draudimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nuolaidos įmonės paslaugoms
Draudimas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris
Dovanos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Darbo sąlygos ir grafikas
Dovanos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įvairūs renginiai
Dovanos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Papildomos atostogos
Dovanos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nuolaidos įmonės paslaugoms
Dovanos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris
Darbo sąlygos ir grafikas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įvairūs renginiai
Darbo sąlygos ir grafikas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Papildomos atostogos
Darbo sąlygos ir grafikas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nuolaidos įmonės paslaugoms
Darbo sąlygos ir grafikas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris
Įvairūs renginiai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Papildomos atostogos
Įvairūs renginiai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nuolaidos įmonės paslaugoms
Įvairūs renginiai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris
Papildomos atostogos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nuolaidos įmonės paslaugoms
Papildomos atostogos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris
Nuolaidos įmonės paslaugoms	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris

Psichologinių motyvacinių priemonių įvertinimas

Kuri iš šių psichologinių motyvacinių priemonių – A ar B – yra svarbesnė Jūsų motyvacijai darbe? Atsakymą pažymėkite **skirtinga spalva**.

A	Absoliutus pranašumas		Akivaizdus pranašumas		Stiprus pranašumas		Silpnas pranašumas		Lygu		Silpnas pranašumas		Stiprus pranašumas		Akivaizdus pranašumas		Absoliutus pranašumas	B
Karjeros perspektyvos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dalyvavimas įmonės valdyme
Karjeros perspektyvos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įvertinimas ir dėmesys
Karjeros perspektyvos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Psichologinis klimatas organizacijoje
Karjeros perspektyvos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizacijos prestižas
Karjeros perspektyvos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Informacija ir komunikacija
Karjeros perspektyvos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vadovo vadovavimo stilius
Karjeros perspektyvos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Saviraiškos galimybės
Dalyvavimas įmonės valdyme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Įvertinimas ir dėmesys
Dalyvavimas įmonės valdyme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Psichologinis klimatas organizacijoje
Dalyvavimas įmonės valdyme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizacijos prestižas
Dalyvavimas įmonės valdyme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Informacija ir komunikacija
Dalyvavimas įmonės valdyme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vadovo vadovavimo stilius
Dalyvavimas įmonės valdyme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Saviraiškos galimybės
Įvertinimas ir dėmesys	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Psichologinis klimatas organizacijoje
Įvertinimas ir dėmesys	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizacijos prestižas
Įvertinimas ir dėmesys	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Informacija ir komunikacija
Įvertinimas ir dėmesys	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vadovo vadovavimo stilius
Įvertinimas ir dėmesys	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Saviraiškos galimybės
Psichologinis klimatas organizacijoje	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizacijos prestižas
Psichologinis klimatas organizacijoje	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Informacija ir komunikacija

Psichologinis klimatas organizacijoje	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vadovo vadovavimo stilius
Psichologinis klimatas organizacijoje	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Saviraiškos galimybės
Organizacijos prestižas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Informacija ir komunikacija
Organizacijos prestižas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vadovo vadovavimo stilius
Organizacijos prestižas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Saviraiškos galimybės
Informacija ir komunikacija	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vadovo vadovavimo stilius
Informacija ir komunikacija	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Saviraiškos galimybės
Vadovo vadovavimo stilius	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Saviraiškos galimybės

2 priedas. Bankininkystės sektoriaus darbuotojams pateikta anketa

Jūsų lytis

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

Jūsų išsilavinimas

- ☐ Vidurinis
- ☐ Specialusis vidurinis (profesinis)
- ☐ Nebaigtas aukštesnysis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Nebaigtas aukštasis
- ☐ Aukštasis koleginis
- ☐ Aukštasis universitetinis

Jūsų amžius

- ☐ iki 20 m.
- ☐ 21 - 30 m.
- ☐ 31 - 40 m.
- ☐ 41 - 50 m.
- ☐ 51 - 60 m.
- ☐ 61 - 70 m.

Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?

- ☐ iki 1 m.
- ☐ 1 - 5 m.
- ☐ 6 - 10 m.
- ☐ 11 - 15 m.
- ☐ 16 m. ir daugiau

Koks Jūsų vaidmuo organizacijoje?

- ☐ Vadovas (esate atskaitingi sau arba organizacijos savininkams)
- ☐ Tarpinės grandies vadovas (turite pavaldinių, bet esate atskaitingas kitam vadovui)
- ☐ Pavaldinys (neturite pavaldinių)

Įvertinkite pateiktus teiginius apie darbą savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijoje gerai dirbantys asmenys turi galimybę greitai būti paaukštinti.	☐	☐	☐	☐	☐
Esu patenkintas galimybėmis gauti didesnę atlyginimą.	☐	☐	☐	☐	☐
Gera dirbdamas jaučiu asmeninį pasitenkinimą.	☐	☐	☐	☐	☐
Dirbu savo darbą taip gerai, kaip galiu.	☐	☐	☐	☐	☐
Dažnai galvoju, kaip efektyviai atlikti savo darbą.	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite pateiktus teiginius apie darbą savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijos aplinka yra bendradarbiaujanti, skatinanti abipusę pagarbą, tarp darbuotojų vyrauja draugystė ir tarpusavio pasitikėjimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija man leidžia augti kaip asmenybei, labiau pasitikėti savimi, bręsti ir ugdyti savigarbą.	☐	☐	☐	☐	☐
Jaučiu priklausymą organizacijai ir esu jos dalimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano atliktas darbas yra vertinamas.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano pagrindinis atlyginimas yra pakankamas pagal mano darbo valandas ir krūvį.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbas šioje organizacijoje man yra naudingas.	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite pateiktus teiginius apie darbą savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas man duoda konkrečius nurodymus, kaip galėčiau tobulėti.	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas pasirengęs aptarti mokymąsi, kai man to reikia.	☐	☐	☐	☐	☐
Jaučiuosi patogiai užduodamas vadovui klausimus, susijusius su asmeniniu mokymusi.	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas rodo susirūpinimą mano tobulėjimu	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas padeda man rasti būdų, kaip įgyti reikiamą įgūdžių.	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas paskiria mane į atitinkamus mokymo kursus.	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite pateiktus teiginius apie darbą savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Visada esu motyvuotas mokytis naujų dalykų.	☐	☐	☐	☐	☐
Visada stengiuosi išmokti tiek, kiek galiu.	☐	☐	☐	☐	☐
Aš dažnai ieškau galimybių tobulinti naujus įgūdžius ir žinias.	☐	☐	☐	☐	☐
Aš visada noriai naudojuosi prieinamomis mokymosi ir tobulėjimo galimybėmis.	☐	☐	☐	☐	☐
Stengiuosi kuo daugiau išmokti iš savo darbo.	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite pateiktus teiginius apie žinių identifikavimą ir fiksavimą savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacija suteikia man galimybę tobulinti savo žinias ir įgūdžius.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijoje yra daug galimybių išmokyti naujų dalykų.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija dažnai rengia darbuotojų mokymo programas.	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite pateiktus teiginius apie žinių saugojimą savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacija reaguoja į darbuotojų idėjas ir dokumentuoja jas tolesnei plėtrai.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijoje yra mechanizmai, skirti surinkti žinias iš darbuotojų, klientų ir verslo partnerių.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija turi mechanizmą patentuoti ir kopijuoti naujas žinias.	☐	☐	☐	☐	☐
Užfiksuotos žinios yra koduojamos ir saugomos organizacijos žinių saugyklose.	☐	☐	☐	☐	☐
Išsaugotos žinios yra lengvai prieinamos darbuotojams, kuriems jų reikia.	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite pateiktus teiginius apie dalijimąsi žiniomis savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacija laiku siunčia ataskaitas ir informacinius biuletenius darbuotojams, klientams ir kitoms atitinkamoms organizacijoms.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija reguliariai veda paskaitas, konferencijas ir mokymus dalinimuisi žiniomis.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai skatinami dalyvauti neoficialiose diskusijose, skirtose dalytis žiniomis.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai organizacijoje naudoja dalijimosi failais sistemas, kad galėtų efektyviai dalytis žiniomis.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijoje diskusijose dalyvaujantys darbuotojai skatinami aktyviai dalytis savo patirtimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos kolektyve vieni su kitais dalinamės gyvenimo ar darbo patirtimi.	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite pateiktus teiginius apie žinių pritaikymą savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacija turi procesus ir sistemas, skirtas pritaikyti žinias, įgytas iš praeities patirties.	☐	☐	☐	☐	☐
Žinių pritaikymą sustiprina mechanizmai, suderinantys žinių šaltinius su problemomis.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai skatinami pritaikyti savo žinias sprendžiant problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai skatinami praktikoje pritaikyti naudingus pasiūlymus / idėjas.	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite pateiktus teiginius apie žinių kūrimą savo organizacijoje

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacija turi mechanizmą, leidžiantį kurti ir įgyti žinias iš įvairių šaltinių, tokių kaip darbuotojai, klientai, verslo partneriai ir konkurentai.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija skatina ir turi procesus keistis idėjomis ir žiniomis tarp asmenų ir grupių.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija apdovanoja darbuotojus už naujas idėjas ir žinias.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija turi mechanizmą naujų žinių kūrimo iš esamų žinių.	☐	☐	☐	☐	☐

Svarbus motyvuojantis faktorius mokytis ir tobulinti savo žinias man yra:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbo užmokestis	☐	☐	☐	☐	☐
Premijos ir priedai	☐	☐	☐	☐	☐
Pelno dalies gavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Įvairių išlaidų, susijusių su darbu kompensavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Lengvatinės paskolos	☐	☐	☐	☐	☐
Mokymai	☐	☐	☐	☐	☐
Draudimas	☐	☐	☐	☐	☐
Dovanos	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo sąlygos ir grafikas	☐	☐	☐	☐	☐
Įvairūs renginiai	☐	☐	☐	☐	☐
Papildomos atostogos	☐	☐	☐	☐	☐
Nuolaidos įmonės produkcijai / paslaugoms	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės suteikiamas automobilis, telefonas, kompiuteris	☐	☐	☐	☐	☐
Karjeros perspektyvos	☐	☐	☐	☐	☐
Dalyvavimas įmonės valdyje	☐	☐	☐	☐	☐
Įvertinimas ir dėmesys	☐	☐	☐	☐	☐
Psichologinis klimatas organizacijoje	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos prestižas	☐	☐	☐	☐	☐
Informacija ir komunikacija	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovo vadovavimo stilius	☐	☐	☐	☐	☐
Saviraiškos galimybės	☐	☐	☐	☐	☐

3 priedas. Darbuotojų apklausoje vertintų veiksnių koreliacinė analizė

		Koreliacijos koeficientai													
		LYTIS	IŠSILAVINIMAS	AMŽIUS	STAŽAS	VAIDMUO	DARBUOTOJŲ_MOTYVACIJA	DARBUOTOJŲ_PASITENKINIMAS	VADOVO_ITAKA_MOKYMUISI	MOTYVACIJA_MOKYTIS	ŽINIŲ_IDENTIFIKAVIMAS_IR_FIKSAVIMAS	ŽINIŲ_SAUGOJIMAS	DALIJIMASIS_ŽINIOMIS	ŽINIŲ_PRITAIKYMAS	ŽINIŲ_KŪRIMAS
LYTIS	Pearson Correlation	1	,262**	-,035	-,035	-,195**	,035	-,037	,005	,077	,041	,075	,057	,031	,047
	Sig. (2-tailed)		<,001	,500	,489	<,001	,498	,470	,916	,133	,420	,144	,268	,542	,362
IŠSILAVINIMAS	Pearson Correlation	,262**	1	-,003	,135**	,092	,141**	,063	,180**	,248**	,188**	,084	,144**	,079	,018
	Sig. (2-tailed)	<,001		,957	,008	,073	,006	,216	<,001	<,001	<,001	,102	,005	,123	,721
AMŽIUS	Pearson Correlation	-,035	-,003	1	,711**	,263**	,075	-,045	-,069	,045	-,060	-,070	-,085	-,109*	-,092
	Sig. (2-tailed)	,500	,957		<,001	<,001	,145	,380	,180	,375	,240	,170	,096	,032	,071
STAŽAS	Pearson Correlation	-,035	,135**	,711**	1	,314**	,097	,069	,082	,107*	,094	,057	,050	-,009	-,006
	Sig. (2-tailed)	,489	,008	<,001		<,001	,058	,176	,109	,037	,067	,269	,330	,864	,899
VAIDMUO	Pearson Correlation	-,195**	,092	,263**	,314**	1	,229**	,155**	,067	,129*	,065	,063	,050	,056	,058
	Sig. (2-tailed)	<,001	,073	<,001	<,001		<,001	,002	,191	,012	,206	,219	,330	,272	,259
DARBUOTOJŲ_MOTYVACIJA	Pearson Correlation	,035	,141**	,075	,097	,229**	1	,756**	,621**	,617**	,564**	,598**	,628**	,591**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,498	,006	,145	,058	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
DARBUOTOJŲ_PASITENKINIMAS	Pearson Correlation	-,037	,063	-,045	,069	,155**	,756**	1	,717**	,531**	,674**	,711**	,737**	,715**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,470	,216	,380	,176	,002	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
VADOVO_ITAKA_MOKYMUISI	Pearson Correlation	,005	,180**	-,069	,082	,067	,621**	,717**	1	,697**	,786**	,713**	,787**	,706**	,578**
	Sig. (2-tailed)	,916	<,001	,180	,109	,191	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
MOTYVACIJA_MOKYTIS	Pearson Correlation	,077	,248**	,045	,107*	,129*	,617**	,531**	,697**	1	,679**	,475**	,614**	,529**	,377**
	Sig. (2-tailed)	,133	<,001	,375	,037	,012	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
ŽINIŲ_IDENTIFIKAVIMAS_IR_FIKSAVIMAS	Pearson Correlation	,041	,188**	-,060	,094	,065	,564**	,674**	,786**	,679**	1	,724**	,836**	,686**	,612**
	Sig. (2-tailed)	,420	<,001	,240	,067	,206	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
ŽINIŲ_SAUGOJIMAS	Pearson Correlation	,075	,084	-,070	,057	,063	,598**	,711**	,713**	,475**	,724**	1	,789**	,747**	,760**
	Sig. (2-tailed)	,144	,102	,170	,269	,219	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
DALIJIMASIS_ŽINIOMIS	Pearson Correlation	,057	,144**	-,085	,050	,050	,628**	,737**	,787**	,614**	,836**	,789**	1	,812**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,268	,005	,096	,330	,330	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
ŽINIŲ_PRITAIKYMAS	Pearson Correlation	,031	,079	-,109*	-,009	,056	,591**	,715**	,706**	,529**	,686**	,747**	,812**	1	,783**
	Sig. (2-tailed)	,542	,123	,032	,864	,272	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
ŽINIŲ_KŪRIMAS	Pearson Correlation	,047	,018	-,092	-,006	,058	,545**	,696**	,578**	,377**	,612**	,760**	,748**	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	,362	,721	,071	,899	,259	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir bendros motyvacijos tiesinės regresinės analizės rezultatai

Aprašomoji statistika

	Mean	Std. Deviation	N
MOTYVACIJA_MOKYTIS	4,17	,651	383
MOTYVACIJA	4,01	,584	383

Modelio suvestinė^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,617 ^a	,381	,379	,513	1,723

a. Predictors: (Constant), MOTYVACIJA

b. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,668	1	61,668	234,254	<,001 ^b
	Residual	100,300	381	,263		
	Total	161,968	382			

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

b. Predictors: (Constant), MOTYVACIJA

Koeficientai^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,416	,182		7,783	<,001		
	MOTYVACIJA	,688	,045	,617	15,305	<,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

5 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir pasitenkinimo darbu tiesinės regresinės analizės rezultatai

Aprašomoji statistika

	Mean	Std. Deviation	N
MOTYVACIJA_MOKYTIS	4,17	,651	383
PASITENKINIMAS	3,90	,698	383

Modelio suvestinė ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,531 ^a	,282	,281	,552	1,677

a. Predictors: (Constant), PASITENKINIMAS

b. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,742	1	45,742	149,945	<,001 ^b
	Residual	116,227	381	,305		
	Total	161,968	382			

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

b. Predictors: (Constant), PASITENKINIMAS

Koeficientai ^a							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1	(Constant)	2,235	,161		13,911	<,001	
	PASITENKINIMAS	,496	,041	,531	12,245	<,001	1,000 1,000

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

6 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir vadovo pagalbos žinių tobulinimo procese tiesinės regresinės analizės rezultatai

Aprašomoji statistika			
	Mean	Std. Deviation	N
MOTYVACIJA_MOKYTIS	4,17	,651	383
VADOVO_ITAKA	3,97	,797	383

Modelio suvestinė ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,697 ^a	,486	,484	,468	1,795

a. Predictors: (Constant), VADOVO_ITAKA

b. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78,666	1	78,666	359,792	<,001 ^b
	Residual	83,303	381	,219		
	Total	161,968	382			

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

b. Predictors: (Constant), VADOVO_ĮTAKA

Koeficientai ^a							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1	(Constant)	1,910	,122		15,714	<,001	
	VADOVO ĮTAKA	,570	,030	,697	18,968	<,001	1,000 1,000

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

7 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir žinių identifikavimo ir fiksavimo organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai

Aprašomoji statistika			
	Mean	Std. Deviation	N
MOTYVACIJA_MOKYTIS	4,17	,651	383
ŽINIŲ_IDENTIFIKAVIMAS_FIKSAVIMAS	4,05	,796	383

Modelio suvestinė ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,679 ^a	,461	,460	,479	1,892

a. Predictors: (Constant), ŽINIŲ_IDENTIFIKAVIMAS_FIKSAVIMAS

b. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74,728	1	74,728	326,355	<,001 ^b
	Residual	87,240	381	,229		
	Total	161,968	382			

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

b. Predictors: (Constant), ŽINIŲ_IDENTIFIKAVIMAS_FIKSAVIMAS

		Koeficientai ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1	(Constant)	1,922	,127		15,149	<,001	
	ŽINIŲ_IDENTIFIKAVIMAS_FIKSAVIMAS	,556	,031	,679	18,065	<,001	1,000 1,000

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

8 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir žinių saugojimo organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai

Aprašomoji statistika			
	Mean	Std. Deviation	N
MOTYVACIJA_MOKYTIS	4,17	,651	383
ŽINIŲ_SAUGOJIMAS	3,78	,737	383

Modelio suvestinė ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,475 ^a	,226	,224	,574	1,648

a. Predictors: (Constant), ŽINIŲ_SAUGOJIMAS

b. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,606	1	36,606	111,254	<,001 ^b
	Residual	125,362	381	,329		
	Total	161,968	382			

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

b. Predictors: (Constant), ŽINIŲ_SAUGOJIMAS

		Koeficientai ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1	(Constant)	2,582	,154		16,819	<,001	
	ŽINIŲ_SAUGOJIMAS	,420	,040	,475	10,548	<,001	1,000 1,000

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

9 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir dalijimosi žiniomis organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai

Aprašomoji statistika

	Mean	Std. Deviation	N
MOTYVACIJA_MOKYTIS	4,17	,651	383
DALIJIMASIS_ŽINIOMIS	3,95	,757	383

Modelio suvestinė^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,614 ^a	,377	,376	,514	1,715

a. Predictors: (Constant), DALIJIMASIS_ŽINIOMIS

b. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,138	1	61,138	231,015	<,001 ^b
	Residual	100,831	381	,265		
	Total	161,968	382			

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

b. Predictors: (Constant), DALIJIMASIS_ŽINIOMIS

Koeficientai^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,085	,140		14,918	<,001		
	DALIJIMASIS_ŽINIOMIS	,529	,035	,614	15,199	<,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

10 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir žinių pritaikymo organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai

Aprašomoji statistika

	Mean	Std. Deviation	N
MOTYVACIJA_MOKYTIS	4,17	,651	383
ŽINIŲ PRITAIKYMAS	3,86	,718	383

Modelio suvestinė ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,529 ^a	,280	,278	,553	1,665

a. Predictors: (Constant), ŽINIŲ_PRITAIKYMAS

b. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,389	1	45,389	148,337	<,001 ^b
	Residual	116,580	381	,306		
	Total	161,968	382			

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

b. Predictors: (Constant), ŽINIŲ_PRITAIKYMAS

Koeficientai ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,320	,155	15,010	<,001			
	ŽINIŲ_PRITAIKYMAS	,480	,039	12,179	<,001	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

11 priedas. Darbuotojų motyvacijos tobulinti žinias ir žinių kūrimo organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai

Aprašomoji statistika			
	Mean	Std. Deviation	N
MOTYVACIJA_MOKYTIS	4,17	,651	383
ŽINIŲ_KŪRIMAS	3,71	,770	383

Modelio suvestinė ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,377 ^a	,142	,140	,604	1,604

a. Predictors: (Constant), ŽINIŲ_KŪRIMAS

b. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,064	1	23,064	63,261	<,001 ^b
	Residual	138,905	381	,365		
	Total	161,968	382			

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

b. Predictors: (Constant), ŽINIŲ_KŪRIMAS

Koeficientai ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,989	,152		19,686	<,001		
	ŽINIŲ KŪRIMAS	,319	,040	,377	7,954	<,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: MOTYVACIJA_MOKYTIS

12 priedas. Pažyma, kad mokslinis straipsnis, yra priimtas 2023 m. mokslo žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“ Ekonomika ir vadyba sekcijoje spaudai ir bus publikuotas žurnale.



MOKSLAS – LIETUVOS ATEITIS
SCIENCE – FUTURE OF LITHUANIA

© Vilniaus Gedimino technikos universitetas
<http://www.mla.vgtu.lt>

ISSN 2029-2341(print)/ISSN 2029-2252 (online)

PAŽYMA
2023-11-28

Pažymime, kad straipsnis „MATERIALIŲ IR PSICHOLOGINIŲ MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ PREFERENCIJOS BANKINIAME SEKTORIUJE“, kurio autoriai yra Ieva Mikuževičienė ir Laima Jesevičiūtė-Ufartienė pateiktas ir priimtas 2023 m. mokslo žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“ Ekonomika ir vadyba sekcijoje spaudai ir bus publikuotas žurnale.

Žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“
Atsakingas sekretorius
Vaidotas Vaišis

13 priedas. Mokslinis straipsnis, kuris yra priimtas 2023 m. mokslo žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“ Ekonomika ir vadyba sekcijoje spaudai ir bus publikuotas žurnale.

MATERIALIŲ IR PSICHOLOGINIŲ MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ PREFERENCIJOS BANKINIAME SEKTORIJE

Santrauka. Darbuotojų motyvaciją nagrinėjančių tyrimų yra atlikta daug, tačiau jie dažniausiai analizuoja bendrai gamybos ar paslaugų įmonių darbuotojų motyvaciją, neišskiriant bankinio sektoriaus, o tyrimai, kuriuose nagrinėjama šio sektoriaus darbuotojų motyvacija yra atlikti seniau arba tirtas užsienio šalių bankininkystės sektorius. Tyrimo tikslas - nustatyti, kurioms motyvacinėms priemonėms bankininkystės sektoriaus darbuotojai teikia didžiausią svarbą. Siekiant užsibrėžto tikslo nagrinėjamos motyvacijos ir motyvavimo sąvokos, organizacijose naudojamos motyvacinės priemonės, taip pat darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo organizacijose reikšmė. Apžvelgiami įvairūs su darbuotojų motyvacija susiję tyrimai. Empirinis tyrimas atliekamas pasitelkiant ekspertinį vertinimą, jo metu įvertinama materialių piniginių ir nepiniginių bei psichologinių atskirų motyvacinių priemonių svarba, naudojant porinį kriterijų palyginimą analitinės hierarchijos proceso (AHP) metodu. Apdorojus gautus ekspertinio vertinimo rezultatus, nustatytas santykinis vertintų motyvacinių priemonių svoris. Paaiškėjo, kad labiausiai motyvuojantys veiksniai iš kiekvienos motyvacinių priemonių kategorijos – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir grafikas, karjeros perspektyvos. Gauti rezultatai atskleidžia kokios motyvacinės priemonės yra labiausiai vertinamos Lietuvos bankinio sektoriaus darbuotojų, todėl yra svarbūs kuriant motyvacinių priemonių sistemą bankiniame sektoriuje.

Reikšminiai žodžiai: analitinės hierarchijos procesas, bankinis sektorius, ekspertinis vertinimas, materialios priemonės, motyvacinės priemonės, psichologinės priemonės.

IVADAS

Šiandieniniame pasaulyje, kuriame kiekvieną dieną slepia rutina, yra susiduriama su motyvacijos trūkumu. Dauguma organizacijų vadovų tikriausiai pritartų minčiai, kad organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be jos narių įsitraukimo ir pasiaukojimo. Vienas svarbiausių uždavinių, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą – pasiekti, kad visi organizacijos nariai našiai dirbtų, t.y. skatinti ir motyvuoti kiekvieną darbuotoją. Darbuotojų motyvavimu dažniausiai užsiima vadovai, taikantys įvairiausius motyvavimo metodus. Deja, bet organizacijose vis dažniau susiduriama su personalo motyvavimo problema (Setiawan et al., 2018; Petrova et al., 2020). Daugybė įmonių susiduria tiek su gerų specialistų stygiumi, tiek su darbuotojų kaita, tiek su darbo našumo trūkumu, kurie yra susiję su motyvavimo ir motyvacijos stoka, todėl vadovams svarbu išmanyti tai, kokiomis priemonėmis yra geriausia motyvuoti darbuotoją. Siekiant maksimalios motyvavimo naudos būtina žinoti kokie yra darbuotojo prioritetai ir poreikiai, taip pat numatyti priemones, kuriomis būtų galima juos patenkinti.

Nagrinėjant motyvacijos temą įvairią mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad joje dažnai aprašomos keletas pagrindinių motyvacijos teorijų, kai kurios iš jų pradėtos kurti dar XX a. pradžioje, tačiau darbuotojus motyvuojančius veiksnius vertinga nagrinėti ne tik analizuojant literatūroje pateikiamas klasikinės motyvacijos teorijas, tačiau ir atliekant naujus motyvacinių priemonių tyrimus, kadangi laikai sparčiai keičiasi, ir priemonės, kurios buvo aktualios anksčiau, šiandieniniame kontekste gali būti visai neveiksmingos.

Pabrėžiant problematikos aktualumą svarbu paminėti, kad darbuotojų motyvaciją nagrinėjančių tyrimų yra atlikta daug, tačiau jie dažniausiai analizuoja bendrai gamybos ar paslaugų įmonių darbuotojų motyvaciją (Çinar et al., 2011; Mládková et al., 2015; Biełkowska & Ignacek-Kuźnicka, 2019; Wong, 2019; Mahmoud et al., 2020; Mlkva et al., 2020; Zoltan & Vancea, 2020), neišskiriant bankinio sektoriaus, o tyrimai, kuriuose nagrinėjama bankinio sektoriaus darbuotojų motyvacija yra atlikti seniau (Voitkevič, 2018) arba tirtas užsienio šalių bankininkystės sektorius (Trivellas et al., 2010; Shafiq & Naseem, 2011; Bhatti et al., 2012; Akhtar et al., 2014; Tufail & Sajid, 2015).

Tyrimo problema – kokia materialių ir psichologinių darbuotojus motyvuojančių priemonių preferencija bankiniame sektoriuje?

Tyrimo objektas – darbuotojus motyvuojančios priemonės bankiniame sektoriuje.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kurioms motyvacinėms priemonėms bankininkystės sektoriaus darbuotojai teikia didžiausią svarbą.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, analitinės hierarchijos procesas - AHP.1.

1. Motyvacijos ir motyvavimo teoriniai aspektai bei atlikti tyrimai

Kiekvienas asmuo, dalyvaujantis organizacijos veikloje turi tam tikrą motyvaciją, nes būdamas organizacijos dalimi jis gali patenkinti savo poreikius, viltis ir troškimus (Lorincová et al., 2019). Terminas „motyvacija“ kilęs iš lotyniško žodžio „movere“ reiškiančio judėjimą ir skatinimą, tačiau tai tik šio termino šaknys ir motyvacijos sąvoka

yra kur kas platesnė (Kuswati, 2019). Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima rasti įvairių motyvacijos apibrėžimų, dalis jų pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Motyvacijos sąvoka (šaltinis: sudaryta autorės)

Autorius, metai	Motyvacijos apibrėžimas	Sąvokos specifika
Yorks, 1976	Vidinės individo jėgos, stumiančios arba skatinančios patenkinti pagrindinius poreikius arba norus (Acquah et al. 2021)	Pabrėžia, kad motyvacija kyla iš vidinių individo jėgų.
Colman, 2016	Skatinanti jėga ar jėgos, atsakingos už tikslingo elgesio iniciatyvą, kryptį ir aktyvumą.	Neminima priežastis dėl ko (ko siekiant) atsiranda jėga imtis tikslingo elgesio ir veiksmų.
Reeve, 2018	Vidinė būseną, kai norima pakeisti save arba aplinką.	Pabrėžiamas pokyčių noras.
Indahingwati et al., 2019	Galia, skatinanti veikti siekiant tam tikro tikslo.	Apibrėžimas trumpas, bet platus, nes nėra konkrečiai įvardinta nei kokia galia, nei koks gali būti siekiamas tikslas.
Hitka et al., 2019	Psichologinis procesas, skatinantis ir palaikantis asmens veiksmus, susijusius su darbu, užduotimis ar projektais.	Pabrėžiama, kad motyvacija yra psichologinis procesas.
Ekhsan et al., 2019	Būseną, daranti įtaką ką nors daryti siekiant konkretaus tikslo.	Apibrėžimas trumpas ir abstraktus, nes nėra konkretaus įvardinimo nei kokia būseną, nei ką skatinanti daryti.
Aleksić-Glišović et al., 2019	Procesas žmogaus viduje, skatinantis žmogų judėti link tam tikro tikslo.	Pabrėžiama, kad motyvacija yra vidinis procesas.
Schunk & DiBenedetto, 2020	Procesas, skatinantis žmogų tam tikrai veiklai, siekiant aukštesnių darbo rezultatų.	Pabrėžiamas aukštesnių darbo rezultatų siekimas, nors lyginant su kitais motyvacijos apibrėžimais galima siekti ir kitų tikslų.

Išanalizavus 1 lentelėje pateiktus skirtingų autorių motyvacijos apibrėžimus apibendrintai galima teigti, kad motyvacija yra skatinanti jėga ar jėgos, atsakingos už tikslingo elgesio iniciatyvą, kryptį ir aktyvumą, siekiant tam tikro tikslo (patenkinti pagrindinius poreikius, norus, su darbu ir ne tik susijusias užduotis ar projektus). Kai kurie autoriai pateikdami motyvacijos apibrėžimą tą tikslą sukonkretina ir iš karto susieja su darbu (Hitka et al., 2019; Schunk & DiBenedetto, 2020), nors asmenys gali būti motyvuoti ir įvairiose kitose srityse.

Motyvacija dažnai atsispindi darbuotojų elgesyje – motyvuoti darbuotojai myli savo darbą, o nemotyvuoti yra tingūs ir linkę pažeidinėti organizacijos taisykles (Ma'Ruf et al., 2019). Motyvacija svarbi darbuotojų produktyvumui, nes motyvuoti darbuotojai ne tik bando pateisinti jiems iškeltus lūkesčius, bet ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Le et al., 2021). Siekiant, kad darbuotojas būtų motyvuotas ir prisidėtų prie organizacijos tikslų svarbų vaidmenį atlieka motyvavimas. Skirtingų autorių pateikiami motyvavimo sąvokos apibrėžimai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Motyvavimo sąvoka (šaltinis: sudaryta autorės)

Autorius, metai	Motyvacijos apibrėžimas	Sąvokos specifika
Marcinkevičiūtė, 2010	Darbuotojų elgsenos ir darbinės veiklos kitimas vadovų norima linkme.	Motyvacijos apibūdinamas per darbo santykių prizmę, nėra pabrėžta kuo pasinaudojant yra keičiama darbuotojų elgsena.
Obiekwe, 2016	Valdymo procesas, kuriuo darbuotojai skatinami geriau dirbti organizacijos naudai, pasinaudojant motyvais, kurie yra pagrįsti darbuotojų neįgyvendintais poreikiais bei tikslais.	Apibrėžimas taip pat susijęs su darbo santykiais, tačiau jis atskleidžia kokių tikslų ir kuo pasinaudojant siekiama keisti darbuotojų elgesį.
Ekhsan, 2019	Individų noro skatinimas vykdyti tam tikrą veiklą, siekiant tikslo.	Motyvacijos apibrėžimas apibūdinamas bendrąja prasme, nėra akcentuojami būtent su darbu susiję santykiai, tačiau taip pat neatskleidžiama kuo pasireiškia individų veiklos skatinimas.
Sharaeva & Liu Zhi, 2019	Visapusiškas požiūris į personalo valdymą, siekiant sukurti skatinančius motyvus, kurie ilgainiui veikia produktyvią personalo veiklą, vykdant savo pareigas ir užduotis.	Sąvoka apibūdinama remiantis darbiniais santykiais, tačiau ji numato kaip ir kuo remiantis yra skatinama tam tikra individų veikla.
Paais & Pattiruhu, 2020	Psichologinis procesas, numatantis darbuotojų elgesio tikslus ir kryptį arba vidinis siekis paskatinti darbuotojų pasitenkinimą, taip pat numatyti vidinius procesus ir išorines jėgas, susijusias su organizacijos elgesiu.	Pabrėžiama, kad motyvavimasis yra psichologinis procesas, kuriame svarbūs tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai bei tikslų numatymas.

Išanalizavus 2 lentelėje pateiktus motyvavimo apibrėžimus apibendrintai motyvavimą galima apibūdinti kaip individų noro skatinimą vykdyti tam tikrą veiklą, pasinaudojant motyvais, kurie yra pagrįsti individų neįgyvendintais poreikiais ir tikslais.

Nagrinėjant motyvavimo sąvoką atsiranda dar vienas su motyvacija ir motyvavimu susijęs apibrėžimas – motyvas. Motyvas yra tai, kas skatina konkretų individo elgesį arba bent jau sukelia polinkį į jį ir konkrečiai nuo individo poreikių lygio priklauso kokie motyvai paskatina norimą elgesį (Acquah et al., 2021). Organizacijų vadovai, atrasdami ir žinodami motyvus, skatinančius jų darbuotojus, motyvaciją gali panaudoti kaip įrankį, kuriuo darbuotojams gali nustatyti darbo užduotis ir atlygį, kurie juos motyvuotų.

Mokslinėje literatūroje apie motyvaciją organizacijose dažnai motyvacija skirstoma į išorinę motyvaciją ir vidinę motyvaciją (Çinar et al., 2011; Kuvaas et al., 2017; Ryan & Deci, 2017; Fischer et al., 2019; Zoltan & Vancea, 2020). Dalis organizacijų darbuotojų deda pastangas į darbą vedini savarankiškos motyvacijos, pagrįstos vertybėmis ir vidinėmis priežastimis, kita dalis darbuotojų deda pastangas dėl kontroliuojamos (išorinės) motyvacijos, paremtos atlygiu ir pareigos jausmu (Martin, 2020). Kontroliuojama (išorinė) motyvacija gali būti trumpalaikė, greitai susilpnėti ar visai išnykti, jei išorinis stimulus darbuotojui tampa nebesvarbus, todėl darbdaviai nepageidauja darbuotojų, kuriuos skatina jų išorinė motyvacija, nes jie dirba tik iš pareigos, ir atvirkščiai - savarankiška (vidinė) motyvacija yra pageidautina savybė, nes tokie darbuotojai darbe elgiasi teigiamai vedini vidinių paskatų. (Kuvaas et al., 2017). Šiame darbe dėmesį tikslinga skirti tiek išorinei, tiek vidinei darbuotojų motyvacijai, kadangi organizacijų vadovai pasitelkdami įvairias motyvacines priemones gali daryti įtaką darbuotojams. Darbuotojų motyvacinės priemonės literatūroje dažniausiai skirstomos į tris grupes, pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė. Motyvavimo priemonės ir jų klasifikacija (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūte (2010), Makushin (2019))

Materialios (išorinės)		Psichologinės (vidinės)
Piniginės	Nepiniginės	
• Darbo užmokestis; • Premijos ir priedai; • Pelno dalies gavimas; • Įvairių išlaidų, susijusių su darbu, kompensavimas; • Lengvatinės paskolos; • Socialinės garantijos; • Kita.	• Mokymai; • Draudimas; • Dovanos; • Darbo sąlygos ir grafikas; • Socialinės garantijos; • Įvairūs renginiai; • Papildomos atostogos; • Nuolaidos įmonės produkcijai/paslaugoms; • Automobilis, telefonas, kompiuteris.; • Kita.	• Karjeros perspektyvos; • Dalyvavimas įmonės valdyme; • Įvertinimas ir dėmesys; • Psichologinis klimatas organizacijoje; • Organizacijos prestižas; • Informacija ir komunikacija; • Vadovo vadovavimo stilius; • Saviraiškos galimybės; • Kita.

3 lentelėje pateikiamos dažniausiai pasitaikančios materialios ir nematerialios darbuotojų motyvavimo priemonės, jų sąrašas nėra baigtinis.

Motyvacija yra daugiamačė sistema, nes žmonės dažniausiai motyvuoja įvairių veiksnių derinys (Çinar et al., 2011). Dėl šios priežasties organizacijose yra kuriamos įvairios motyvacinės programos, kurias sudaro motyvuojančių veiksnių ir priemonių kompleksas. Motyvacijos programų kūrimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių išmanymo (Hitka et al., 2016).

Remiantis populiariomis poreikių motyvacijos teorijomis, žmogui svarbiausia yra fiziologinių ir saugumo poreikių patenkinimas, kuriuos užtikrina materialios motyvavimo priemonės, tačiau kai kurios iš jų pradėtos kurti dar XX a. pradžioje. Šiandieninėse organizacijose taip pat atliekami įvairūs su darbuotojų motyvacija susiję tyrimai, siekiant išsiaiškinti kas motyvuoja šių laikų organizacijų darbuotojus, kadangi teorijos, kurios anksčiau buvo klasika, dabartiniais laikais gali visai nepasiteisinti. Tyrėjai organizacijų darbuotojų motyvaciją nagrinėja įvairiais aspektais – motyvacijos skirtumus tarp skirtingų darbuotojų kartų (Mahmoud et al., 2020; Mlkva et al., 2020), kas motyvuoja viename ar kitame sektoriuje dirbančius darbuotojus (Mládková et al., 2015; Bienkowska & Ignacek-Kuźnicka, 2019; Wong, 2019), kurie motyvaciniai veiksniai daro didesnę įtaką (Çinar et al., 2011; Zoltan & Vancea, 2020) ir pan..

2020 m. buvo atlikti tyrimai, kuriais buvo siekiama nustatyti kas skirtingų kartų darbuotojus motyvuoja jų darbo vietoje (Mahmoud et al., 2020; Mlkva et al., 2020). Atlikus pirmąjį tyrimą gautos išvados, kad Z karta yra labiau jautri motyvacijos nebuvimui lyginant su X ir Y kartomis. Materialus atlygis mažai vertinamas X ir Y kartos, tačiau tai yra tinkama motyvavimo priemonė Z kartai. X karta labiausiai vertina populiarumą ir pripažinimą, kurie mažiau svarbūs Y kartai. X ir Y kartos darbuotojai, priešingai nei Z karta, kaip bendros darbo motyvacijos šaltinį vertina identifikotą motyvaciją (kai darbuotojai jų elgesio kontrolę priima kaip savo). Vidinė motyvacija (būsena, kai asmenys nori užbaigti veiklą, nes mano, kad veikla yra įdomi ir maloni (Ryan & Deci, 2017)) labiausiai prisideda

prie Z kartos darbuotojų motyvacijos. Antrojo tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne tokie svarbūs motyvaciniai veiksniai yra personalizutas darbo laikas, darbas be skubėjimo, papildomos atostogų dienos ir prestižas. Visos respondentų kartos kaip svarbiausius įvertino šiuos veiksniai: santykius su kolegomis, pasitenkinimą darbu (svarbiausias Z kartai), užimtumo saugumą (kūdikių bumo karta mažiausiai patenkinta darbo saugumu), asmeninį tobulėjimą (svarbiausias Y kartai, o mažiausiai svarbus Z kartai), komandinį darbą, pasitenkinimą pajamomis (mažiausiai svarbus kūdikių bumo kartai).

2010 m. buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekta nustatyti jaunų darbuotojų lūkesčius ir prioritetus, juo nustatyta, kad šios kategorijos darbuotojai labiausiai vertina galimybes kilti karjeros laiptais, po kurios seka draugiškas darbo kolektyvas ir mokymosi bei tobulėjimo galimybės. Šio tyrimo rezultatais, atlyginimas, premijos ir darbo saugumas atsidūrė per vidurį, po karjeros pažangos (Bawa, 2017).

Apibendrinant, nepaisant kartų skirtumų, visoms jų grupėms svarbiausi yra santykiai su kolegomis.

Įvairiais tyrimais siekiama suprasti ir vidinės ir išorinės motyvacijos veiksmų poveikį, bei išsiaiškinti kuri iš jų daro didesnę įtaką darbuotojams (Çinar et al., 2011; Zoltan & Vancea, 2020). Atlikus su darbuotojų vidine ir išorine motyvacija susijusius tyrimus gauti rezultatai, kad tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai veikia darbuotojus, kol jie atlieka savo užduotis, tačiau vidiniai veiksniai darbuotojus motyvuoja labiau nei išoriniai. Rezultatai taip pat atskleidė, kad respondentams dirbant komandoje svarbiausias yra pagarbos ir įvertinimo poreikis iš kolegų, po jo sekė priklausymo ir saugumo poreikių patenkinimas, ir mažiausiai svarbus – savirealizacijos poreikis. Šio tyrimo rezultatai nesutampa su klasikine Maslow poreikių piramide ir joje pateikiama poreikių hierarchija, tyrimo autoriai daro prielaidą, kad tokius rezultatus galėjo lemti tai, kad tyrimas buvo atliktas konsultacinėse įmonėse, kurių darbuotojai dažniausiai dirba su žiniomis ir jų apdorojimu bei nuolat mokosi, todėl jiems svarbus kolegų grįžtamasis ryšys ir pripažinimas (Zoltan & Vancea, 2020). Darbuotojus labiausiai motyvuoja mokymasis iš labiausiai patyrusių bendradarbių ir iš jų gauti teigiami atsiliepimai. Tyrimą atlikę autoriai daro prielaidą, kad savirealizacija respondentams dirbant komandoje mažiausiai svarbi, nes jie yra orientuoti į bendrą rezultatą, o ne asmeninius pasiekimus (Zoltan & Vancea, 2020).

2014 m. Australijoje buvo pradėtas atlikti tyrimas apklausiant protinį darbą dirbančius darbuotojus, kurio rezultatai patvirtino, kad vidinė motyvacija lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, o išorinė motyvacija didesnio pasitenkinimo darbu nesukelia, tuo tarpu pažinimo poreikis turi teigiamos įtakos vidinei žinių darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu (Wong, 2019). Darbo pastangos taip pat padidėja, kai kyla vidinė motyvacija. Tyrime buvo vertinta santykinė darbo užmokesčio vertė, palyginti su kitais tiek vidiniais, tiek išoriniais veiksniais. Atlyginimas buvo laikomas svarbiu veiksmu, tačiau pagrindiniai veiksniai, įskaitant stimuliaciją, tinkamumą, pusiausvyrą, nepriklausomybę ir intelektą, buvo vertinami kaip svarbesni. Nustatyta, kad darbo užmokestis svarbesnis jaunesniems darbuotojams, didelėse organizacijose dirbantiems ir tiesiogines ataskaitas turintiems vadovams, taip pat, kad kartu su darbuotojų amžiumi didėja jų motyvacija darbui ir pažinimo poreikis bei mažėja išorinių motyvacijos veiksmų svarba. Nustatyta, kad darbo užmokestis turi didelę įtaką įvairiose amžiaus grupėse. Tikslų nustatymas ir grįžtamasis ryšys yra dažnai motyvavimo sistemose naudojami metodai, tačiau tyrimo išvados rodo, kad tai yra neveiksminga motyvuojant protinį darbą dirbančius darbuotojus (Wong, 2019).

2015 m. buvo atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai motyvuoja protinį darbą dirbančius darbuotojus ir kokie veiksniai neigiamai veikia jų motyvaciją, kurio metu paaiškėjo keturios svarbios darbuotojus motyvuojančių veiksmų kategorijos: tikslų pasiekimas, pasitenkinimas, darbo pobūdis ir laisvė bei išskirtos dvi demotyvuojančios kategorijos: neefektyvus darbuotojų žinių panaudojimas ir žemos vadovo moralinės savybės (Mládková et al., 2015).

2019 m. buvo atliktas kitas tyrimas, kuriuo buvo norima nustatyti motyvacijos įtaką darbuotojų darbo rezultatams. (Bieńkowska & Ignacek-Kuźnicka, 2019). Jo rezultatai atskleidė, kad protinį darbą dirbančių darbuotojų motyvaciją ir darbo rezultatus sieja teigiamas tiesioginis ryšys. Tyrimo duomenys analizavę autoriai taip pat priėjo išvados, kad protinį darbą dirbantys darbuotojai vidutiniškai turi aukštesnę darbo motyvacijos ir darbo rezultatų lygį nei darbuotojai, kurių negalima priskirti šiai darbuotojų grupei (Bieńkowska & Ignacek-Kuźnicka, 2019).

2009 m. Jungtinėje Karalystėje atliktas tyrimas, kurio respondentai kaip svarbiausius išskyrė tris psichologinius motyvuojančius veiksmus: tiesioginių vadovų pagyrimą, vadovų dėmesį ir galimybę vadovauti projektams ar darbo grupėms (Bawa, 2017). Nustatyta, kad šios trys pagrindinės psichologinės motyvavimo priemonės atlieka svarbų vaidmenį ne tik siekiant geresnių darbo rezultatų, bet ir norint, kad darbuotojai jaustų, jog jų darbovietės juos vertina, rimtai žiūri į jų gerovę ir siekia sudaryti karjeros augimo galimybes. Trys labiausiai motyvuojančios pinigines priemonės: premijos, padidintas bazinis atlyginimas ir akcijų ar akcijų pasirinkimo sandoriai (Bawa, 2017).

Nigerijoje 2013 m. buvo atliktas tyrimas, kurio metu, surinkus duomenis iš 100 gamybos įmonių darbuotojų, gauti rezultatai, kad darbo užmokestis, priedas prie veiklos rezultatų, pripažinimas ir pagyrimai buvo reikšmingai susiję su organizacijos veikla (Bawa, 2017). 2014 m. Nigerijoje buvo atliktas tyrimas, siekiant patikrinti mokymo ir

tobulėjimo poveikį darbuotojų motyvacijai, kurio metu nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp mokymų ir motyvacijos, pastebėta, kad apmokyti darbuotojai yra labiau atsidavę pareigoms, palyginti su tais, kurie nebuvo apmokyti, ir kad mokymas gali padidinti produktyvumą (Bawa, 2017).

Įvairių su darbuotojų motyvacija susijusių tyrimų yra atlikta ir bankiniame sektoriuje. 2010 m. Graikijoje buvo tirta bankinio sektoriaus darbuotojų motyvacijos įtaka jų lojalumui ir darbo rezultatams (Trivellas et al., 2010). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad santykiai su vadovais yra svarbiau nei santykiai su kolegomis ir yra svarbiausias darbuotojų lojalumo ir veiklos rodiklis, po kurio seka augimo ir atlyginimo poreikiai, tuo tarpu fiziniai poreikiai, pagrįsti papildomomis išmokomis, nebuvo susieti su jokiais individualiais rezultatais. Aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus mokinant naujų dalykų, ugdant jų kompetencijas, leidžiant panaudoti įvairius gebėjimus, suteikiant galimybes atlikti sudėtingas užduotis, leidžiant imtis iniciatyvos ir priimti daugiau sprendimų darbe, pagerėja jų darbo rezultatai ir lojalumas. Organizacijoje, kurioje darbuotojas atsakingas už savo atliekamą darbą nuo pradžių iki galo, patenkinamas kūrybiškumo ir tobulėjimo poreikis, o atlyginimas ir papildomos išmokos yra ne darbuotojų motyvatoriai, gerinantys darbo rezultatus, o higienos veiksniai, kurie apsaugo nuo nepasitenkinimo darbu (Trivellas et al., 2010).

2011 m. buvo tirtas Pakistano bankinis sektorius, siekiant nustatyti ar yra ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir atlygio (Shafiq & Naseem, 2011). Tyrimas nurodo, kad darbuotojų motyvacija yra kelių veiksmų rezultatas. Šiame tyrime nustatyta, kad atlygį ir darbuotojų motyvaciją sieja teigiamas ryšys, taip pat, yra ryšys tarp motyvacijos veiksmų ir demografinių kintamųjų (lyties, amžiaus, pajamų ir patirties), tačiau nėra jokio ryšio tarp darbuotojų motyvacijos ir bankų darbuotojų kvalifikacijos. Atlyginimas yra labai svarbus darbuotojų motyvacijos veiksnys, palyginti su kitais kintamaisiais veiksniais, tokiais kaip paaukštinimas, darbo saugumas, darbo sąlygos, įvertinimas ir kitos naudos.

2012 m. Pakistane buvo tiriamas bankinio sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos ryšys su darbo aplinka (Bhatti et al., 2012). Nustatyta, kad darbo aplinka turi reikšmingą poveikį asmeniniams rezultatams, pasitenkinimui, vidinei darbo motyvacijai.

2014 m. buvo tirta darbuotojų motyvacija taip pat Pakistano bankiniame sektoriuje, tačiau tyrimas buvo atliktas tiriant daugiau ryšių. (Akhtar et al., 2014). Rezultatai atskleidė, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir: finansinio atlygio, darbo pobūdžio, kontrolės, asmeninių savybių.

2015 m. Pakistane buvo atliktas bankininkystės sektoriaus darbuotojų tyrimas, nustatant motyvacijos ryšį su atlygiu ir darbo aplinka, kurio rezultatai atskleidė, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp priklausomo kintamojo (motyvacijos) ir dviejų nepriklausomų kintamųjų (darbo aplinkos ir atlygio) (Tufail & Sajid, 2015).

Apžvelgus įvairius organizacijų darbuotojų motyvaciniais veiksniais nustatyti skirtus tyrimus galima teigti, kad motyvacijos nauda darbuotojams ir organizacijai yra neabejotina, taip pat, kad gali būti taikomos įvairios darbuotojų motyvavimo strategijos. Svarbu ir tai, kad skirtingo amžiaus, skirtingų pareigų darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai, kadangi skiriasi jų poreikiai, todėl bendros motyvavimo taisyklės, kuri tiktų visiems darbuotojams, nėra.

2. Tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti, kurioms motyvacinėms priemonėms bankininkystės sektoriaus darbuotojai teikia didžiausią svarbą, šiame tyrime atliekamas ekspertinis vertinimas. Ekspertinis vertinimas - tos srities specialistų pasitelkimas į pagalbą ir pasiklivimas jų nuomone, kuri pagrįsta ne tik turimomis žiniomis bet ir patirtimi (Ikart, 2019). Ekspertinio vertinimo duomenų surinkimui parengta anketinė apklausa.

Ekspertinei apklausai atlikti atrinktos dažniausiai organizacijose naudojamos motyvacinės priemonės, kurios suskirstytos į 3 grupes pagal tai, kaip dažniausiai skirstomos mokslinėje literatūroje (Marcinkevičiūtė, 2010; Makushin, 2019) (žr. 3 lentelę), todėl ekspertinė apklausa susidėjo iš šių dalių:

- materialių piniginių motyvacinių priemonių įvertinimo;
- materialių nepiniginių motyvacinių priemonių įvertinimo;
- psichologinių motyvacinių priemonių įvertinimo.

Į 3 grupes suskirstytoms motyvacinėms priemonėms įvertinti parenkamas duomenų analizės metodas, kurį naudojant atliekamas ekspertinis vertinimas. Šiame tyrime ekspertų apklausa gautų duomenų vertinimas atliekamas naudojant analitinį hierarchijos procesą (angl. Analytic hierarchy process – AHP, pradininkas Saaty), kuris naudojamas kriterijų santykiniam svoriui nustatyti, panaudojant porinį kriterijų palyginimą hierarchinėje sistemoje (Tzeng & Huang, 2011). Pagal tai nustatoma prašomų palyginti kriterijų svarba – šiame tyrime darbe naudojamų motyvacinių priemonių.

Nudodami AHP metodą ekspertai vertino kiekvieną pateiktą motyvacinę priemonę tarpusavyje su kitomis tai pačiai grupei priklausančiomis priemonėmis. Atliekant porinį motyvacinių priemonių vertinimą ekspertai prašyti priskirti svarbesnei alternatyvai reikšmę nuo 1 iki 9, pagal tai, kokia jos svarba lyginant poroje su kita alternatyva. Šio vertinimo skalės reikšmės ir jų aprašymai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Alternatyvų vertinimo skalės reikšmės (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Saaty (2004))

Vertinimas	Vertinimo apibrėžimas	Vertinimo paaiškinimas
1	Alternatyvos lygios	Abi alternatyvos vienodai svarbios
3	Silpnai pranašesnė alternatyva	Remiantis patyrimu ir nuomone alternatyva silpnai pranašesnė už kitą alternatyvą
5	Stiprus alternatyvos pranašumas	Remiantis patyrimu ir nuomone alternatyva turi stiprų pranašumą, lyginant su kita alternatyva
7	Akivaizdžiai geresnė alternatyva	Alternatyva turi akivaizdų pranašumą
9	Absoliučiai geresnė alternatyva	Alternatyva turi absoliučiai neginčijamą pranašumą
2, 4, 6, 8	Tarpinės reikšmės	Naudojamos kai reikalingas kompromisas tarp aukščiau išvardintų vertinimų

Visi apklausoje dalyvavę ekspertai yra ilgamečiai bankininkystės sektoriaus darbuotojai, vadovaujantys įvairių padalinių grupių darbuotojams bei turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Siekiant kuo tikslesnių tyrimo rezultatų, svarbu apklausti tinkamą ekspertų kiekį, kuris šiuo atveju pasirenkamas pagal Libby ir Blashfield (1978) pateiktą sprendinio patikimumą, priklausantį nuo ekspertų skaičiaus, pagal kurį apklaustus bent 5 ekspertus, sprendinio patikimumas yra didesnis nei 75 procentai, ir su kiekvienu papildomai apklaustu ekspertu padidėja neženkliai (Skvarciany, 2017). Dėl šios priežasties šiame tyrime apklausti 5 ekspertai.

Kiekvienio iš ekspertų priskirti alternatyvų porų vertinimai suvedami į matricą pagal 4 lentelėje pateiktą vertinimo skalę, tuomet naudojant geometrinį vidurkį atskiros ekspertų matricos yra suvedamos į vieną bendrą matricą. Sekančiu žingsniu vyksta duomenų normalizavimas (žr. (1) formulę):

$$X_{ij} = \frac{c_{ij}}{\sum_{j=1}^n c_{ij}} = \begin{bmatrix} X_{11} & \cdots & X_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{n1} & \cdots & X_{nn} \end{bmatrix}, \quad (1)$$

čia: X_{ij} – normalizuota matricos reikšmė; c_{ij} – bendros ekspertų nuomonių matricos tikrinė reikšmė.

Atlikus bendros ekspertų matricos duomenų normalizavimą galima apskaičiuoti ekspertų vertintų alternatyvų svorius (žr. (2) formulę):

$$W_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^n X_{in}}{n} = \begin{bmatrix} W_{11} \\ \vdots \\ W_{1n} \end{bmatrix}, \quad (2)$$

čia: W_{ij} – alternatyvos svoris; X_{in} – normalizuotos matricos eilutės reikšmė; n – alternatyvų skaičius.

Porinio palyginimo AHP metodas vertina ekspertų vertinimų suderinamumą, kurį parodo suderinamumo indeksas (angl. Consistency Index) (Skvarciany, 2017). Jam nustatyti pirmiausia skaičiuojama didžiausia ekspertų lyginimo matricos tikrinė reikšmė (žr. (3) formulę).

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n \frac{(A \cdot v)_j}{n \cdot v_j}, \quad (3)$$

čia: λ_{max} – didžiausia ekspertų nuomonių palyginimo matricos A tikrinė reikšmė; n – nepriklausomų eilučių skaičius matricoje; v_j – matricos tikrinė reikšmė.

Kuo gauta λ_{max} reikšmė yra artimesnė n reikšmei, tuo labiau suderinta ekspertų nuomonių palyginimo matrica. Po λ_{max} apskaičiavimo, toliau skaičiuojamas suderinamumo indeksas CI (žr. (4) formulę):

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (4)$$

čia: CI – suderinamumo indeksas; n – alternatyvų skaičius.

Sekančiu žingsniu suderinamumo indeksas naudojamas apskaičiuojant suderinamumo santykį (žr. (5) formulę):

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (5)$$

čia: CR – suderinamumo santykis; RI – atsitiktinis indeksas (angl. Random Index).

Atsitiktinio indekso (RI) reikšmės pateiktos 5 lentelėje, reikšmė parenkama pagal matricos eilę, t.y. pagal tai, kiek kriterijų tarpusavyje lyginami.

5 lentelė. Atsitiktinio indekso (RI) reikšmės pagal Saaty (šaltinis: Skvarciany (2017))

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Jei gauta suderinamumo santykio (CR) reikšmė mažesnė 0,2, tuomet analitinės hierarchijos procesas laikomas tinkamu (Skvarciany, 2017).

3. Tyrimo rezultatai

3.1. Materialių piniginių motyvinių priemonių įvertinimas

Sudarytoje anketoje ekspertų buvo prašyta įvertinti šias organizacijose naudojamas materialias pinigines motyvines priemones: darbo užmokestį, premijas ir priedus, pelno dalies gavimą, su darbu susijusių išlaidų kompensavimą ir lengvatinės paskolas. Materialių piniginių motyvinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Materialių piniginių motyvinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės)

Motyvacinė priemonė	Svoris	Rangas	Lambda	CI	CR
Darbo užmokestis	0,3757	1	5,419	0,105	0,093
Premijos ir priedai	0,3301	2	5,419	0,105	0,093
Pelno dalies gavimas	0,1821	3	5,419	0,105	0,093
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	0,0820	4	5,419	0,105	0,093
Lengvatinės paskolos	0,0300	5	5,419	0,105	0,093

Tiek lambda, tiek suderinamumo santykis ($CR < 0,2$) atitinka reikiamas sąlygas, todėl ekspertų vertinimus galima laikyti tiksliais ir suderintais. Iš lentelės matyti, kad darbuotojus iš materialių piniginių priemonių labiausiai motyvuoja darbo užmokestis, po to seka premijos ir priedai. Mažiausią svarbą atliktas ekspertinis vertinimas suteikė lengvatinėms paskoloms. Tokius rezultatus gali lemti tai, kad lengvatinės paskolos ne visiems darbuotojams yra aktualios, o motyvavimas tiesioginėmis piniginėmis išmokomis kaip premijos ir priedai bei darbo užmokestis daugumai darbuotojų aktualesnis, kadangi platesnės šių resursų panaudojimo galimybės.

3.2. Materialių nepiniginių motyvinių priemonių įvertinimas

Iš organizacijose naudojamų materialių nepiniginių motyvinių priemonių ekspertai vertino šias: mokymus, draudimą, dovanas, darbo sąlygas ir grafiką, įvairius renginius, papildomas atostogas, nuolaidas įmonės paslaugoms ir įmonės suteikiamus automobilį, telefoną ar kompiuterį. Materialių nepiniginių motyvinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Materialių nepiniginių motyvinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės)

Motyvacinė priemonė	Svoris	Rangas	Lambda	CI	CR
Mokymai	0,0587	4	8,284	0,041	0,029
Draudimas	0,1766	3	8,284	0,041	0,029
Dovanos	0,0525	5	8,284	0,041	0,029
Darbo sąlygos ir grafikas	0,3194	1	8,284	0,041	0,029
Įvairūs renginiai	0,0453	7	8,284	0,041	0,029
Papildomos atostogos	0,2710	2	8,284	0,041	0,029
Nuolaidos įmonės paslaugoms	0,0307	8	8,284	0,041	0,029
Įmonės automobilis, telefonas ar kompiuteris	0,0457	6	8,284	0,041	0,029

Šiuo atveju lambda ir suderinamumo santykis ($CR < 0,2$) taip pat atitinka keliamas sąlygas, todėl ekspertų vertinimus galima laikyti tiksliais ir suderintais. Iš lentelės matyti, kad darbuotojai iš materialių nepiniginių priemonių labiausiai vertina darbo sąlygas ir grafiką, po to seka papildomos atostogos ir draudimas. Mažiausia svarba suteikta įvairiems renginiams ir nuolaidoms įmonės paslaugoms.

3.3. Psichologinių motyvinių priemonių įvertinimas

Paskutiniame etape ekspertai vertino psichologinių motyvinių priemonių svarbą, pateiktoje anketoje jų buvo prašoma įvertinti šias priemones: karjeros perspektyvas, dalyvavimą įmonės valdyje, įvertinimą ir dėmesį, psichologinį klimatą organizacijoje, organizacijos prestižą, informaciją ir komunikaciją, vadovo vadovavimo stilių

bei saviraiškos galimybės. Psichologinių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Psichologinių motyvacinių priemonių ekspertinio įvertinimo rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės)

Motyvacinė priemonė	Svoris	Rangas	Lambda	CI	CR
Karjeros perspektyvos	0,2238	1	8,258	0,037	0,026
Dalyvavimas įmonės valdyme	0,0251	7	8,258	0,037	0,026
Įvertinimas ir dėmesys	0,1431	4	8,258	0,037	0,026
Psichologinis klimatas organizacijoje	0,1961	2	8,258	0,037	0,026
Organizacijos prestižas	0,0250	8	8,258	0,037	0,026
Informacija ir komunikacija	0,1133	5	8,258	0,037	0,026
Vadovo vadovavimo stilius	0,1948	3	8,258	0,037	0,026
Saviraiškos galimybės	0,0788	6	8,258	0,037	0,026

Lambda ir suderinamumo santykis ($CR < 0,2$) atitinka reikiamas sąlygas, todėl ir čia ekspertų vertinimus galima laikyti tiksliais ir suderintais. Iš lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad darbuotojams svarbiausia psichologinė motyvacinė priemonė yra karjeros perspektyvos, po to seka psichologinis klimatas organizacijoje, nuo kurio neženkliai atsilieka vadovo vadovavimo stilius. Mažiausiai svarbiais veiksniais laikomi organizacijos prestižas ir dalyvavimas įmonės valdyme.

Išvados

Atlikus organizacijose naudojamų darbuotojų motyvacinių priemonių ekspertinį vertinimą naudojantis analitinės hierarchijos proceso metodu paaiškėjo, kad iš materialių piniginių priemonių darbuotojus labiausiai motyvuoja darbo užmokestis bei premijos ir priedai, tuo tarpu mažiausia svarba teikiama lengvatinėms paskoloms iš organizacijos fondų. Materialių nepiniginių priemonių ekspertinio vertinimo rezultatai atskleidė, kad labiausiai vertinamos darbo sąlygos ir grafikas, papildomos atostogos bei draudimas, o mažiausiai darbuotojus motyvuojanti priemonė šioje kategorijoje yra nuolaidos įmonės paslaugoms. Atlikus psichologinių motyvacinių priemonių ekspertinį vertinimą paaiškėjo, kad iš šios kategorijos didžiausia svarba priskiriama karjeros perspektyvoms ir organizacijos psichologiniam klimatui, tuo tarpu mažiausiai svarbus yra organizacijos prestižas. Apibendrinant, labiausiai motyvuojantys veiksniai iš kiekvienos motyvacinių priemonių kategorijos – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir grafikas, karjeros perspektyvos.

Šio tyrimo rezultatai patvirtina teorinėje dalyje apžvelgtus darbuotojų motyvacijos tyrimus, kurių rezultatais darbuotojų motyvaciją ir atlyginimą sieja teigiamas ryšys, taip pat, pasak kurių atlyginimas yra vienas svarbiausių darbuotojus motyvuojančių veiksnių. Apžvelgtuose tyrimuose buvo išryškinta ir darbo sąlygų bei karjeros galimybių svarba, kurios daro įtaką ne tik motyvacijai, bet ir pasitenkinimui darbu bei asmeniniams rezultatams. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia motyvacines priemones, labiausiai vertinamas bankinio sektoriaus darbuotojų, todėl gali būti naudingi formuojant darbuotojų motyvacinę sistemą bankiniame sektoriuje. Siekiant sumažinti darbuotojų kaitą ir pritraukti gerų specialistų, kurie taip pat ir efektyviai dirbtų, bankų sektoriui rekomenduojama užtikrinti darbuotojų atžvilgiu teisingą ir jų poreikius tenkinantį motyvuojantį darbo užmokestį, geras darbo sąlygas ir patogų grafiką bei suteikti galimybę tobulėti organizacijoje suteikiant karjeros perspektyvas.

Literatūra

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29. <https://doi.org/10.36713/epra2012>
- Akhtar, N., Aziz, S., Hussain, Z., Ali, S., & Salman, M. (2014). Factors affecting employees motivation in banking sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10), 125-133. <https://archive.aessweb.com/index.php/5006/article/view/4132>
- Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121-133. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1902121A>
- Bawa, M. A. (2017). Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12, 662-673.
- Bhatti, N., Syed, A. A. S. G., & Shaikh, F. M. (2012). Job satisfaction and motivation in banking industry in Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(3), 54-62. <https://archive.aessweb.com/index.php/5006/article/view/4021>
- Bieńkowska, A., & Ignacek-Kuźnicka, B. (2019). Influence of knowledge workers work motivation on their job performance—results of empirical research. *Central European Business Review*, 8(5), 54. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.224>
- Çınar, O., Bektaş, Ç., & Aslan, I. (2011). A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. *Economics & Management*, 16(5), 690-695.
- Colman, A. M. (2016). *A dictionary of psychology*. Oxford University Press.

- Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R., & Fahlevi, M. (2019). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee's Productivity In Coal Companies. In *2019 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ICOEMIS 2019)* (pp. 406-415). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icoemis-19.2019.55>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in psychology*, 10, 137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Hitka, M., Rózsa, Z., Potkány, M., & Ližbetinová, L. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 674-693. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.6586>
- Hitka, M., Vetráková, M., & Balázová, Z. (2016). Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015. *Modern Applied Science*, 10(1), 52. <http://dx.doi.org/10.5539/mas.v10n1p52>
- Ikart, E. M. (2019). Survey Questionnaire Survey Pretesting Method: An Evaluation of Survey Questionnaire via Expert Reviews Technique. *Asian Journal of Social Science Studies*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.20849/ajsss.v4i2.565>
- Indahingwati, A., Launtu, A., Tamsah, H., Firman, A., Putra, A. H. P. K., & Aswari, A. (2019). How Digital Technology Driven Millennial Consumer Behaviour in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 17(8), 25-34.
- Kuswati, Y. (2019). Motivation role in improving work effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 281-288. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.636>
- Kuvas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Le, D., Aquino, P., Truc, N., Si, L., & My, L. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 11(4), 1063-1070. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.033>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberova, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>
- Ma'Ruf, F., Hadari, I. R., & Amalia, D. (2019). Employee Motivation and Performance Models. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 80-86. <https://doi.org/10.32479/irmm.8811>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Makushkin, S. A. (2019). Company's personnel motivation. *Revista espacios*, 40(40).
- Marcinkevičiūtė L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas: Akademija.
- Martin, L. (2020). How to retain motivated employees in their jobs?. *Economic and Industrial Democracy*, 41(4), 910-953. <https://doi.org/10.1177/0143831X17741528>
- MLádková, L., Zouharová, J., & Nový, J. (2015). Motivation and knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 768-776. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.163>
- Mílkva, M., Kučerová, M., & Babel'ová, Z. G. (2020). The Most Important Motivational Factors for Employees in Industrial Enterprises Regarding the Differences Between Various Generational Groups. *Vedecké Práce Materiálovotecnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so Sídrom v Trnave*, 28(46), 1-9. <https://doi.org/10.2478/rput-2020-0001>
- Obiekwe, N. (2016). Employee motivation and performance. Centria University of Applied Sciences, Kokkola, Finland.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Petrova, M., Koval, V., Tepavicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A., & Bondarchuk, N. (2020). The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.3\(15\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.3(15))
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Saaty, T. L. (2004). Decision making-the analytic hierarchy and network processes (ahp/anj), 13(1).
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E., Astuti, D., Novalina, A. & Rahayu, S. (2018). Dimensions of cultural intelligence and technology skills on employee performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.
- Shafiq, M. M., & Naseem, M. A. (2011). Association between Reward and Employee motivation: A case study Banking Sector of Pakistan. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1857663>
- Sharaeva, E., Liu Zhi, C. (2019). A Study on the relationship between employee motivation and work performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(3), p. 59-68
- Skvarciany, V. (2017). *Individualių klientų pasitikėjimo ir jo įtakos komercinių bankų stabilumui vertinimas*. www.mruni.eu
- Trivellas, P., Kakkos, N., & Reklitis, P. (2010). Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector. In *7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (ICESAL 2010)*, 74-88.
- Tufail, S., & Sajid, M. (2015). An empirical study of relationship between compensation, working environment and motivation of employees in banking sector of Pakistan. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 6(5), 45-56.
- Tzeng, G.-H., & Huang, J.-J. (2011). *Multiple Attribute Decision Making*. CRC Press.
- Voitkevič, D. (2018). Žaidybinimo, kaip personalo motyvavimo metodo, taikymo poreikis ir galimybės Lietuvos bankiniame sektoriuje. *VU EVAF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys*, 2017, 34-48.
- Wong, C. (2019). Motivation in knowledge workers.
- Zoltan, R., & Vancea, R. (2020). Individual Motivation in Work Team Context—An Empirical Research on Romanian Consulting SMEs. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 819-827.