

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

KAROLINA CYMBAREVIČ

DARBUOTOJŲ MOTYVACINĖS SISTEMOS TOBULINIMAS  
VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS PERTVARKYMO / POKYČIŲ  
SĄLYGOMIS: VŠĮ KAIMO VERSLO IR RINKŲ PLĖTROS  
AGENTŪROS ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. *Rūta Dačiulytė*

VILNIUS

2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ MOTYVACINĖS SISTEMOS TOBULINIMAS  
VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS PERTVARKYMO / POKYČIŲ  
SĄLYGOMIS: VŠĮ KAIMO VERSLO IR RINKŲ PLĖTROS  
AGENTŪROS ATVEJO ANALIZĖ

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovas

\_\_\_\_\_ doc. dr. Rūta Dačiulytė

2024-

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2024

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. Karolina Cymbarevič

2024-

VILNIUS

2024

# TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS.....	7
1. DARBUOTJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI .....	10
1.1. Motyvacijos samprata.....	10
1.2. Motyvacijos teorijos .....	15
1.3. Motyvavimo priemonių sistema .....	21
1.4. Motyvavimo ypatumai viešajame sektoriuje.....	26
2. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TEORINĖ APŽVALGA.....	30
2.1. Organizacinių pokyčių valdymo samprata .....	30
2.2. Pokyčių įgyvendinimo kliūtys ir sėkmės veiksniai .....	32
2.3. Viešosios įstaigos reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas.....	37
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	42
3.1. Kiekybinio tyrimo metodika.....	44
3.2. Kokybinio tyrimo metodika.....	48
4. TYRIMO DUOMNEŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS .....	51
4.1. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė .....	51
4.1.1. Tiriamųjų demografinė charakteristika.....	51
4.1.2. Matavimo skalių patikimumas .....	52
4.1.3. Darbuotojų motyvaciniai veiksniai .....	53
4.1.4. Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės .....	55
4.1.5. Respondentų poreikių tenkinimas organizacijoje pokyčiu metu .....	59
4.1.6. Motyvacinės sistemos vertinimas darbuotojų požiūriu.....	60
4.1.7. Organizacinių pokyčių vertinimas, kliūtys bei sėkmės veiksniai .....	63
4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų aptarimas ir palyginimas su kiekybinio tyrimo rezultatais .....	68
4.2.1. Darbuotojų motyvacijos vertinimas, motyvavimo priemonės bei motyvacinė sistema pokyčių kontekste .....	69
4.2.2. Pokyčių organizacijoje vertinimas, kliūtys bei sėkmės veiksniai .....	71
IŠVADOS.....	75
PASIŪLYMAI .....	77
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	78
SANTRAUKA .....	86
SUMMARY .....	87
PRIEDAI.....	88

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvacijos apibrėžimai .....	11
2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija.....	21
3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo sistema.....	24
4 lentelė. Tyrimo anketos klausimų pagrindimas.....	45
5 lentelė. Tyrimo interviu klausimų pagrindimas .....	49
6 lentelė. Vidinis matavimo skalių suderinamumas.....	52

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmogaus elgesio per poreikius modelis .....	13
2 pav. A. Maslowo poreikių hierarchijos schema .....	16
3 pav. F. Herzbergo dviejų veiksnų motyvacijos teorijos modelis .....	17
4 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzbergą.....	18
5 pav. E. Lawlerio ir L. Porterio penkių kintamųjų motyvacinis modelis .....	19
6 pav. Kotter pokyčių valdymo modelis .....	36
7 pav. Viešųjų įstaigų reorganizavimo būdai .....	38
8 pav. Empirinio tyrimo eigos planas. Sudarytas darbo autorės .....	43
9 pav. Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal lytį (proc.) .....	51
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.) .....	51
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.).....	52
12 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip išvardyti veiksniai Jūs motyvuoja?“ vidurkiai .....	53
13 pav. Respondentų atsakymų „karjeros galimybės“ lyginimas pagal darbo stažą .....	54
14 pav. Respondentų atsakymų „komunikacija su vadovais ir darbuotojais“ lyginimas pagal lytį.....	54
15 pav. Respondentų atsakymų „suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ lyginimas pagal lytį .....	55
16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokios motyvacinės priemonės pokyčių (pertvarkymo) metu yra taikomos Jūsų įstaigoje?“ vidurkiai .....	56
17 pav. Respondentų atsakymų „suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ lyginimas pagal darbo stažą.....	57
18 pav. Respondentų atsakymų „palankus socialinis ir psichologinis klimatas “ lyginimas pagal lytį. 57	
19 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jus patenkintas (-a) taikomomis pokyčių (pertvarkymo) metu motyvacinėmis priemonėmis darbe? pasiskirstymas (proc.).....	58
20 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jus patenkintas (-a) taikomomis pokyčių (pertvarkymo) metu motyvacinėmis priemonėmis darbe? palyginimas pagal darbo stažą.....	58
21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip vertinate poreikių tenkinimą pokyčių (pertvarkymo) metu?“ vidurkiai.....	60
22 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ką žinote apie Jūsų įstaigoje taikomą motyvacinę sistemą?“ pasiskirstymas (proc.).....	61
23 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar sutinkate su šiais teiginiais apie motyvacinę sistemą agentūroje?“ vidurkiai .....	62
24 pav. Respondentų atsakymų „Agentūroje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema (objektyvus darbo ir asmeninio darbuotojo indėlio įvertinimas)“ lyginimas pagal darbo stažą63	
25 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip vertinate pokyčius (pertvarkymą) Jūsų įstaigoje?“ vidurkiai .....	64
26 pav. Respondentų atsakymų „įstaigoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimu iš darbo“ lyginimas pagal darbo stažą .....	64
27 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokius veiksnius, padedančius sėkmingai įgyvendinti pokyčius, Jūs laikote svarbiausiais?“ vidurkiai .....	65
28 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Pokyčių įstaigoje metu?“ pasiskirstymas.....	67
29 pav. Respondentų atsakymų „jaučiau įtampą“ lyginimas pagal darbo stažą .....	67
30 pav. Respondentų atsakymų„įstaigoje išaugo streso lygis“ lyginimas pagal darbo stažą.....	68

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Anketa.....	89
2 PRIEDAS Interviu klausimynas.....	96
3 PRIEDAS Motyvaciniai veiksniai motyvuojantys darbuotojus.....	97
4 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai motyvacinės priemonės ir darbo stažas .....	98
5 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai motyvacinės priemonės ir lytis .....	99
6 PRIEDAS Motyvacinės priemonės taikomos įstaigoje.....	100
7 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai taikomos motyvacinės priemonės ir darbo stažas.....	101
8 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai taikomos motyvacinės priemonės ir lytis .....	102
9 PRIEDAS Poreikių tenkinimo vertinimas.....	103
10 PRIEDAS Motyvacinės sistemos vertinimas.....	104
11 PRIEDAS Teiginiai apie motyvacinę sistemą .....	105
12 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai motyvacinės sistemos ir darbo stažas .....	106
13 PRIEDAS Pokyčių (pertvarkymo) vertinimas .....	107
14 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai pokyčių vertinimas ir darbo stažas .....	108
15 PRIEDAS Pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai.....	109
16 PRIEDAS Pasipriešinimui pokyčiams vertinimas .....	110
17 PRIEDAS Pokyčių įtaka respondentams vertinimas .....	111
18 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai pokyčių įtaka respondentams ir darbo stažas.....	112
19 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai respondentų poreikių patenkinimas ir išsilavinimas ...	113
20 PRIEDAS Kruskal-Wallis testo rezultatai respondentų poreikių patenkinimas ir darbo stažas .....	114
21 PRIEDAS Mann-Whitney U testo rezultatai respondentų poreikių patenkinimas ir lytis.....	115
22 PRIEDAS Kruskal-Wallis ir Mann-Whitney U testų rezultatai motyvacinė sistema ir išsilavinimas, darbo stažas, lytis .....	116
23 PRIEDAS Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą .....	117

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Viešųjų institucijų teikiamų paslaugų kokybę visuomenė vertina pagal tai kaip jų darbuotojai efektyviai aptarnauja ir kaip tikslingai tvarkomi jos reikalai. Atsižvelgiant į tai, nenuostabu, kad žmogiškieji ištekliai, tai daug daugiau nei darbo jėga, tai yra pagrindinis turtas. (Ritz ir kt., 2016, p. 2). Žinant viešųjų institucijų darbuotojų poreikius bei mokant juos patenkinti, pavyksta užtikrinti darbuotojų efektyvesnę darbą, o tuo pačiu ir visos viešosios institucijos veiklos našumą. Vienas pagrindinių organizacijos vidinių veiksmų, darančių didžiausią įtaką organizacijos veiklos veiksmingumui yra būtent vadovo mokėjimas, pritaikant įvairius valdymo metodus bei priemones, paveikti darbuotojų elgesį, įgyvendinant įstaigos tikslus. Visų šių priemonių taikymas šiandieninėje aplinkoje yra suvokiamas kaip motyvacija (Stefanovič ir Romerytė-Šereikienė, 2020, p. 28). Svarbu nepamiršti, jog darbuotojų motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia nuolat papildyti ir tobulinti.

Darbo tema labai aktuali kalbant apie viešojo sektoriaus darbuotojus, kadangi tik motyvuoti viešųjų institucijų darbuotojai gali tinkamai, atlikti pareigas, taip užtikrinant efektyvią viešųjų institucijų veiklą, jų teikiamų paslaugų, aptarnavimo kokybę bei galutinį rezultatą – visuomenės pasitenkinimą. Ypač stiprus darbuotojų motyvavimas reikalingas vykdant pokyčius, kurie šiandieninėje organizacijoje yra neišvengiami. Antra, šio šimtmečio pradžioje pradėjus integruoti privataus sektoriaus valdymo metodus į šalies viešojo administravimo struktūrą, atsirado tam tikri pokyčiai, darantys poveikį viešųjų institucijų darbuotojų motyvacijai.

**Temos iširtumas.** Darbuotojų motyvacijos sampratą ir motyvacijos teorijas nagrinėjo: I. Ruškienė (2021), G. Tovmasyan ir D. Minasyan (2020), B. Ozkeser (2019), V. Adomavičiūtė ir J. Martinkienė (2018), V. Adomavičiūtė ir J. Martinkienė (2018), E. Soliman ir H. Altabtai (2023), M. Bertašius, D. Badauga, J. Martinkienė (2020) ir kt. Personalo motyvavimą ir skirtingų motyvacinių priemonių poveikį analizavo: M. Osemeke ir S. Adegboyega (2017), M. Hitka, P. Štarchoň, Z. Caha, S. Lorincová, M. Sedliačiková (2022), R. Vanagas ir L. Vyšniauskienė (2012) ir kt. Motyvacinę priemonių sistemą ir motyvavimo priemonių klasifikaciją nagrinėjo: R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011), E. Rimkaus ir I. Mulerenkienės (2021), J. Kostecka ir V. Davidavičienė (2015), L. Marcinkevičiūtė ir J. Žukovskis (2007) ir kt. Tuo tarpu motyvavimo ypatumus viešajame sektoriuje ir viešojo sektoriaus darbuotojų unikalumą analizavo: J. Raudeliūnienė ir I. Meidutė-Kavaliauskienė (2014), J. Breugh, A. Ritz, K. Alfes, (2018), J. Palidaukaitė (2008), A. Ciobanu, A. Androniceanu, G. Lazaroiu (2019) ir kt. Organizacinių pokyčių valdymo sampratą, organizacinių pokyčių kliūtis bei sėkmės veiksnius nagrinėjo: K. Petrauskaitė ir K. Korsakienė. (2020), S. Videikienė ir L. Šimanskienė (2014), Tan, Gn ir Goh (2019), M. Išoraitė (2012), K. M. Whitfield, J. D. Dresser, R. Magoffin, K. J. Wilby (2020).

**Problema.** Norint, kad darbuotojai pokyčių metu dirbtų produktyviai, veiksmingai bei tinkamai įgyvendintų organizacinius uždavinius, vienas iš svarbiausių tikslų yra, jog organizacijų vadovai tinkamai motyvuotų savo darbuotojus. Pavienių motyvavimo priemonių taikymas, nėra pakankamai efektyvus būdas motyvuojant darbuotojus, todėl yra svarbu kurti *motyvacinę sistemą*, kuri atitiktų individualius darbuotojų poreikius bei nuolat ją tobulinti. Tačiau tik nedidelė dalis viešojo sektoriaus organizacijų vadovų atkreipia dėmesį į asmeninius darbuotojų poreikius bei skiria jiems pakankamai dėmesio. Pasak Adomavičiūtės ir Martinkienės (2018, p. 93) neskiriant dėmesio šiems veiksniams, vadovai nesistemiškai motyvuoja darbuotojus, nepagalvodami, jog motyvacija daro patį didžiausią poveikį jų darbo efektyvumui ir veiklos rezultatams. Motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai pasilieka tik stabilioje bei savo darbuotojus vertinančioje ir motyvuojančioje organizacijoje.

Norint tinkamai motyvuoti pokyčių metu VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros (toliau – Agentūra) darbuotojus, būtina atlikti motyvacinės sistemos vertinimą. Svarbu pabrėžti, kad organizacijoje nėra atliktas motyvacinės sistemos vertinimas, todėl šis tyrimas svarbus, siekiant išspręsti darbuotojų motyvavimo problemas pokyčių (pertvarkymo) metu. Šiuo darbu bus siekiama atsakyti į šį probleminį klausimą: Kokios yra motyvacinės sistemos problemos organizacinių pokyčių (pertvarkymo) metu ir kaip jas reikėtų spręsti tobulinant motyvacinę sistemą VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje?

**Darbo objektas** – Darbuotojų motyvacinė sistema organizacinių pokyčių kontekste.

**Darbo hipotezė** – Organizacinių pokyčių laikotarpiu išauga veiksmingos ir efektyvios motyvacinės sistemos poreikis. Atlikus tyrimą, išanalizavus jo rezultatus bei jų pagrindu pateikus pasiūlymus, būtų galima patobulinti agentūros darbuotojų motyvacinę sistemą, kuri leistų užtikrinti efektyvesnę ir veiksmingesnę darbuotojų ir organizacijos veiklą pokyčių laikotarpiu.

**Darbo tikslas** – Atlikti darbuotojų motyvacinės sistemos analizę organizacinių pokyčių metu VšĮ Kaimo ir verslo rinkų plėtros agentūroje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti organizacinių pokyčių valdymo teorinius ypatumus.
3. Atskleisti darbuotojus motyvuojančius veiksnius, taikomas organizacijoje motyvavimo priemones ir įvertinti motyvacinę sistemą VšĮ Kaimo ir verslo rinkų plėtros agentūroje pokyčių (pertvarkymo) metu.
4. Nustatyti darbuotojų motyvacinės sistemos problemines vietas ir pateikti rekomendacijas darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimui VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje pokyčių (pertvarkymo) metu.

**Darbo strategija.** Darbo teorinei daliai atskleisti, buvo atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė. Remiantis teorinėje darbo dalyje suformuotomis prielaidomis, buvo atliktas kiekybinis tyrimas



– anketinė apklausa, kuri pasirinkta todėl, kad yra lengvai prieinama visiems Agentūros darbuotojams, šiuo būdu galima surinkti daugiau informacijos, respondentai gali skirti pakankamai laiko atsakymams pateikti. Visiems respondentams elektroniniu būdu buvo siunčiamos anketos, kas palengvino gautų apklausos duomenų apdorojimą. Kitas tyrimo įrankis – kokybinis tyrimas (pusiau struktūrizuotas interviu). Pusiau struktūrizuotas interviu pasirinktas todėl, kad tokiu būdu galima gauti platesnius, išsamesnius ir atviresnius duomenis, įsigilinti į informanto patyrimus. Pusiau struktūrizuoto interviu metu galima lanksčiai prisitaikyti prie informanto ir situacijos bei užduotį papildomų klausimų, kurie yra nenumatyti interviu plane, taip praplečiant tyrimą.

#### **Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė ir sintezė.
2. Anketinė apklausa.
3. Pusiau struktūruotas interviu.
4. Statistinė duomenų analizė: aprašomoji statistika, skalių patikimumo analizė (Cronbach's alpha koeficientas, taikyti Mann-Whitney U ir Kruskal-Wallis testai. Duomenys laikyti statistiškai reikšmingi, kai koeficientas yra mažesnis už 0,05 ( $p < 0,05$ ). Duomenys analizuojami naudojant SPSS statistinių programų paketą ir Microsoft Excel programą.

**Darbo struktūra.** Magistrinį darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, 11 poskyrių, 9 skyrelių, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas (80 šaltinių). Darbe pateikta 6 lentelės, 30 paveikslų, 23 priedai. Darbo apimtis – 87 puslapiai.

# 1. DARBUOTJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Motyvacijos samprata

Šiandien vis dažniau girdime sąvoką motyvacija ir motyvavimas. Visos organizacijos pripažįsta, kad didžiausias jų turtas – motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai. Organizacija, siekdama produktyvios ir veiksmingos veiklos, turi ne tik naudotis žmogiškaisiais ištekliais, bet ir sugebėti juos tinkamai motyvuoti bei tobulinti. Labai svarbu užtikrinti, kad darbuotojai savo veiklą vykdytų noriai. Būtent motyvacija daro tiesioginę įtaką jų darbo rezultatams (Ruškienė, 2021, p. 6), nukreipia ir palaiko asmens elgesį (Tovmasyan ir Minasyan, 2020, p. 25). Kaip teigia Ozkeser (2019, p. 803), dažnu atveju, asmens motyvacija darbui, tampa lemiamu visos organizacijos sėkmės veiksniumi. Tinkamai motyvuoti darbuotojai siekia ne tik savo asmeninių, bet ir įstaigos tikslų. Kiekvieno žmogaus motyvacija darbui bei veiklai yra individuali, bet yra tam tikri dėsningumai bei teorijos, kurių pagrindu galima išskirti veiklos priežasčių (motyvų) grupes bei kurti vieningas darbuotojų motyvacinės sistemas, suteikiančias galimybes įstaigai išlaikyti darbuotojus, kelti motyvacijos lygį įstaigoje bei skatinti juos dirbti efektyviau (Lipinskienė, 2012, p. 81).

Sąvokai „**motyvacija**“ vadybos praktikoje jau daugiau nei šimtas metų. Jos kilmė siejama su lotynų kalbos žodžiu – „*motivere*“, o jo prasmė siejama su judėjimu, elgsena, veiksmu bei veiklos priežastimi (Jančiauskas, 2011, p. 8). Lietuvių kalbos žodyne (2009–2023) „motyvacija“ yra apibrėžiama kaip tam tikro „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma“. Pasak E. E. Jančiausko (2011, p. 8), pirmieji motyvacijos sąvoką pradėjo vartoti marketingo specialistai. Vėliau ji buvo perimta darbo psichologų ir sociologų. Jų tyrimų duomenys praktinėje veikloje naudojo organizacijos, kurios įvairiomis priemonėmis, siekė skatinti darbuotojų efektyvią veiklą.

Motyvacijos sąvoka bendrąja prasme išaiškinama per psichologinę prizmę, apibrėžiant kaip žmogaus vidinę paskatą ar poreikį, kuri siejama su individualaus asmens būdingais tikslais, vertybėmis, motyvais, identitetu ir nulemia jo įsipareigojimo laipsnį veikti kažko siekiant (Stefanovič ir Romerytė-Šereikienė, 2020, p. 28). Panašiai šią sąvoką apibūdina ir autoriai J. V. Lyandau, N. S. Mročkovskis ir kt. (2020, p. 73), teigdami, kad motyvacija subjektyvus vidinių paskatų formavimosi procesas, kurį įtakoja išoriniai veiksniai bei asmens psichologinės savybės. Darbuotojo psichologinių savybių suvokimas, suteikia galimybę sudaryti darbuotojo motyvacinį profilį (Lyandau ir kt., 2020, p. 73). Motyvacija nėra pastovi būseną, ji nuolat kinta priklausomai nuo aplinkybių ir paties asmens, todėl ją reikia nuolat papildyti.

Atlikus išsamesnę mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad nėra vieningo motyvacijos sąvoką paaiškinančio apibrėžimo. Šios sąvokos apibrėžimas priklausomai nuo laikotarpio bei atliktų tyrimų pateikiamas skirtingai, tačiau dauguma mokslininkų nagrinėjantys motyvaciją sutinka, jog žmogų skatina veikti tam tikrų jo poreikių visuma (žiūrėti 1 lentelę).

1 lentelė. Motyvacijos apibrėžimai

Autorius (-iai), metai	Apibrėžimas
Adomonienė, 2015	Motyvacija – individo būklė, kuri lemia veiklos aktyvumą ir kryptingumą esant tam tikrai situacijai. Tai žmogų veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo poreikius.
Marcinkevičiūtė, 2010	Motyvacija – priemonė ar veiksnys, skatinantis žmogų dirbti.
Lipinskienė, 2012	Motyvaciją – jėgą, suteikianti individui energiją ir kryptį tam tikrai jo elgsenai bei yra pagrindas siekio ir nusiteikimo veikti toliau, susidūrus su kliūtimis.
Šavareikienė, 2008	Motyvacija – skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas yra nukreipiamas konkrečiai veiklai.
Whitfield, Dresser, Magoffin ir Wilby (2020, 1)	Motyvacija yra apibrėžiama kaip noras ką nors daryti bei apima veiklos inicijavimo ir palaikymo veiksmą.
Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen ir Khanam, 2014	Motyvacija – jėga, kuri skatina darbuotojus siekti konkrečių įstaigos tikslų bei uždavinių.
Adomavičiūtė ir Martinkienė, 2018	Motyvacija – priemonė, skatinanti individą veiksmingai ir produktyviai dirbti, kartu įgyvendinant užsibrėžtus tikslus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis nagrinėtais mokslinės literatūros šaltiniais.

Remiantis mokslininkų pateiktais apibrėžimais apie motyvaciją, galima daryti išvadą, kad tai yra procesas, kuris suaktyvina individo elgesį ir nukreipia jo veiksmus bei energiją tikslo pasiekimui. Taip pat motyvacija, gali būti aiškinama kaip priemonė, kuri skatina dirbti (Adomaitytė ir kt., 2016, p. 33). Tai reiškia, kad motyvacijos turintis darbuotojas norės pasiekti tiek asmeninių, tiek ir organizacijos tikslų. Šiame darbe nagrinėsime būtent darbo motyvaciją, kuri yra siauresnė bendrosios motyvacijos dalis, susijusi su žmogaus elgesiu darbe. Kadangi svarbu suprasti, kodėl toje pačioje įstaigoje, tomis pačiomis sąlygomis, dirbančių darbuotojų motyvacija darbui bei darbo rezultatai skiriasi.

Nagrinėjant giliau darbo motyvaciją, yra skiriamos dar dvi motyvacijos rūšys: *vidinė ir išorinė motyvacija*. **Vidinė** motyvacija apima norą būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos (Adomaitytė ir kt., 2016, p. 33). Soliman ir Altabtai (2023, p. 1666) teigia, kad vidine motyvacija pasižymintys individai dirba su malonumu, pats darbas jiems yra įdomus, sukelia pasitenkinimą savimi. Anot J. Palidauskaitės (2007, p. 35) vidinė motyvacija siejama su asmeniniu tobulėjimu. Aworemi ir kt. (2011, p. 228) pažymi, jog vidinė motyvacija pozityvi emocinė patirtis, kuri kyla natūraliai iš individo elgesio ar jo rezultatų.

Tai siejama su pasitenkinimo jausmu, kai pavyksta gerai atlikti numatytą užduotį ar darbą, taip pat gali apimti ir įsipareigojimo jausmą, kai darbas einasi sklandžiai. Tai rodo, kad vidinė motyvacija yra siejama su paties darbuotojo motyvais bei tikslais. **Išorinė** motyvacija pasižymintys darbuotojai, dirba tik dėl to, kad siekia gauti atlygį arba išvengti neigiamų padarinių. Pats darbas šio tipo darbuotojams nėra malonus ir įdomus (Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021, p. 25). Aworemi ir kt. (2011, p. 228) teigimu, išorinė motyvacija yra kažko gavimas iš kito žmogaus, ką individas vertina ir nuo ko priklauso jo elgesys bei rezultatai. Išoriniai apdovanojimai apima darbo priedus, pagyras, atlyginimą ar kitokios formos pripažinimą. Tai reiškia, kad darbuotojų išorinę motyvaciją organizacija formuoja savo pastangomis ir veiksmais. Vidinė ir išorinė motyvacija yra neatsiejamos viena nuo kitos, nes norint tinkamai ir efektyviai motyvuoti darbuotoją būtina susieti šiuos du veiksnius. To nedarant galima padaryti daugiau žalos nei naudos (Adomaitytė ir kt., 2016, p. 33).

Dauguma tyrimų parodo, jog šių dienų darbuotojai dirba su tikslu gauti vienokį ar kitokį atlygį. Tai gali būti vidinis (pripažinimas, savęs realizavimas, pagyrimai ir kt.) arba išorinis (atlyginimas, premijos, nuolaidos ir kt.) atlygis (Sitthiwarongchai ir kt, 2020, p. 55). Autoriai Majerova ir kt. (2021, p. 3) pabrėžia, kad turi būti sudarytos tokios darbo sąlygos, jog darbo rezultatai duotų pageidaujamą vidinį ir išorinį atlygį, o visa tai lemtų bendrą pasitenkinimą darbu.

Pastebima, kad motyvacijos terminas dažnai tapatinamas su motyvavimo terminu. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad motyvacijos ir motyvavimo sąvokos skiriasi. Motyvacija nusakoma, kaip žmogų veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo esminius poreikius, o motyvavimas yra laikomas veiklos priežastimi ar poveikiu darbuotojo motyvacijai.

Norint suprasti motyvavimo esmę, visų pirma reikalingas jos sąvokos išaiškinimas. Autorė R. Adamonienė (2015, p. 69) **motyvavimą** laiko, „savęs ir kitų individų skatinimu veikti, siekiant asmeninių ir organizacijos tikslų“. R. Vanago ir L. Vyšniauskienės (2012, p. 143) teigimu, darbuotojų elgesys ir pastangos įgyvendinti organizacijos tikslus priklauso nuo motyvavimo proceso. Taip pat autoriai akcentuoja, jog tinkamai motyvuoti (patenkinti) darbuotojai formuoja teigiamą įmonės įvaizdį. Pasak M. Osemeke ir S. Adegboyega (2017, p. 162) motyvuoti darbuotojai yra produktyvesni, labiau įsitraukia į darbą ir investuoja daugiau laiko bei dėmesio savo darbui. Hitkos ir kt. (2022, p. 464) autorių teigimu, tinkamai motyvuoti darbuotojai, gali sukurti ne tik teigiamą atmosferą darbe, bet ir sukurti pagrindą įmonės augimui ir surasti tinkamiausią būdą, kaip pasiekti sėkmę, konkurencingoje darbo aplinkoje. Grant (2008) atliktame tyrime, taip pat matyti, jog tinkamai motyvuotų darbuotojų darbo rezultatai yra geresni, jie yra savarankiškesni, tokie darbuotojai prisiima daugiau atsakomybės ir labiau įsitraukia į atliekamą darbą (Güngör, 2011, p. 1512).

Motyvavimo procesas yra sudėtinė vadovavimo funkcijos dalis, kuris įtakoja darbuotojų elgesį siekiant organizacijos tikslų. Būtent vadovo įtaka darbuotojui kartu su žmogaus poreikiais bei motyvais veikti yra motyvavimo proceso pagrindas (Gražulis ir kt., 2015, p. 128). Šių dienų vadovai turi suvokti,

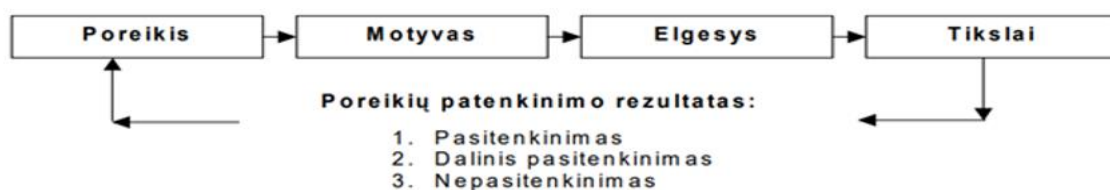
kad darbuotojams nepakanka vien tik atlikti savo darbą, jie turi būti motyvuoti ir skatinami atlikti savo pareigas (Manum ir Khan, 2020, p. 118). Nėra vieno tinkamo motyvavimo būdo, kuris būtų tinkamas visiems darbuotojams ir visose situacijose. Kadangi visų darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai skiriasi (Hitka ir kt., 2022, p. 464). Tad svarbu, kad vadovas išsiaiškintų ir įvertintų individualius darbuotojų poreikius ir juos patenkintų darbo procese.

Individų poreikiai ir jų motyvai yra siejami su motyvacija, kadangi nuo jų priklauso žmogaus veiksmai bei elgesys. Darbuotojų asmeninių poreikių ir motyvų nepaisymas gali neigiamai veikti visą organizaciją, todėl jas ignoruojantiems vadovams gali sunkiai sektis didinti darbuotojų darbo efektyvumą ir kokybę (Gražulis ir kt., 2015, p. 101). Pasak I. Skačkauskienės ir A. Kiselevskajos (2014, p. 246) „žmogų skatina veikti tam tikrų jo **poreikių** visuma“. Poreikis atsiranda, kai žmogus pajunta bet kokią fiziologinį ar psichologinį trūkumą (Adamonienė, 2015, p. 70). Žmogus tam tikru metu gali neturėti poreikių, tačiau yra tokių poreikių, kuriuos individas jaučia nuolat. Dauguma mokslininkų poreikius suskirsto į dvi grupes (Adamonienė, 2015, p. 70):

1. *Pirminiai* poreikiai – fiziologiniai, paprastai įgimti (maistas, vanduo, oras, miegas, seksas). Šie poreikiai formuojasi, remiantis žmogaus egzistencijai svarbiais veiksniais.

2. *Antriniai* poreikiai – psichologiniai (pasitenkinimo, pagarbos, valdžios, priklausomumo, prisirišimo). Šie poreikiai sąlygojami socialinės praktikos, jie tampa svarbūs įgijus patirties. Kaip tegia R. Adomonienė (2015, p. 70), kiekvieno individo sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl antriniai asmenų poreikiai kur kas labiau skiriasi nei pirminiai.

Poreikiai motyvuoja individų veiksmus. Žmogus pajutęs poreikį, imasi tam tikros veiklos. Poreikiai formuoja impulsus, kuriais vadovaujamosi siekiant tikslo (Ma'ruf ir kt., 2019, p. 80). Tikslas šiuo atveju yra suvokiamas kaip konkretaus poreikio patenkinimo būdas. „Daugelio specialistų nuomone, patenkinus poreikį nebelieka veiklos motyvo priežasties (kol neatsiranda naujas jo deficitas)“ (Gražulis ir kt., 2015, p. 102). Būtent poreikiai yra žmonių veiksmų motyvai. Žmogaus poreikiai turi tendenciją stiprėti, silpnėti bei keistis, dėl to motyvai veikti taip pat nuolat kinta, kad juos paveikti, reikia juos suprasti ir kuo tiksliau apibūdinti. Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pamatuoti bei pastebėti. Apie jų egzistavimą sprendžiama iš žmogaus elgesio, susiejant poreikius, motyvus ir elgesį (Lobanova, 2010, p. 106). Žmogaus elgesio per poreikius modelis pavaizduotas 1 paveiksle.



Šaltinis: Lobanova, 2010, p. 106.

1 pav. Žmogaus elgesio per poreikius modelis

„**Motyvas** yra aiškinamas kaip sąmoningas arba nesąmoningas individo aktyvumo šaltinis, kurį sąlygoja vidiniai poreikiai, aplinkos sąlygojami veiklos stimulai arba kaip sąveikos tarp aplinkos ir individo produktas. Motyvų dariniai bei jų formavimosi mechanizmai aiškinami motyvacijos terminu“ (Urbonienė, 2015, p. 2). Motyvas, elgesio, veiklos priežastis, kylanti iš nepatenkintų poreikių. Motyvas nulemia, kas tam tikroje situacijoje sukelia abejingą reakciją, o kas skatina (Lipinskienė, 2012, p. 81). L. Lobanova (2010, p. 106) teigia, kad motyvas – „tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos“. Pasak E. E. Jančiausko (2011, p. 9), motyvas yra įgimtas veržimasis prie tam tikro pasitenkinimo, taip pat tai vidinė paskata, impulsas, kuris skatina tam tikrą individo elgesį ir veiksmus. Motyvai suteikia galimybę suprasti, kodėl toje pačioje situacijoje individai elgiasi skirtingai. Žvelgiant į darbo motyvą, V. Gražulis ir kt. (2015, p. 103) teigia, kad „tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmens noro patenkinti savo su darbo aplinka susietus poreikius, interesus, noru realizuoti lūkesčius, vertybes, tikslus ir kt.“. Žmogų skatinantys dirbti motyvai yra skirstomi į keletą grupių (Čiuplys, 2012, p. 38):

*Tiesioginiai motyvai* – darbuotojai pasitenkina darbo rezultatais ir procesu.

*Netiesioginiai motyvai* – darbuotojams yra svarbus ne pats darbas ir darbo rezultatai, o pašaliniai dalykai: padėtis visuomenėje, pripažinimas, darbo užmokestis ir kt.

Šie motyvai (tiesioginiai ir netiesioginiai) tarpusavyje yra susiję, kadangi individui yra svarbu ir darbas, ir darbo užmokestis bei kitos vertybės.

Motyvus taip pat kaip ir poreikius, sunku pastebėti, jie retai pasirodo tiesiogiai, tik per žmogaus parodytą aktyvumą ir elgseną galima spręsti apie individo motyvus (Urbonienė, 2015, p. 2).

Pasak L. Lobanovos (2010, p. 106), motyvai gali būti realūs (tai motyvai paskatos) ir deklaruojami arba viešai pripažinti (tai motyvai sprendimai). Kadangi žmogus yra įvairiais ryšiais susijęs su žmonėmis, visuomene, daiktais bei pačiu savimi, todėl jo veikla vienu metu yra grindžiama keliais motyvais, kurie kartu sudaro motyvacijos branduolį. L. Lobanova (2010, p. 106) pateikia motyvus, sudarančius kasdienio darbo situacijos motyvacijos branduolį:

- *„ap rūpinimo motyvai* susiję su materialinių priemonių, reikalingų darbuotojo gerovei aprūpinti, įvertinimu, skatinant individo materialinį suinteresuotumą ir jo orientaciją į aukštą atlyginimą;
- *pripažinimo motyvai* pasireiškia individo siekimu realizuoti savo potencialias galimybes darbe, turint omenyje, kad šie motyvai turi tendenciją plėstis, jų vaidmuo didėja;
- *prestižo motyvai* skatina individo siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį ir dalyvauti darbo ar visuomenės veikloje“.

Taigi motyvai veiklos stimulai kurie yra susiję su individo poreikių tenkinimu. Motyvų pasikeitimai priklauso nuo individo interesų, įsitikinimų, nuostatų bei vertybių.

*Apibendrinat galima teigti, kad poreikiai, motyvai bei motyvavimas yra pagrindinės sąvokos, vartojamos analizuojant organizacijos darbuotojų motyvaciją. Motyvacija, elgesio skatinimo sistema,*

kurią veikia įvairūs motyvai ir įtakoja darbuotojų siekis patenkinti savo poreikius. Darbuotojo motyvacija yra svarbi kiekvienai organizacijai, nes ji užtikrina našesnę darbuotojų darbą bei efektyvų įmonės tikslų įgyvendinimą. Darbuotojai pasižymintis stipresne vidine motyvacija yra linkę dirbti dėl pačios veiklos, dirba su malonumu, o išorine motyvacija pasižymintys darbuotojai, dirba dėl tam tikro atlygio. Tačiau vidinė ir išorinė motyvacija yra neatsiejamos ir tik jas sujungus galima tinkamai motyvuoti darbuotojus. Kiekvieną darbuotoją reikia motyvuoti, išsiaiškinus individualius poreikius ir parinkus tinkamiausias motyvacinės priemonės, kurios skatintų darbuotoją imtis konkrečios veiklos ir atlikti ją kokybiškai. Motyvavimo priemonių visuma sudaro organizacijos motyvacinę sistemą, kuri skatina darbuotojus dirbti produktyviau, būti savarankiškesniais bei labiau įsitraukti į savo vykdomą veiklą.

## 1.2. Motyvacijos teorijos

Šiandien yra sukurta daugybė motyvacijos teorijų. Kiekvienu visuomenės vystymosi laikotarpiu atsirasdavo vis nauja teorija, kurios vystėsi su pačia visuomene (Adomaitytė ir kt., 2016, p. 33). Motyvacijos teorijomis siekiama paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti žmogus, kokie jo poreikiai bei elgesio alternatyvos (Teresevičienė ir Tandzegolskienė, 2001, p. 13). Išanalizavus įvairių autorių literatūrą pastebima, jog motyvacijos teorijos klasifikuojamos į: *turinio (poreikių)* ir *proceso* motyvacijos teorijas.

*Turinio* (poreikių) motyvacijos teorijos – statiškos teorijos, kurios suteikė galimybę nustatyti konkrečių poreikių prigimtį bei numatyti jų struktūros logiką (pvz.: hierarchinės struktūros principus). Šios motyvacijos teorijos yra pagrįstos individo poreikių analize, todėl literatūroje yra apibūdinama dažniausiai kaip poreikių teorijos (Adomaitytė ir kt., 2016, p. 33). Pagrindinės teorijos priskiriamos: A. Maslow poreikių hierarchijos modelis, D. MacClelland pasiekimų motyvacijos teorija ir F. Herzberg dviejų veiksmų teorija.

**A. Maslow poreikių hierarchijos teorija** – viena žymiausių turinio krypties teorijų, kuri dažniausiai vaizduojama kaip piramidė. Ši teorija teigia, jog individas turi įgimtą norą siekti kuo geriau tenkinti savo poreikius. (Adomavičiūtė ir Martinkienė, 2018, p. 94). Šioje teorijoje A. Maslow žmogaus poreikius suskirstė į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – pirminio lygio poreikių iki aukščiausių – antrinio lygio poreikių, žiūrėti 2 pav.) (Adamonienė, 2015, p. 71):

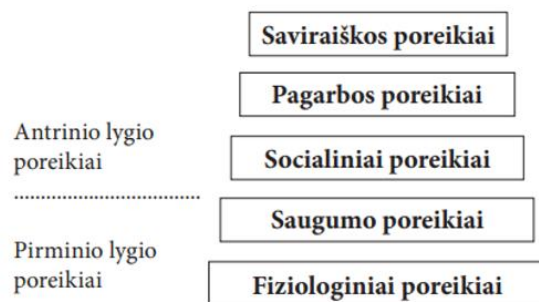
1. *Fiziologiniai* poreikiai. Šie poreikiai yra reikalingi norint užtikrinti egzistenciją. Įmonėse šie poreikiai gali būti patenkiami pakankamu atlyginimu bei geromis darbo sąlygomis.

2. *Saugumo* poreikiai – fizinis ir psichologinis saugumas ir tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas bei darbo sutartis.

3. *Socialiniai* – priklausomumo poreikiai aprėpti meilės bei prisirišimo poreikį, norą pritapti, priklausyti kokiai nors socialinei grupei. Šie poreikiai patenkinami artimoje aplinkoje, per įvairius bendruomeninius ryšius, bei bendravimą darbe.

4. *Pagarbos* poreikiai apima dvi poreikių grupes: 1) savigarbos ir teigiamo įvaizdžio formavimą; 2) kitų žmonių pagarbos ir pripažinimo siekį.

5. *Saviraiškos* poreikiai – noras realizuoti savo potencines galimybes, tobulėti bei augti kaip asmenybei.



Šaltinis: Gražulis ir kt., 2015, p. 125.

## 2 pav. A. Maslowo poreikių hierarchijos schema

Poreikių išdėstymas hierarchine tvarka, reiškia, jog kol nepatenkinamas žemesnio lygio poreikis, negalima tikėtis aukštesnio lygio poreikių patenkinimo t. y. kol pirminio lygio poreikis (fiziologinis) nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis, tik kai poreikis yra patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis (Soliman ir Altabtai, 2023, p.1666). Anot J. Palidauskaitės (2007, p. 34) ši teorija pabrėžia, jog aukštesnio lygio poreikiai (saviraiškos bei pagarbos) yra pagrindiniai stimulai, skatinantys žmogų dirbti įmonėje. Taigi organizacijų vadovai privalo sudaryti darbuotojams tokias sąlygas, kuriomis jie galėtų ugdyti savo potencialą ir siekti aukščiausio lygio poreikių išsipildymo.

**D. C. McClelland pasiekimų motyvacijos teorija** – ši teorija atmeta pirminio lygio poreikius, kuriuos dabartinio gyvenimo sąlygomis mano esant patenkintais, todėl visą dėmesį skyrė aukštesnio lygio poreikiams tirti (Adomavičiūtė ir Martinkienė, 2018, p. 94). Autorius išskyrė trys aukštesnio lygio žmonėms būdingus poreikius (Gražulis ir kt., 2015, p. 142):

1. *Pasiekimų* (laimėjimų) poreikį, nusakantį žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių darbo arba savo veiklos (plačiąja prasme) rezultatų.

2. *Valdžios* poreikį, apimantį siekimą daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus.

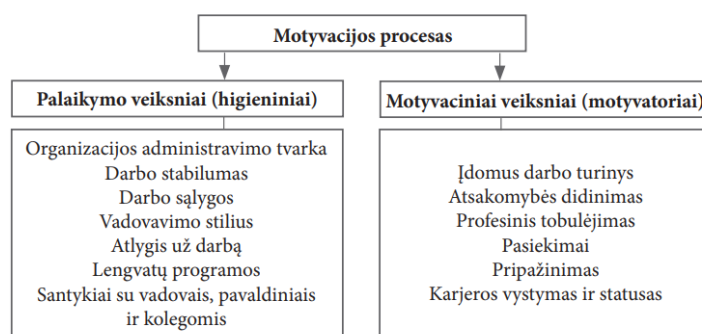
3. *Priklausymo* grupei (bendrumo) poreikį, apimantį siekimą būti grupės nariu, palaikyti gerus santykius su kitais žmonėmis.

D. C. McClelland poreikiai nėra hierarchiniai ir universalūs visiems žmonėms. Pagal šią teoriją individą skatiną dirbti galimybė darbe patenkinti vieną, labiausiai išreikštą poreikį. Ši teorija parodo kaip



svarbu, norint motyvuoti darbuotojus, pažinti kiekvieno poreikius bei sudaryti tinkamas sąlygas tiems poreikiams patenkinti. Pastebima, kad stiprų pasiekimų poreikį turinčius žmones motyvuoja vidinis sėkmės ir kompetencijos jausmas, o ne išoriniai apdovanojimai. Jie siekia gauti sudėtingas užduotis, taip pat kelia aukštus reikalavimus bei stengiasi juos atitikti. Šio tipo darbuotojai mėgaujasi pačiu darbo procesu, jiems yra labai svarbus grįžtamasis ryšys. Tuo tarpu asmenys turintys stiprų valdžios poreikį, nebijo rizikos, manipuliuoja situacijomis, siekia nuolat būti pastebėti bei daryti įspūdi kitiems. Jiems yra svarbi reputacija bei turi išreikštą autoriteto poreikį. Asmenys turinčius priklausomumo poreikį traukia darbas, kuriame jie turi galimybę bendrauti su kitais žmonėmis. Jie nesiekia konfrontuoti, varžytis ir dominuoti (Ruškienė, 2021, p. 15).

**F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija** – šioje teorijoje ypatingas dėmesys skiriamas žmonių pasitenkinimui ir nepasitenkinimui darbu. (Lobanova, 2010, p. 109). F. Herzberg išskiria dvi motyvacinių veiksnių grupes (Gražulis ir kt., 2015, p. 136) (žiūrėti 3 pav.):



Šaltinis: Gražulis ir kt., 2015, p. 136

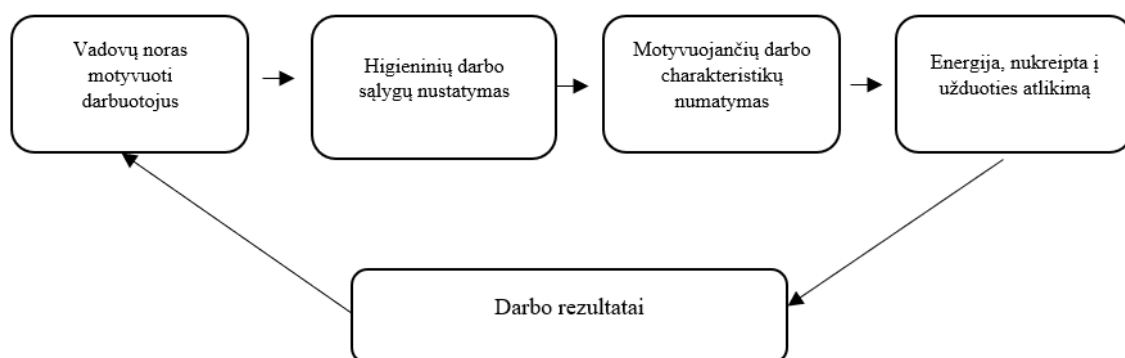
3 pav. F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos modelis

*Higieniniai* (palaikymo) veiksniai yra susiję su darbo aplinka. Jeigu higieninių veiksnių lygis nepakankamas, individas jaučia *nepasitenkinimą* darbu. Tačiau jeigu jis yra pakankamas, individas jų net nepastebi. Tad šie veiksniai nemotyvuoja geriau dirbti, o tik apsaugo nuo nepasitenkinimo (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 112).

*Motyvaciniai veiksniai (motyvatoriai)* yra susiję su turiniu, darbo pobūdžiu bei motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tačiau jų buvimas didina darbuotojų *pasitenkinimą* bei motyvuoja efektyviau dirbti (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 112).

F. Herzberg teigė, jog pasitenkinimas nėra nepasitenkinimo priešingybė (pasitenkinimo priešingybė yra pasitenkinimo nebuvimas, tuo tarpu nepasitenkinimo priešingybė yra nepasitenkinimo nebuvimas) (Lipinskienė, 2012, p. 90). Motyvacinių veiksnių nebuvimas ne demotyvuoja darbuotoją, o sukelia abejingumo būseną. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių panaikinimas ar gerinimas neskatina bei nemotyvuoja darbuotojų geriau dirbti (pasitenkinimas nedidėja). Tačiau jų nebuvimas skatina prastą darbuotojų savijautą. (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 112).

Motyvaciją skatinantys veiksniais yra pagrindinė pasitenkinimo darbu priežastis, tuo tarpu higieniniai veiksniai – pagrindinė nepasitenkinimo darbu priežastis. Vadovai remiantis šiais veiksniais, gali išsiaiškinti ar naudojama motyvacinė sistema įstaigoje yra tinkama ir efektyvi (ar motyvavimo priemonės padeda užtikrinti geresnę darbuotojų darbą, o higieniniai veiksniai ar padeda išvengti darbuotojų nepasitenkinimo darbu) (Prakapienė ir Neifaltienė, 2014, p. 123). Vadovui norint tinkamai motyvuoti darbuotojus, visų pirma reikia panaikinti nepasitenkinimą keliančius veiksnius (higieniniai veiksniai), tik tada jau kitomis priemonėmis tenkinti darbuotojų kitus poreikius, motyvuojant juos pasitenkinimą darbu keliančiais veiksniais (Lipinskienė, 2012, p. 91) (žiūrėti 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis D. Lipinskienė, 2012, 91.

#### 4 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzbergą

Iš 4 paveiksle pateikto motyvacijos proceso matyti, jog vadovas visų pirma turi numatyti higienines darbo sąlygas, o po to motyvuojančias darbo charakteristikas. Tai atlikus, darbuotojų energija yra nukreipiama į užduočių atlikimą ir laukiamą rezultatą.

*Proceso teorijos* – dinamiškos teorijos, kuriomis remiantis pavyko nustatyti poreikių ir motyvų realizavimo priežastys ir konkrečius elgesio būdus sąlygojančius principus. Procesinės teorijos tiria ir mėgina suvokti, kaip individas paskirsto savo pastangas siekdamas tikslų. Kaip ir kokį elgsenos tipą pasirenka. Remiantis šiomis teorijomis žmogaus elgesį sąlygoja laukimas ir suvokimas (Adomaitytė ir kt., 2016, p. 33). Žinomiausios teorijos: V. Vroom lūkesčių teorija, L. Porter ir E. Lawler motyvacijos modelis, J. Adams socialinio teisingumo teorija, E. A. Lock tikslų iškėlimo teorija, B. F. Skinner paramos / pastiprinimo teorija ir kt.

**V. Vroom lūkesčių teorijoje** motyvacija yra siejama su tam tikrų lūkesčių patenkinimu. Ši teorija pabrėžia, jog žmonės yra motyvuoti dėti daug pastangų, jei tiki, kad yra ryšys tarp jų pasiektų rezultatų ir įdėtų pastangų bei gautų rezultatų / atlygio (Bertašius ir kt., 2020, p. 89). Jeigu darbuotojo tikėjimas, jog jo pastangos leis pasiekti rezultatą, bus menkas, tada ir lūkesčiai bus silpni. Lūkesčių teoriją sudaro trys esminiai motyvai (Lobanova, 2010, p. 110):

- „*Valentingumas* – jausminė charakteristika, darbo patrauklumas, laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis.

- *Instrumentalumas* – santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas, kur darbo procesas yra pirmo lygio rezultatas, kuris veda prie antro lygio rezultatų – atlygio už darbą.

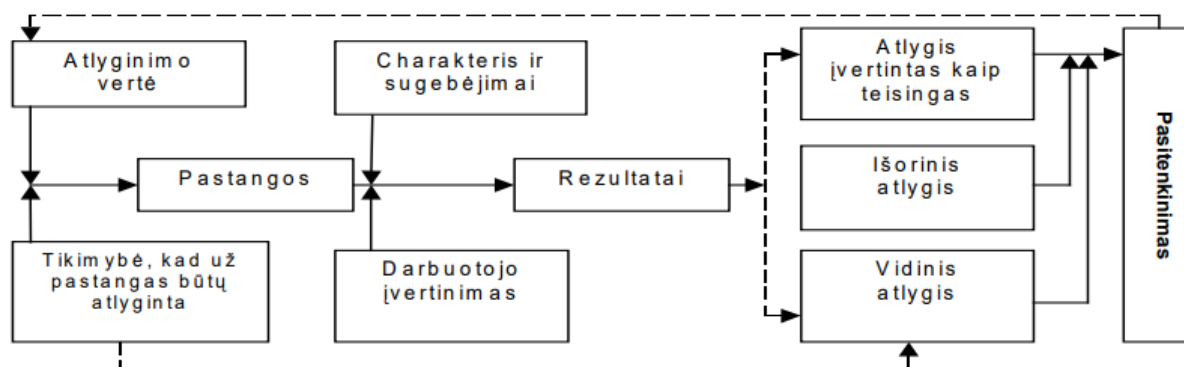
- *Lūkesčiai* – suvokta tikimybė, kad darbas duos teigiamų rezultatų“.

V. Vroomo teigimu, žmogaus nuomonė apie valentingumą, instrumentalumą bei lūkesčius motyvuoja jį veikti taip, jog suteiktų sau pasitenkinimą / išvengtų nusivylimo. Šie trys veiksniai gali skirtingai derintis tarpusavyje ir įvairiai veikti pačią motyvaciją. Geriausias variantas, kai yra teigiamas valentingumas, didelis instrumentalumas bei didelė lūkesčių patenkinimo tikimybė (Lobanova, 2010, p. 110–111).

Norint motyvuoti darbuotojus taikant šią teoriją, vadovai turi siekti, kad darbuotojai tikėtų tuo, kad padidintos pastangos turės įtakos veiklos rezultatams ir kad veikla (jos rezultatai) bus atlyginta jiems patraukliais atlygiais (Lipinskienė, 2012, p. 96).

**L. Porter ir E. Lawler motyvacijos modelis** (žiūrėti 5 pav.) yra kompleksinis, apimantis savyje tiek vilčių tiek teisingumo teorijų elementus. Jų sukurtas modelis suteikia galimybę apibūdinti motyvaciją pagal penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą ir pasitenkinimą (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 116).

Šio modelio esmė, jog darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo sugebėjimų, pastangų bei charakterio bruožų taipogi nuo jo vaidmens įmonėje. Individas patenkina poreikius, gaudamas atlyginimą už pasiektą rezultatą. Pasiektas rezultatas gali būti išreikštas vidiniu atlygiu (pasitenkinimas, savigarba, kompetencijos jausmas) ir išoriniu atlygiu (premija ar paaukštinimas) (Lobanova, 2010, p. 111).



Šaltinis: Lobanova, 2010, p. 111.

5 pav. E. Lawlerio ir L. Porterio penkių kintamųjų motyvacinis modelis

Taikydami šį modelį, vadovas turi žinoti, jog darbo rezultatyvumas yra pasitenkinimo priežastis, o ne pasekmė (Lobanova, 2010, p. 111).

Iš šio E. Lawlerio ir L. Porterio modelio paaiškėja svarbiausia šios teorijos išvada: *rezultatyvus darbas pats savaime sąlygoja pasitenkinimą*. Tai parodo, kad motyvacija nėra paprastas priežasties ir pasekmės ryšių elementas. Pastangos, rezultatai, atlygis, gabumai, pasitenkinimas sujungti į kompleksinę visumą, gali būti panaudojami tinkama linkme (Palidauskaitė, 2007, p. 37).

**J. Adams socialinio teisingumo teorija** teigia, jog labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys – kaip žmogus vertina gautą atlygį, t. y. ar laiko jį teisingu, pakankamu ar ne (Adomavičiūtė ir Martinkienė, 2018, p. 94). Teisingumas šioje teorijoje yra apibūdintas kaip santykis tarp darbuotojo įdėtų sąnaudų (indėlio) ir gauto atlygio už darbą. Darbuotojai apie atlygio teisingumą nusprendžia lygindami savo ir bendradarbių, kurie atlieka panašias, tokias pat ar net skirtingas užduotis, gautą atlygį (Lipinskienė, 2012, p. 94). Iki kol darbuotojai nemany, kad jų darbas atlyginamas teisingai, jie stengiasi sumažinti savo darbo pastangas (dirba mažiau intensyviai). Kiekvienas individas *teisingumą* suvokia subjektyviai, priklausomai nuo asmeninių savybių, darbo patirties bei kvalifikacijos (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 116).

Ši teorija suteikia galimybę vadovams siekti, jog kiekvienam įstaigos darbuotojui būtų atlyginama pagal jo pastangas. Darbuotojų motyvavimo metodai šiuo atveju galėtų būti tokie: efektyvus grupinio darbo organizavimas, aiški skatinimo sistema bei teisingas rezultatų paskirstymas (Lobanova, 2010, p. 110–111).

**E. A. Lock tikslų iškėlimo teorija** – ši teorija didžiausią dėmesį skiria konkrečių tikslų nustatymo svarbai. Tikslų konkretinimas padeda darbuotojams pasiekti geresnių rezultatų, o nelengvi, sunkiai pasiekiami, bet darbuotojams priimtini tikslai, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei paprasti, lengvai pasiekiami tikslai (Lipinskienė, 2012, p. 109). E. A. Lock išskiria šias nuostatas:

- „sudėtingi tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai;
- konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai;
- jei norima turėti naudos iš suformulavimo sudėtingų konkrečių tikslų, būtina gauti grįžtamąjį ryšį, informaciją apie darbo (užduoties) atlikimą“ (Jančauskas, 2011, p. 17).

Kiekvienas keliamas tikslas gali skirtis turiniu bei intensyvumu. Norint, kad darbuotojai priimtų keliamus tikslus, būtų labiau motyvuoti siekti numatytų tikslų, svarbu, kad vadovas darbuotojus įtrauktų į tikslų iškėlimo ir sprendimų priėmimo procesą. Tikslai neturėtų būti iškeliami per daug sunkūs ar neįgyvendinami, kad darbuotojas neprarastų motyvacijos (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 65).

Labai svarbu akcentuoti, kad valdymas pagal tikslus, suteikia darbuotojams aiškumą bei savikontrolės jausmą, skatina darbuotojų augimą, gerina darbo rezultatus, darbuotojai aiškiai supranta pagal kokius kriterijus jie bus vertinami. Valdymas pagal tikslus taip pat suteikia galimybę darbuotojams gerinti santykius su vadovu (Lipinskienė, 2012, p. 110).

Apibendrinant aptartas motyvacijos teorijas, pastebima, kad turinio (poreikių) motyvacijos teorijos siekia nustatyti darbuotojo poreikių prigimtį, kuriuos stengiamasi patenkinti. Šioje teorijoje labiau apibrėžiama „kas“ motyvuoja individą. Tuo tarpu proceso motyvacijos teorijos mėgina suvokti, „kaip“ darbuotojas paskirsto savo pastangas siekdamas savo konkrečių tikslų. Motyvacijos teorijų įvairovė suteikia galimybę, kiekvienai organizacijai, atsižvelgiant į jos kultūrą, pasirinkti sau tinkamiausius motyvavimo principus. Organizacijų vadovams analizuojant šias teorijas atsiveria galimybė perprasti kiekvieno darbuotojo motyvacijos ypatybes, suprasti kas kiekvieną darbuotoją skatina efektyviau veikti bei padeda atrasti demotyvuojančius veiksnius ir juos pašalinti.

### 1.3. Motyvavimo priemonių sistema

Šiandieninėje darbo aplinkoje organizacijoms be galo svarbu suprasti kas skatina darbuotojus dirbti efektyviai. Nebeužtenka vien piniginio atlygio, kad darbuotojai būtų motyvuoti pasiekti aukščiausių veiklos rezultatų. Turi būti taikomos ir kitos motyvavimo priemonės.

Organizacijai siekiant, jog jos darbuotojai būtų motyvuoti, siektų organizacijos tikslų bei efektyviai dirbtų, būtina atsižvelgti į taikomas skatinančias priemones. Įvairioje literatūroje šių priemonių galima rasti itin daug, tačiau jas galima suskirstyti į materialines ir psichologines. Norint sėkmingai motyvuoti darbuotojus, reikia taikyti tiek vienas tiek kitas priemones. Kurios bus veiksmingesnės ir kurias taikyti kaip pagrindines, visų pirma priklauso nuo darbuotojų poreikių.

R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011, p. 184) motyvavimo priemones skirsto į materialines ir psichologines (2 lentelė). Materialines priemones yra apčiuopiamos, dažnai ir išreiškiamos pinigais (piniginės motyvavimo priemonės) ar daiktais (nepiniginės motyvavimo priemonės), tuo tarpu psichologinių priemonių apčiuopti neįmanoma, kadangi jos pasižymi psichologiniu poveikiu.

2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno pasidalinime	Dovanos	Dalyvavimas valdyme
Darbo užmokestis	Draudimas	Darbo įvertinimas
Premijos	Fizinės darbo sąlygos	Darbo pobūdis, režimas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Įmonės akcijos	Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
	Įmonės automobilis	Įmonės prestižas, užimtumo garantijos
	Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis	Informacija ir komunikacija
	Papildomos atostogos	Konfliktų valdymas
		Kvalifikacijos tobulinimo galimybės
		Palankus psichologinis ir socialinis klimatas
		Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Šaltinis: R. Korsakienė ir kt., 2011, p. 184.

Pasak E. Rimkaus ir I. Mulerenkienės (2021, p. 95) darbo užmokestis, vis dar išlieka, viena plačiausiai taikomų darbuotojų motyvavimo priemonių. Šis motyvavimo būdas yra efektyvus, bet

pasižymi trumpalaikiu poveikiu. Norint, kad būtų pasiektas ilgalaikis darbuotojų motyvavimo efektas, reikėtų taikyti įvairesnes ir daugiau psichologines motyvavimo priemones. Autorės J. Kostecka ir V. Davidavičienė (2015, p. 263) teigia, kad psichologinės priemonės įvardijamos kaip priemonės, kurios, priešingai nei materialinės, motyvuoja darbuotoją atskleisti visas savo galimybes ir kurti. Šiai nuomonei pritaria ir D. Diskienė (2008, p. 37), kuri teigia, kad piniginis atlygis yra trumpalaikis motyvatorius. Taip pat pabrėžia, kad jei darbo užmokestis siekia tik tokį lygį, kai įmanoma patenkinti tik svarbiausius poreikius – kyla darbuotojų nepasitenkinimas. Skatinimo pinigais efektyvumas priklauso nuo to, ką pinigai simbolizuoja darbuotojui. Manytina, kad ne visiems darbuotojams materialinės priemonės suteikia motyvacijos (Adomaitytė ir kt., 2016, p. 35). Remiantis T. M. Mano ir M. D. Graham, atliktų tyrimų duomenimis, pastebima, jog dabartiniu metu darbuotojai vis daugiau suinteresuoti didinti savo galimybes realizuojant save jiems artimoje, patinkančioje aplinkoje, mokytis bei tobulėti. Materialinės priemonės darbuotojus skatina ir motyvuoja tik iki jų esminių t. y. jų fiziologinių bei saugumo poreikių patenkinimo. Tai patvirtina ir E. Rimkus bei I. Mulerenkienė (2021, p. 95), autoriai teigia, kad „kuo aukštesnis darbuotojų pragyvenimo lygis, išsilavinimas ir kultūra, tuo svarbesnis tampa aukštesnio lygio poreikių – pripažinimo, pagarbos, saviraiškos – patenkinimas. Čia piniginio atlygio nepakanka – tai pasiekti padeda įvairios psichologinės motyvavimo priemonės. Psichologinės priemonės, tokios kaip įmonės prestižas, jos vertinimas ar vieta reitingų lentelėse, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės, teigiamas socialinis-psichologinis klimatas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį“.

Apie psichologinių motyvavimo priemonių naudą kalba ir autorius D. Kšivickienės (2011, cit. iš Čiuplys. 2012, p. 39) teigia, jog vadovai kurie motyvacijos procese naudoja premijų principus, nebūtinai laimi prieš tuos vadovus, kurie naudoja kitas motyvavimo priemones. Vadovai, kurie nemėgsta komunikuoti, turėtų žinoti, kad šių dienų darbinė aplinka, reikalauja bendrauti su darbuotojais, pasitikėti jais ir būti empatiškiems. Svarbu, jog darbuotojai jaustųsi saugūs ir svarbūs. Taip pat darbdaviams svarbu kurti pozityvią darbo aplinką, kuri skatintų darbuotojus būti pačiais geriausiais, nes tik tada kai darbuotojai jausis puikiai ir pozityviai, darbuotojai stengsis dirbti efektyviai.

Autoriai M. Bertašius ir kt. (2020, p. 91–92), išskyrė psichologinių motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų veiklai:

- informacija – įvairūs susitikimai, kurie suteikia galimybę darbuotojui gauti reikiamą informaciją bei parodo administracinių klausimų atvirumą. Toks organizacijos valdymas tampa sąžiningas, atviras ir artimas darbuotojui;
- dėmesys – reguliarus dėmesio parodymas savo darbuotojui, įvairių progų paminėjimas viešai (bandomojo laikotarpio pabaiga, gimtadienis, baigtas projektas ir kt.). Šis motyvacinis metodas, leidžia darbuotojui jausti vertinamam savo vadovų ir kolegų;

- mokymas – suteikiama galimybė darbuotojui tobulėti ir mokytis. Kvalifikuotas darbuotojas organizacijoje, taiko įgytas žinias, taip prisidedamas prie įstaigos pelningumo ir konkurencingumo;

- pagyrimas, grįžtamasis ryšys, pasirinkimas – vieši pagyrimai ir grįžtamasis ryšys suteikia galimybę darbuotojui jaustis svarbiu, skatina norą dirbti įstaigos labui. Darbuotojas nejaučia baimės ar nerimo dėl atleidimo iš darbo, kompetencijos trūkumo, atliekamo darbo kokybės. Tuo tarpu pasirinkimo teisė, suteikiant darbuotojui teisę dalyvauti įstaigos veikloje priimant svarbius sprendimus, leidžia darbuotojui jaustis vienos sistemos dalimi bei teigiamai veikia organizacijos vidinį klimatą;

- komfortiška darbo erdvė – sukurtos tinkamos / komfortiškos darbo sąlygos (moderni įranga, darbo vieta, poilsio kambarys, virtuvė, jaukus erdvus biuras ir kt.) suteikia galimybę darbuotojams jaustis maloniai ir patogiai darbo vietoje;

- klientų lojalumo sistema –sukuriant papildomą pardavimo kanalą įmonės produktams ar paslaugoms, teikiant įmonės darbo rezultatus nemokamai arba darbuotojams teikiant nemažas nuolaidas. Ypač šis metodas naudingas ir taikomas įmonėms, kurios tiekia ir gamina vartojimo prekes;

- grupiniai renginiai – įvairūs komandos formavimo renginiai, stiprina draugiškus santykius tarp darbuotojų, sukuria palankų vidinį klimatą. Taip pat suteikia galimybę darbuotojams dalintis papildoma informacija, geriau pažinti vieni kitus. Šis motyvavimo būdas padidina darbuotojų lojalumą, stiprina komandiškumą, kuris skatins dar geriau vykdyti savo veiklą.

Tačiau svarbu suprasti, jog atskirų motyvavimo priemonių taikymas, nėra pakankamai efektyvus būdas. Taip yra todėl, jog nėra išsiaiškinti darbuotojų poreikiai, o pavienių priemonių taikymas negali išspręsti visų su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusių problemų. Organizacijų vadovai turėtų kurti motyvacinės sistemas atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius, kurie nuolat kinta, tad ir parinkti motyvavimo priemonių deriniai taip pat turi pastoviai keistis (Rimkus ir Mulerenkienė, 2021, p. 96). Motyvacinės sistemos, tai priemonių junginiai, kurie apima daugybę veiksnių skatinančių dirbti ir efektyviau atlikti pavestas pareigas bei užduotys. Tai gali būti pagarba, atmosfera, karjera, savirealizacija, darbo užmokestis, premijos, vadovo pasitikėjimas ir kt. Motyvacinės sistemos esmė – organizacijos ir darbuotojų interesų balansas (Rimkus ir Mulerenkienė, 2021, p. 96). Norint sukurti sėkmingą motyvacinę sistemą, svarbiausia, jog ji būtų suprantama bei priimtina darbuotojams taip pat ypatingą dėmesį reikia skirti patrauklios darbo aplinkos kūrimui.

Mokslininkų tyrimai rodo, kad nėra lengva sukurti motyvacinę sistemą, nes darbuotojai nevienodai reaguoja į tas pačias situacijas. Tačiau tai padaryti yra labai svarbu, kadangi teisingas darbuotojų motyvavimo priemonių pasirinkimas skatina juos rezultatyviau savo žinias ir patirtį pritaikyti darbinėje veikloje, o sukūrus veiksmingą darbuotojų motyvacinę sistemą, vadovai gali išsiugdyti įmonei lojaliaus darbuotojus (Rimkus ir Mulerenkienė, 2021, p. 93).

R. Korsakienė ir kt. (2011, p.185) teigia, jog kuriant motyvacinę sistema vadovas turi pirmiausia atsakyti į šiuos klausimus ir tik tada kurti motyvacinę sistemą:

- motyvavimo svarba (ar reikia motyvuoti?);
- motyvavimo taikinys (kurį darbuotoją ar grupę reikia motyvuoti?);
- motyvavimo objektas (už ką motyvuoti?);
- motyvavimo priemonė (kokią motyvavimo priemonę pasirinkti?);
- motyvavimo priemonės dydis (kiek daug motyvuoti, kokio dydžio paskata?);
- motyvavimo laikas (kada motyvuoti?).

Motyvavimo sistemos kūrimas skirtas darbuotojų vidinei bei išorinei motyvacijai stiprinti. Būtent taip organizacijos gali paveikti savo darbuotojus dirbti kokybiškai ir našiai. Atsižvelgiant į darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną, gali būti kuriamos įvairios sistemos (Marcinkevičiūtė ir Žukovskis, 2007, p. 36).

3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo sistema

Tradicinė darbuotojų motyvavimo sistema	Darbuotojų santykiu sistema	Darbuotojų išteklių sistema	Darbuotojų poreikių sistema
<b>Teiginiai</b>			
Darbas individams iš prigimties nėra malonus dalykas. Pati veikla nėra tokia svarbi kaip už ją gaunamas užmokestis. Mažai žmonių norėtų ar galėtų atlikti darbą, kuris reikalauja kūrybiškumo, drausmės ir savikontrolės.	Darbuotojai nori jaustis svarbūs ir naudingi. Jie nori kam nors priklausyti, pabrėžti savo išskirtinumą. Poreikiai yra svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja dirbti.	Darbas nėra nemalonus. Darbuotojai nori prisidėti prie bendrų tikslų įgyvendinimo, ypatingai tuo atveju jei jie patys padėjo juos formuoti. Darbuotojai gali būti savarankiškesni ir kontroliuoti patys save, jei to reikia darbui.	Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, identifikavimu. Veiklos strategija apibrėžia socialinėms vertybėmis ir elgesio normomis.
<b>Vadovų elgsena</b>			
Prižiūrėti bei kontroliuoti kiekvieną darbuotoją. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. Numatyti darbo procedūras bei operacijas, priversti griežtai jų laikytis.	Informuoti darbuotojus apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus. Pavaldinams, atliekantiems darbą, suteikti savivaldos ir savikontrolės.	Taikyti darbuotojų gebėjimus darbe. Kurti jaukią darbinę aplinką. Skatinti darbuotojus dalyvauti įgyvendinant svarbius darbus ir plėsti jų savikontrolę.	Darbuotojų santykius susieti su socialine aplinka ir visuomene. Norimo darbuotojų elgesio paskatinimas tinkamu metu priklausytų nuo atitinkamų poreikių lygių.
<b>Rezultatai</b>			
Darbuotojai gali pakęsti savo darbą, tik tuomet jei atlygis yra pakankamas, bei vadovas teisingas. Jei užduotys yra gana paprastos ir užtenka kontrolės, žmonės dirba pagal standartus.	Patenkinus darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas ir mažėja pasipriešinimas valdžiai.	Didinat darbuotojų įtaką, gerėja darbo našumas. Panaudojant profesinius gebėjimus, didėja pasitenkinimas darbu.	Poreikiai verčia rinktis atitinkamą elgesį. Poreikių aktualizacija subrandina stabilius poreikius ir veiklos motyvus.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė ir Žukovskis, 2007, p. 36.

Pasak R. Adamonienės (2015, p. 78) įmonėse, kuriose siekiama kurti ar tobulinti motyvacinės sistemas, šios metodikos turi būti pritaikytos konkrečiai situacijai, o turinys turi priklausyti nuo



motyvacinės sistemos struktūros. Apskritai turi būti įsigilinama į visus įmanomus motyvacinės sistemos elementus (atlyginimas už darbą, darbo aplinka, darbuotojų įtraukimas į veiklą, jų karjera, kvalifikacijos kėlimas ir kt.).

Vadybos mokslo teorijoje yra išskiriamos šios pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidos (Šilingienė, 2000, cit. iš Kiselevskaja, Skačkauskienė, 2014, p. 246):

- „motyvacinio sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu (darbo rezultatais);
- motyvavimo sistema, jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo;
- motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą;
- motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacine kultūra, atmosfera;
- motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti ir kad tikslai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas“.

Norint pagerinti darbuotojų motyvacinę sistemą organizacijoje, reikėtų tobulinti tokias pagrindines motyvavimo elementų kryptis (Cvychas, 2008, cit. iš Rimkus, Mulerenkienė, 2021, p. 96):

- „sukurti teisingą ir motyvuojančią atlyginimo už darbą sistemą, kurios pagrindas būtų objektyvus darbų bei asmeninio darbuotojų indėlio įvertinimas;
- sukurti profesionalią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą, kuri leistų darbuotojams plėtoti profesinius gebėjimus ir kilti karjeros laiptais;
- sudaryti darbuotojams sąlygas dirbti įdomų ir atsakingą darbą, kas leistų jiems dalyvauti įmonės veikloje, priimant svarbius sprendimus“.

*Galima daryti išvadą, jog pagrindinis motyvavimo tikslas yra suvienyti darbuotojus ir nukreipti juos reikiama linkme, kad būtų pasiekti aukščiausi įstaigos rezultatai. Darbuotojų motyvacijai stiprinti vadovai gali naudoti įvairiausias motyvavimo priemones. Motyvavimo priemonės gali būti materialinės ir psichologinės, kurios yra susijusios su prieš tai aptarta vidine ir išorine motyvacija. Vidinę motyvaciją labiau lemia – psichologinės motyvavimo priemonės, o išorinę – materialinės. Nors plačiausiai taikoma motyvavimo priemonė išlieka – darbo užmokestis, dauguma autorių pabrėžia, jog ši motyvavimo priemonė pasižymi tik trumpalaikiu poveikiu ir siūlo taikyti įvairesnes ir daugiau psichologines motyvavimo priemones. Kadangi atskirų motyvavimo priemonių taikymas, nėra pakankamai efektyvus būdas, vadovai turėtų kurti motyvacinės sistemas, kurios apima gausą veiksnių, kurie skatina efektyviai ir kokybiškai dirbti. Motyvuojantys veiksniai nevienodai skatina skirtingus žmones, todėl vadovas turi atlikti darbuotojų motyvacijos tyrimą, kuris padės identifikuoti darbuotojus motyvuojančius veiksnius ar bent didesnę jų dalį.*

## 1.4. Motyvavimo ypatumai viešajame sektoriuje

Viešosios institucijos atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant sėkmingą valstybės valdymą ir efektyvų jos piliečių poreikių tenkinimą. Viešųjų institucijų darbuotojų veikla yra reglamentuojama įstatymais ir kitais teisės aktais bei pasižymi ne tik privalumais (darbo ir karjeros galimybės, socialinės garantijos ir kt.), tačiau ir trūkumais (biurokratinės procedūros, darbo sąlygos, materialiniai aspektai ir kt.). Vykstant įvairioms viešojo administravimo reformoms, buvo siekiama optimizuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių. Ilgainiui šis sektorius perėmė nemažai privataus sektoriaus vadybos filosofijų. Naujasis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą dažniausiai priskiriamas naujosios viešosios vadybos sričiai. Pagal E. Chlivicką, N. K. Paliulį, J. Raudeliūnienę (2011, p. 64) „naujoji viešoji vadyba yra lankstesnė plečiant šių institucijų veiklą, bandoma sujungti tradicines viešojo sektoriaus teorijas su šiandieninės rinkos, privatizavimo, decentralizavimo ir kitais uždaviniais. Naujoji viešoji vadyba atsirado ir plečiasi apibendrinant realius eksperimentus, viešojo sektoriaus reformas ir rekomenduojant naujus valdymo bei paslaugų efektyvumo didinimo būdus“.

Pastebima, kad šiomis dienomis viešosiose institucijose skiriamas didesnis dėmesys efektyvumui (pagrindinių viešojo sektoriaus organizacijų savybių analizė, struktūrų analizė, kuri užtikrins esamų tikslų išlaikymą ir naujų tikslų įgyvendinimą), vadovavimo transformacijai (lyderių ugdymas, pagalba darbuotojams, nurodant jų svarbą organizacijai, individų ugdymas bei reikalingų įgūdžių identifikavimas, kuris užtikrina, kad visos komandos darbas būtų naudingas vadovams ir visai organizacijai), mokėjimo sistemos reformoms (mokėjimo sistemų sukūrimas, susijęs su įstaigos tikslais, valstybės strategija bei darbuotojų motyvais), darbuotojų veiklos efektyvumo tyrimams (darbuotojų kaitos valdymas, suprantant darbuotojų poreikius ir motyvaciją), viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimui (Raudeliūnienė ir Meidutė-Kavaliauskienė, 2014, p. 720).

Taip pat vis daugiau dėmesio yra skiriama personalo valdymo tobulinimui, žmogiškųjų išteklių svarbai, motyvacijai bei motyvavimui (Vanagas ir Rakšnys, 2014, p. 318). Atsakymas, kiek dėmesio reformuojant viešojo sektoriaus veiklą skiriama motyvacijai kiekvienu atveju, yra skirtinga. Tačiau šio sektoriaus darbuotojų motyvacija yra svarbi norint ne tik užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, bet ir efektyviam viešojo sektoriaus vystymuisi, valstybės valdymui bei sėkmingam viešojo sektoriaus reformų įgyvendinimui (Vanagas ir Rakšnys, 2014, p. 325). J. Palidauskaitės teigimu (2008, p. 7), motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką, efektyviau bei profesionaliau dirba, geriau mokosi. Tačiau žemos motyvacijos rezultatas – apatija, vėlavimas, nenuosekli veikla ir asmeninės atsakomybės vengimas.

Autorės J. Raudeliūnienė ir I. Meidutė-Kavaliauskienė išskiria šiuos pagrindinius veiksnius, kurie motyvuoja viešojo sektoriaus darbuotojus (2014, p. 723):

- materialiniai veiksniai: darbo užmokestis, premijos, priemokos, vienkartinės išmokos;

- pripažinimo veiksniai: padėka, vardinė dovana, valstybės apdovanojimai, didesnė atsakomybė ir autoritetas, įsitraukimas į sprendimų priėmimą, karjeros galimybes;
- saviraiškos veiksniai: galimybė dirbti įdomų ir atsakingą darbą, gebėjimas nuolat tobulėti (mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, rotacija, stažuotės, komandiruotės);
- socialiniai veiksniai: geras psichologinis klimatas, tinkamas vadovavimo stilius, laisvalaikis ar pramoginiai renginiai, vadovo dėmesys, neformalūs pokalbiai, komandinio darbo organizavimas;
- saugumo veiksniai: tinkamos darbo sąlygos, įrengta darbo vieta, socialinė apsauga, draudimas.

Autoriai S. Anderfuhren-Biget, D. Giauque ir A. Ritz (2010, p. 216) taip pat išskyrė tris pagrindinius veiksnius, kurie jų nuomone, motyvuoja viešojo sektoriaus darbuotojus: *viešojo sektoriaus motyvacija (Public Service Motivation), materialinės paskatos bei komandiniai santykiai ir palaikymas*.

Apžvelgiant šiek tiek plačiau viešojo sektoriaus motyvaciją (Public Service Motivation), reikėtų paminėti, jog tai motyvacijos teorija, kuri paaiškina individo motyvus, susijusius su tarnavimu visuomenei (Perry ir kt., 2010, cit. iš Breugh ir kt., 2018, p. 1424). Viešojo sektoriaus tarnautojų motyvacija sudaro keturi skirtingi matmenys: patrauklumas politikai, įsipareigojimas viešiesiems interesams, užuojauta ir įsipareigojimas (Perry 1997, 2000, Kim ir kt., 2012 cit. iš Breugh ir kt., 2018, p. 1425). Darbuotojai turintys aukštą viešojo sektoriaus motyvacijos (Public Service Motivation) lygį, jaučia ilgalaikį pasitenkinimą darbu, priešingai nei žemą viešojo sektoriaus motyvacijos lygį turintys kolegos (Breugh ir kt., 2018, p. 1427). Esminį vaidmenį formuojant ir puoselėjant viešojo sektoriaus motyvaciją (Public Service Motivation) vaidina darbo kultūra, vertybės bei aplinka.

Analizuojant materialines paskatas, piniginis atlygis yra dažnai laikomas vienas iš pagrindinių dirbti motyvuojančių veiksnių, tačiau remiantis įvairių autorių apibendrintais tyrimų rezultatais, matoma, jog žmonės dirbančius viešajame sektoriuje, piniginis atlygis už darbą mažiau motyvuoja nei darbuotojus, dirbančius privačiame sektoriuje. Daug svarbesnis darbuotojams saviraiškos poreikis, darbo sąlygos ir turinys, pasitenkinimas darbu, socialinės bei psichologinės priemonės, tarpasmeniniai santykiai su kolegomis ir vadovais (Vanagas ir Rakšnys, 2014, p. 318–325). Šią nuomonę papildo S. Anderfuhren-Biget, D. Giauque ir A. Ritz (2010, p. 214) teigdami, kad šio sektoriaus darbuotojai yra ypatingi, kadangi jie elgiasi kitaip nei privataus sektoriaus darbuotojai, jie yra skatinami ne vien išorinių motyvų ir J. Paliduskaitė (2008, p. 8), kuri mini, kad viešojo sektoriaus darbuotojų veiklą daugiau įtakoja vidiniai motyvatoriai, t. y. atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaką valdžios politikai, pats darbas, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais. Išoriniai motyvatoriai (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija ir nematerialinės paskatos) daugiau imponuoja privataus sektoriaus darbuotojus. J. Paliduskaitės (2008, p. 14) atliktame tyrime pastebima, kad tarp svarbiausių darbą viešajame sektoriuje motyvuojančių veiksnių buvo: troškimas tobulėti ir įdomus

darbas. Taip pat tyrimas parodė, kad renkantis darbą viešajame sektoriuje svarbiausi veiksniai: darbo sąlygos ir socialinės garantijos.

B. E. Wright autorius pabrėžia, jog viešajame sektoriuje, vienas iš veiksmingiausių būdų motyvuoti darbuotojus, yra leisti jiems pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo. Taip pat svarbus aspektas, organizacijos tikslai, kadangi nuo to, kokie yra tikslai: dviprasmiški ar vienareikšmiai, sudėtingi ar paprasti, gali priklausyti darbuotojų ir vadovų motyvacija juos įgyvendinant (Wright, 2004, cit. iš Diržytė ir kt., 2010, p. 126).

Allan ir kt. (2018, cit. iš Ciobanu ir kt., 2019, p. 37), apžvelgę kas motyvuoja viešojo sektoriaus darbuotojus, pastebi, kad šio sektoriaus darbuotojai atlikdami savo darbą jaučia daugiau prasmės, kadangi jie nori būti naudingi kažkam kitam, o ne sau ir suvokia savo darbą kaip pagalbą kitiems asmenims. Taip parodo, kad jie iš tiesų pasižymi stipria vidine motyvacija ir dažnai dirba dėl pačios veiklos.

M. Premoli (2003, cit. iš Vingienė, 2014, p. 163) ir J. Palidauskaitė (2008, p. 8–9) teigia, kad skirtingų kartų atstovus motyvuoja skirtingi aspektai, priklausomai nuo tuometinio gyvenimo etapo. Jaunesnio amžiaus darbuotojus 20–30 metų, labiausiai motyvuoja geras atlyginimas, (kuriama šeima, perkamas būstas), įdomios užduotys ir karjeros plėtojimo galimybės, ne taip svarbu, jaunesniems žmonėms, darbo vietos saugumas ir pensija. Darbuotojus, kuriems 30–40 metų vienodai motyvuoja darbo užmokestis ir karjeros galimybės. Labai svarbūs tampa socialiniai veiksniai (šeima, atostogos ir kt.). Vyresnius darbuotojus 40–50 metų labiausiai motyvuoja atlyginimas, nuo kurio priklauso būsimos pensijos dydis, darbo vietos saugumas. Šiuo laikotarpiu karjeros galimybės tampa mažiau svarbios, įdomus darbas dažnai įvardijamas kaip iššūkis, mažiau dėmesio skiriama kompetencijos plėtojimui. Didėjant amžiui, daugiau nei 50 metų, darbuotojai itin svarbu pasidaro išlaikyti savo darbo vietą, jiems svarbesnis tampa jų darbo kolegų pagarba, pripažinimas, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors ja jau daug mažiau rūpinasi.

Reiktų pabrėžti, jog visų viešojo sketoriaus darbuotojų pareigybės yra tiksliai aprašytos pareiginiuose nuostatuose, nepriklausomai nuo asmeninių ir kartais profesinių savybių. Darbas šiame sektoriuje yra monotoniškas, jį reikia atlikti laikantis įstatymų, administracinių procedūrų, taisyklių ir kitų reglamentų. Atliktame J. Žukovskio ir L. Marcinkevičiūtės (2012, p. 195) tyrime pastebima, jog viešojo sektoriaus darbuotojai yra nepatenkinti dėl per daug „biurokratinių-formalių“ procedūrų (nėra galimybės priimti sprendimų patiems, daug laiko sugaištama formaliems reikalavimams ir pan.), taikomomis motyvacinėmis priemonėmis bei tai, jog nėra aiškios motyvavimo sistemos. Kiti autoriai pastebi, jog nemažai problemų kyla, dėl to, kad darbuotojų uždarbių skirtumai yra dažnai nepagrįsti, neparodo atsakomybės lygio bei konkrečių pareigų sudėtingumo. Taip pat priemokomis ir priedais stengiamasis kompensuoti žemą pareiginių algų, nustatytų aukštos kvalifikacijos darbuotojams, lygį. Tokiu atveju, priedai nebeatlieka motyvacinės funkcijos, kadangi naudojami ne darbo rezultatams

įvertinti, bet nepagrįstiems pareiginių algų skirtumams kompensuoti. Tokiu atveju darbuotojai dažnai sąmoningai neišnaudoja savo intelektualinių bei fizinių gebėjimų ir kitos motyvacinės priemonės mažai ką gali nulemti. Daugumos viešųjų institucijų darbuotojų veiklos pagrindiniai motyvaciniai elementai yra siekimas būti pripažintais, gerai įvertintiems, kilti karjeros laiptais, tačiau praktiškai teisinėje bazėje yra numatytas tik finansinis motyvavimas ir nenumatoma kitų būdų, kurie galėtų skatinti darbuotojus kokybiškiau atlikti savo darbą (Diskienė, 2008, p. 38). Kadangi viešajame sektoriuje yra pastebimas materialinių paskatų nepakankamumas bei motyvacinė sistema nėra aiški darbuotojams, šie veiksniai apsunkina galimybę pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, taip pat sunkina sąlygas juos išlaikyti organizacijoje.

*Apibendrinant galima teigti, kad integravus privataus sektoriaus valdymo metodus į viešojo sektoriaus administravimo modelio struktūrą atsirado tam tikri pokyčiai, darantys poveikį darbuotojų motyvacijai ir visai viešojo sektoriaus veiklai. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija ir būtinybė ją skatinti yra vienas iš esminių efektyvios valstybės veiklos sąlygų bei jos funkcionavimo principų, kadangi tik tinkamai motyvuoti darbuotojai, savo individualias vertybes ir siekius derins su organizacijos tikslais ir dirbs profesionaliai vadovaujantis moralės ir etikos principais. Šių įstaigų darbuotojai yra ypatingi, tuom, kad jų motyvaciją ir veiklą įtakoja daugiausia vidiniai veiksniai. Šių sektorių darbuotojams reikia skirti daugiau atsakomybių, jiems svarbu prisidėti prie bendrų visuomenės reikalų ir matyti kaip jų rezultatai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo. Tačiau pabrėžtina ir tai, jog vis besivystant naujojo viešojo valdymo koncepcijai, stiprėja ir privataus intereso, ypatingai materialinio atlygio dominavimas. Taip pat viešajame sektoriuje pastebimas materialinių paskatų nepakankamumas, kuris išbalansuoja motyvacinę sistemą ir apsunkina galimybes pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus ir juos išlaikyti. Todėl akivaizdu, kad norint didesnio veiklos efektyvumo viešajame sektoriuje yra tikslinga skirti daugiau pastangų sprendžiant darbuotojų motyvacijos problemas.*

## 2. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TEORINĖ APŽVALGA

### 2.1. Organizacinių pokyčių valdymo samprata

Dabartiniame Lietuvių kalbos žodyne (2015–2023) sąvoka „pokytis“ aiškinama, kaip „pakitimas, jo rezultatas“. Mokslinėje literatūroje ši sąvoka yra apibūdinama gana plačiai. Pokyčio sąvoka apibūdinama kaip tam tikras bet kokios srities pakitimas, minėto pakitimo rezultatas (Videikiėnė ir Šimanskienė, 2013, p. 340). Remiantis Quinn (1980, cit. iš Išoraitė, 2012, p. 132), pokyčiai tai, pakeitimai, kurie vykdomi turint tikslą tobulinti ar iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvenimosios elementus. Pokyčius organizacijoje galima skirstyti į planuotus ir neplanuotus. Neplanuotos permainos dažniausiai pasireiškia netikėtai, tad darbuotojai daug sunkiau jas priima. Dažniausiai darbuotojai neigiamai priima neplanuotus pokyčius dėl to, kad nesupranta kam jie yra skirti, bijo, jog bus daugiau darbo, taipogi dėl nepasitikėjimo savo kompetencija, per mažo informacijos kiekio (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 1–2). Suplanuotus pokyčius darbuotojai priima lengviau. Suplanuotų pokyčių esmė, parengti organizacijos darbuotojus prie didelių organizacijos tikslų bei kryptių pasikeitimų. Visos organizacijos, kiek leidžia galimybės, stengiasi įgyvendinti lėtus, suplanuotus pokyčius, tam kad išvengtų organizacijoje sumaišties. Planuotose pokyčiuose darbuotojai dalyvauja, jų procesai yra valdomi, šios permainos susijusios su nauda, tad geriausia pokyčius planuoti (Vanagas, 2007, p. 316).

Nagrinėjant plačiau organizacinių pokyčių sampratą, pastebima, jog dauguma autorių į organizacinius pokyčius žiūri kaip į tam tikrą procesą. R. Oškutienė ir R. Korsakienė (2012, p. 197) pažymi, kad organizaciniai pokyčiai yra laikytini svarbiu procesu, kuris lemia tolesnę organizacijos plėtros procesą. A. Holten ir S. O. Brenner teigia, jog (2015, cit. iš Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 2), jog organizaciniai pokyčiai yra procesas, kuriuo metu organizacija keičia savo strategiją, struktūrą, tikslus, technologijas bei darbo metodus. D. Lodienė (2005, p. 100) organizacinius pokyčius vadina, dideliais pasikeitimais: misijos, vizijos pokyčiai, reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susilieėjimas arba susiskaldymas, įmonių susijungimas, naujų technologijų ar programų diegimas. S. Videikiėnė ir L. Šimanskienė (2013, p. 341), organizacinius pokyčius traktuoja kaip judėjimą iš vienos būsenos į kitą norimą būseną.

Apžvelgus įvairių autorių nuomonę apie organizacinius pokyčius, galima teigti, jog organizaciniai pokyčiai yra procesas, kuriuo metu organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, jog D. Lodienė (2005) organizacinius pokyčius apibūdina kaip stambius pokyčius, kurie gali būti itin skausmingi ir dideli - misijos, vizijos pokyčiai, reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susilieėjimas arba susiskaldymas, įmonių susijungimas, naujų technologijų ar programų diegimas.

Organizacijos gyvavimui pokyčiai yra be galo svarbūs, tačiau norint į juos sėkmingai reaguoti, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, privaloma suprasti jų atsiradimo priežastis.

Pokyčius lemia įvairiausios priežastys, tačiau yra visoms organizacijoms bendrų priežasčių, kurių svarbiausiomis laikomos: *aplinka, verslo santykiai, technologija, nauji darbuotojai, ypač naujas vadovas* (Arimavičiūtė, 2009, p. 6).

M. Išoraitė (2012, p. 133) išskiria išorinius ir vidinius veiksnius, kurie lemia pokyčius organizacijoje.

Pagrindinės išorinės pokyčių priežastys:

- mokslo pažanga;
- globalūs pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose;
- neplanuoti kitų organizacijų veiksmai;
- ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai.

Pagrindinės vidinės pokyčių priežastys:

- organizacijos darbuotojų kokybinis augimas;
- organizacijos kiekybinis plėtimasis dėl objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo;
- organizacijos išsigimimas (revitalizacija) dėl organizacijos technologinių, organizacinių, vadybos, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo.

Taip pat gali būti ir įvairios psichologinio pobūdžio priežastys, kurios gali turėti įtakos pokyčių atsiradimui. F. S. Butkus (1996 cit. iš Arimavičiūtė, 2009, p. 6) akcentuoja, jog jei vyksta organizacijoje pokyčiai, didelę reikšmę turi nematomi bruožai, tokia kaip: *įsitikinimai, vertybės, nuomonės, konfliktinės situacijos, neformalūs santykiai, užblokuoti informacijos kanalai ir kitokie formaliame vadybos procese neįvertinami dalykai*.

Siekiant sėkmingai reaguoti į išorinius ir vidinius veiksnius, lemiančius pokyčius organizacijoje, svarbu užtikrinti efektyvų bet kokių pokyčių valdymą. Gebėjimas valdyti įvairius organizacinius pokyčius tapo itin svarbiais vadybiniais įgūdžiais ir pokyčių valdymas tampa viena svarbiausių šiandienos valdymo užduočių (Videikiėnė ir Šimanskienė, 2013, p. 341). Pokyčių valdymas yra neišvengiamai reikalingas procesas organizacijoje, tačiau vieningo ir unikalios pokyčių valdymo apibrėžimo nėra. P. Zakarevičius (2006, p. 183) teigia, jog pokyčių valdymas yra pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių panaikinimas bei privalumų panaudojimas. S. Videikiėnė ir L. Šimanskienė (2014, p. 118) apibūdina, kaip „nuoseklų ir sistemingą procesą, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes“. B. J. Hurn (2012, p. 42) teigia, kad pokyčių valdymas gali būti apibrėžtas kaip planuotas tikslas pakeisti organizacijos esamą padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. K. Petrauskaitė ir R. Korsakienė (2020, p. 2) labiau akcentuoja žmogiškųjų išteklių valdymą, jog pokyčių valdymas visų pirmą turėtų būti nukreipiamas į tai, jog padėtų darbuotojams prie jų

prisitaikyti. Tad pokyčių valdymas gali būti traktuojamas kaip tikslingas procesas, koordinuojant ir organizuojant darbuotojų veiklą. Taip pat pastebima, kad pokyčių valdymas reikalauja vadovų ir darbuotojų bendravimo. Norint išspręsti bet kokius kylančius rūpesčius įstaigos, vadovai turi užtikrinti, kad darbuotojai nuolat mokytųsi taip pat nepamiršti jiems pabrėžti, jog vykstantys pokyčiai atitinka naujus organizacijos tikslus.

*Apibendrinant galima teigti, jog organizacinius pokyčius lemia įvairūs veiksniai. Organizacinius pokyčius autoriai apibūdina kaip procesą, kuriuo metu organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą. Tai gali būti misijos, vizijos, struktūros, tikslų, naujos technologijos, darbo metodų ar bet kokie kiti pokyčiai. Organizaciniai pokyčiai yra laikytini svarbiu veiksniumi, kurie lemia tolimesnę organizacijos plėtros procesą, jie paliečia visus organizacijos dalyvius, tad labai svarbu užtikrinti efektyvų pokyčių valdymą. Šiomis dienomis pokyčių valdymas yra neišvengiamai reikalingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus įstaigos perėjimo į norimą būseną. Pokyčių valdymas apima įvairių pokyčių identifikavimą bei teigiamų ir neigiamų pasekmių valdymą. Šis procesas gali tapti vienu iš organizacijos išlikimo garantų, jis leidžia organizacijai daugiau ar mažiau pakeisti bet kurį jos elementą, tokiu būdu efektyviau funkcionuoti, vykdyti veiklą besikeičiančioje aplinkoje.*

## **2.2. Pokyčių įgyvendinimo kliūtys ir sėkmės veiksniai**

Pokyčiai šiandieninėje organizacijoje, kaip jau buvo minėta, yra neišvengiami. Organizacijos pokyčius privalo priimti kaip natūralų procesą ir stengtis pasinaudoti pokyčių teikiamomis galimybėmis. Tačiau pastebima, kad streso lygis organizacijose ypač išauga, kai jose vykdomi pokyčiai (Davis ir Werther, 1985 cit. iš Ruibytė ir Velička, 2010, p. 129), taipogi įstaigos vis dar nesugeba sklandžiai ir sėkmingai jų įgyvendinti. Dauguma inicijuotų pokyčių patiria nesėkmes. Todėl tikslinga trumpai aptarti pagrindines pokyčių įgyvendinimo kliūtis ir sėkmės veiksnius, kurių nustatymas yra ypatingai svarbus, siekiant sklandaus organizacijoje pokyčių įgyvendinimo.

P. Zakarevičius (2006, p.184) išskiria šias pagrindines kliūčių grupes:

1. Ekonominės kliūtys (lėšų reikalingų pokyčiam įgyvendinti paieška, įsigijimas bei panaudojimas).
2. Techninės-technologinės kliūtys (lėčiau besivystantys procesai stabdo visos technologinės grandinės vystymąsi).
3. Vadybinės kliūtys (sustabarėjusi organizacinė struktūra, netinkamas vadovavimo bei veiklos organizavimo stilius, žemos kvalifikacijos darbuotojai).
4. Socialinės-psichologinės kliūtys (psichologinis mikroklimatas, pokyčių baimė, išorinė sociopsichologinė atmosfera).

Reiss ir kt. (1997 cit. iš Vienažindienė ir Čiarnienė, 2007, p. 665) pateikia penkias pokyčių įgyvendinimą stabdančias kliūtis:



1. Žinių kliūtis – kompetencijos trūkumas ar informacijos, procedūrų ir procesų netinkamumu.
2. Gebėjimo kliūtis – pasiruošimo ar galimybių įgyvendinti pokyčius stoka. Gebėjimo kliūtys dažnu atveju atsiranda dėl darbuotojų kvalifikacijos stokos. Tad organizacinių pokyčių metu darbuotojai turi būti tikslingai mokomi atlikti naujas užduotis.
3. Valios kliūtis – žmonių nenoras arba specifinis elgesys, kuris pagrįstas tam tikrais motyvais ar tikslais. Organizacinių pokyčių metu elgesys gali būti keičiamas, stengiantis pakeisti žmogaus vertybes ir naudojant tinkamas motyvavimo priemones.
4. Standartų kliūtis – tam tikros, specifinės normos ir kultūriniai šablonai, kurie turi įtakos darbuotojų veiklai ir galimybėms. Viešųjų įstaigų darbuotojų potencialas dažnu atveju nėra pilnai išnaudojamas, nes juos riboja tam tikros taisyklės.
5. Sistemų kliūtis – išteklių stoka, kai darbuotojai dėl finansinių, laiko ar kitų išteklių neturi galimybės pasiekti numatytų tikslų.

Kaip teigia autorės, šios kliūtys nėra nepriklausomos viena nuo kitos, o įtakoja ir stiprina viena kitą (M. Vienažindienė ir R. Čiarnienė, 2007, p. 665). S. Videikienė ir L. Šimanskienė (2014, p. 110), pastebi, jog vieni autoriai akcentuoja labiau lyderiavimo aspektą, kiti valdymo problemas ar emocijas priežastis. Svarbu suprasti, jog didelė spraga tampa, tai, kad į pokyčius gan dažnai nežiūrima kaip į visumą, visas dėmesys skiriamas tik tam tikros problemos sprendimui. Šiai nuomonei pritaria Kotter ir Stangleigh (2008) atkreipdami dėmesį į tai, kad dauguma pastangų įgyvendinti organizacijoje pokyčius, neduoda norimo rezultato, kadangi reikia atsižvelgti į tai jog pokyčių procesas nuosekliai vyksta per tam tikrų etapų eigą, o žingsnių praleidimas tik sukuria iliuziją, jog pokyčiai yra greitai įgyvendinami, tačiau tai neatneša norimų rezultatų.

Akivaizdu, jog pokyčių įgyvendinimo kliūčių yra daug. Tačiau dažniausiai autorių minima kliūtis yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Todėl labai svarbu išsiaiškinti darbuotojų priešinosi pokyčiams priežastis. J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008), išskiria keturias:

1. Nenorėjimas prarasti ką nors svarbaus, vertingo arba per mažas susidomėjimas pokyčiais.
2. Pasitikėjimo stoka ar klaidingas suvokimas. Darbuotojai priešinosi pokyčiams, kai nesupranta jų esmės.
3. Skirtingi įvertinimai. Dažnai darbuotojai priešinosi pokyčiams dėl to, kad situaciją vertina skirtingai nei jų vadovai, inicijuojantys pokyčius.
4. Darbuotojai priešinosi, dėl baimės, kad nesugebės prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus reikalavimus, įgyti naujų įgūdžių, pakeisti savo elgesio ir pasiekti tai, ko iš jų tikimasi.

Darbuotojų pasipriešinimas yra dažnai susijęs su emociniais ir psichologiniais aspektais. M. Išoraitė (2012, p.134), nurodo, jog, vykdant pokyčius dažniausiai yra susiduriama su šiais psichologinio pobūdžio aspektais:

1. Nustebimu, kai darbuotojai nėra psichologiškai pasiruošę priimti pakeitimus, tai lemia darbuotojų susierzinimą, veiklos sutrikimo vaizdą.
2. Įpratimu prie nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų, tai dauguma darbuotojų sieja su profesiniu saugumu.
3. Įgūdžių trūkumu.
4. Emociniais padariniais – pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems, bendravimo galimybių sumažėjimas, galimas atsakomybės, įtampos padidėjimas.
5. Pasitikėjimo vadovybe stoka.
6. Galimų nesėkmių baime.
7. Asmeniniais konfliktais su pokyčio iniciatoriais arba įgyvendintojais.
8. Prastu planavimu, per mažai laiko skiriant psichologiniam ir kvalifikaciniam darbuotojų parengimui dirbti naujomis sąlygomis.
9. Vadovų netinkamu elgesiu.
10. Baime dėl darbo saugumo bei statuso, ji neretai pasireiškia dėl informacijos stokos ar kai yra nepasitikima vadovybe.
11. Darbo grupių suardymu.

*Apibendrinant organizacinių pokyčių įgyvendinimo kliūtis, matoma, jog prasti vadovavimo įgūdžiai, baimė, kompetencijų ir kvalifikacijos stoka, lėtai besivystantis procesai, kurie stabdo visos technologinės grandinės vystymąsi, lėšų paieška pokyčių įgyvendinimui bei jų panaudojimas, sustabarėjusi struktūra, silpna lyderystė, skuboti ir nenuoseklūs pokyčių diegimo procesai, išteklių, iniciatyvos ar pastangų stoka yra pagrindiniai veiksniai, turintys neigiamą įtaką organizacinių pokyčių įgyvendinimui. Autoriai ypatingą dėmesį skiria darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Pastebima, jog klaidingas pokyčių įgyvendinimo suvokimas, pasitikėjimo stoka, nenoras prarasti ką nors vertingo, kompetencijų trūkumas, pasitikėjimo vadovybe stoka, įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos bei psichologinio pobūdžio aspektai yra svarbiausi veiksniai, lemiantys darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Pažymima, kad visos kliūtys yra priklausomos viena nuo kitos ir įtakoja bei stiprina viena kitą.*

Atsižvelgiant į visas išvardintas kliūtis, labai svarbu išanalizuoti, kokie yra galimi *organizacinių pokyčių įgyvendinimo* sėkmės veiksniai. Daug autorių, savo moksliniuose darbuose, pažymi **vadovo** vaidmens svarbą organizacijose, siekiančiose sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Anot autorių S. Videikienė ir L. Šimanskienė (2013, p. 342), pagrindinis sėkmingų pokyčių įgyvendinimo veiksnys yra vadovo vaidmuo t. y. jo sugebėjimai, žinios ir patirtis. Vadovas turi informuoti, įtikinti darbuotojus dėl pokyčių neišvengiamumo, prisiimti bei identifikuoti riziką, įvertinti jos įveikimo būdus ir priemones, taipogi turi mokėti prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Šią nuomonę papildė ir K. Petrauskaitė ir R.

Korsakienė (2020, p. 4) teigdamas, kad vadovo vaidmuo organizacijoje, pokyčių metu, yra vienas svarbiausių, kadangi vadovas yra atsakingas už tikslingą ir tinkamą pokyčių valdymą.

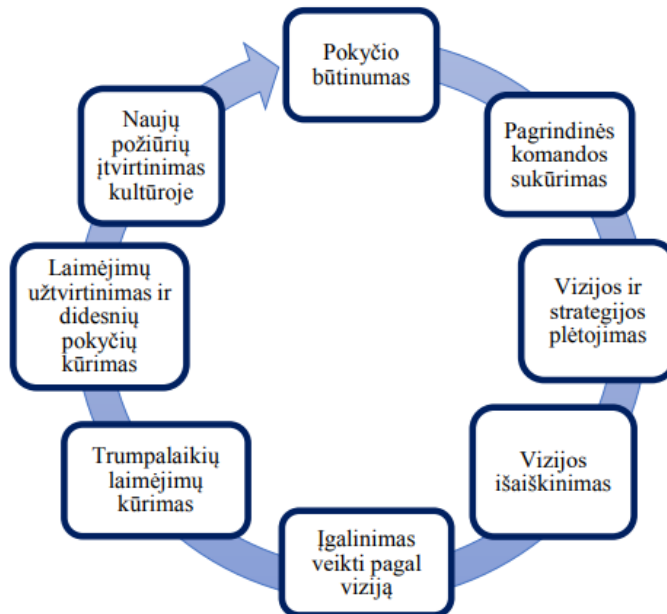
Norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius, vadovas turi gebėti matyti keletą pokyčių įgyvendinimo kryptių vienu metu. P. Manikandan (2010, cit. iš Videikienė ir Šimanskienė, 2013, p. 342) juos apibūdina kaip keturis vadovo žvilgsnius:

- 1) „žvilgsnis atgal – padeda mokytis iš patirties;
- 2) žvilgsnis į priekį – numato organizacijos viziją ir pryptį;
- 3) žvilgsnis į save – asmeninės vadovo savybės, gebėjimai, pasitikėjimas savimi;
- 4) žvilgsnis aplink – padeda vadovui suvokti situaciją ir rinką“.

Taip pat K. Petrauskaitė ir R. Korsakienė (2020, p. 4) pažymi, jog vadovas kaip lyderis turi mokėti teisingai suskirstyti prioritetus ir į organizacijoje vykstančius pokyčius įtraukti visus darbuotojus, kadangi įstaigoje yra siekiama vieno bendro rezultato.

Kitas taip pat svarbus veiksnys, kuris užtikrina sėkmingą pokyčių įgyvendinimą – motyvacijos ir komunikacijos aspektai. Organizaciniai pokyčiai gali daryti neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai (Whitfield ir kt., 2020, p. 1). Todėl svarbu suvokti, jog siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, motyvacija turi būti gindžiama suderintais organizacijos tikslais su darbuotojų poreikiais, interesais, vertybėmis bei troškimais (Korsakienė, 2006, p. 239). Tuo tarpu tinkama komunikacija suteikia galimybę vadovams, padėti ir palengvinti darbuotojams suvokti pokyčių svarbą, jų esmę bei paskirtį. Komunikacija turi būti aiški ir nuolatinė. Pastoviai turi būti teikiamas gaunamasis ir grįžtamasis ryšys. (Oškutienė ir Korsakienė, 2012, p. 202–203). Taipogi komunikacija gali būti naudojama darbuotojų pasipriešinimui minimizuoti, neapibrėžtumui sumažinti bei darbuotojų išitraukimui, atsidavimui užtikrinti įgyvendinant pokyčius (Korsakienė, 2006, p. 239). Šią nuomonę papildė Župerkienė ir kt. (2020, p. 135), pabrėždami, kad komunikacija, vienas pagrindinių darbuotojų įtraukimą į sėkmingą pokyčių valdymą didinančių veiksnių. Tai būdas, kuris leidžia informuoti, įtraukti ir net motyvuoti darbuotojus dalyvauti pokyčių procese.

Sėkmingą pokyčių įgyvendinimą tai pat apibūdina ir Kotter 8 žingsnių modelis, kuriame autorius skyrė daug dėmesio vizijos kūrimui, komandiniam darbui ir taipogi komunikacijai (Lodienė, 2005, 101) (žr. 6 paveikslą).



Šaltinis: Lodienė, 2015, p. 101.

6 pav. **Kotter pokyčių valdymo modelis**

Remiantis autorių Tan, Gn ir Goh (2019), Wentworth, Behson ir Kelley (2018) bei Small ir kt. (2016) pateikiami paaiškinimai 6 paveiksle paminėtiems žingsniams (cit. iš Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 3):

*Pokyčio būtinumas.* Šiame žingsnyje analizuojamos supančios rinkos, kalbama apie potencialias krizes ar galimybes.

*Pagrindinės komandos sukūrimas.* Surenkama lyderiaujanti pokyčių komanda (organizacijos vadovų grupė), turinti užtektinai įgaliojimų vadovauti pokyčiams.

*Vizijos ir strategijos plėtojimas.* Pateikiama organizacijos vizija, kuri suteikia pokyčiams kryptingumą bei sukuriama strategija tokios vizijos pasiekimui.

*Vizijos išaiškinimas.* Panaudojant visus galimus būdus ir priemones vizija ir strategijos perteikiamos organizacijai.

*Įgalinimas veikti pagal viziją.* Pašalinamos kliūtys ir pakeičiamos neatitinkančios sistemos.

*Trumpalaikių laimėjimų kūrimas.* Sukuriami aiškiai matomi ir per trumpą laiką pasiekiami veiklos pagerinimai, jie įgyvendinami.

*Laimėjimų užtvirtinimas ir didesnių pokyčių kūrimas.* Pastoviai vertinama ir atsisakoma pokyčių realizavimo būdų, struktūrų ir procedūrų, nesiderinančių su vizija.

*Naujų požiūrių įtvirtinimas kultūroje.* Numatomas ryšys tarp naujų veikimo būdų ir organizacijos sėkmės bei sukuriama priemonė, užtikrinančios tolimesnę vystymą ir sėkmingą veiklą.

Nagrinėjant sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, mokslinėje literatūroje, dažnai akcentuojamas K. Lewino modelis. K. Lewinas pabrėžia, kad sėkmingą pokyčių įgyvendinimą turi apimti trys pagrindiniai žingsniai (Videikienė ir Šimanskienė, 2013, p. 345):

- 1) „atšildymas: apklausa, diagnozė, svarstymas, psichologinio suderinimo sesijos, vaidmenų analizė;
- 2) judėjimas (įsikišimas): mokymas, darbo grupių sudarymas, problemų sprendimas, sprendimų įgyvendinimas;
- 3) užšaldymas: visiškas padarinių suvokimas, veiklos procesų įteisinimas, visuotinis mokymas, skatinimo sistemos“.

Pirmajame (atšildymo) etape, darbuotojai yra skatinami pasirengti ir keistis bei pereiti iš komforto zonos į pasikeitusią situaciją. Šiame etape yra suvokiama pokyčių svarba, pamirštami esami darbo procesai ir priimami nauji darbo būdai, siekiant geriausių rezultatų. Antrajame etape (keitimo) įgyvendinami pokyčiai, priimami nauji darbo būdai. Šiame etape keičiami nusistovėję darbo įpročiai, priimami nauji sprendimai ir darbo atlikimo būdai. Trečiajame (užšaldymo) etape, jau įvykus pokyčiams, darbuotojai yra nusiteikę grįžti prie senų darbo įpročių, tad siekiant užtikrinti pokyčių ilgaamžiškumą, naują situaciją svarbu užšaldyti. Šis etapas stabilizuoja naują situaciją, suderinant priešinimosi ir skatinančias jėgas (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 3).

Šie žingsniai parodo, jog norint įtvirtinti naujus elgesio modelius, seni turi būti panaikinti taip pat labai svarbu užtikrinti, jog pokyčiuose dalyvaujantys asmenys būtų įtraukti į šį procesą. Tik tuomet naują elgesį darbuotojai priims noriai. Šis modelis apibūdina pokyčio proceso struktūrą.

*Apibendrinant, matyti, kad skirtingi autoriai, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo akcentuoja skirtingus aspektus. Nežiūrint į tai, galima teigti, kad norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje, ypatingai svarbus pasidaro vadovo vaidmuo, jo sugebėjimai, žinios, bei patirtis. Vadovams be galo svarbu suvokti pokyčius ir jų svarbą, įtikinti darbuotojus dėl jų neišvengiamumo bei į pokyčius įtraukti visus darbuotojus. Taip pat itin svarbu, kad organizacijoje būtų užtikrinta tinkama ir pastovi komunikacija, pateikiama ir išaiškinama organizacijos vizija bei strategijos, motyvacija būtų grindžiama suderintais organizacijos tikslais su darbuotojų poreikiais ir vertybėmis bei įstaiga pasirinktų vieną ar kelis organizacijai tinkamiausius pokyčių įgyvendinimo modelius.*

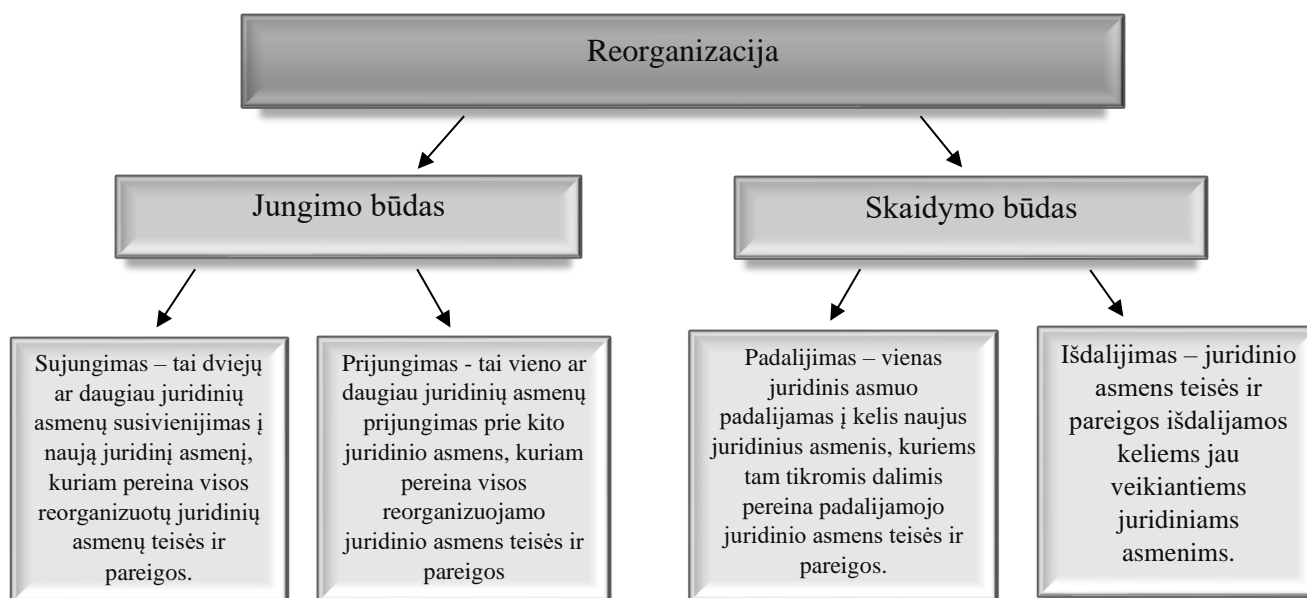
### **2.3. Viešosios įstaigos reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas**

Siekiant didinti viešųjų įstaigų veiklos efektyvumą, gerinti jų veiklos rezultatus bei optimizuoti jų veiklą, viešosios įstaigos dažnai yra pertvarkomos, reorganizuojamos ar net likviduojamos. Šie procesai labiausiai jaudina tokių įstaigų darbuotojus. V. Mačiulaitis (2012, p. 560) teigia, jog bet kokie pokyčiai darbuotojams sukelia nerimą. Tačiau tai yra suprantama, kadangi viešosiose įstaigose dažnai pokyčių metu yra koreguojamos darbo sąlygos, keičiama struktūra, keičiasi vadovas, gali atsirasti

įvairiausių priežasčių, kurios būna pripažintos svarbiomis, kai darbdavys turi teisę atleisti darbuotojus iš darbo. Tai gali būti dėl ekonominių priežasčių ar įvairūs darbo organizavimo pasikeitimai dėl nusistovėjusių naujojo vadovo pažiūrų, stereotipų ar tiesiog kitokio organizacinio matymo. Norint geriau suprasti šiuos procesus šiame skyriuje aptarsime plačiau viešosios įstaigos reorganizacijos, pertvarkymo ir likvidavimo procesą.

**Reorganizacija** yra įprastas reiškinys Lietuvos viešojo administravimo įstaigose. Reorganizacijos sąvoką ypač dažnai girdi sveikatos priežiūros specialistai, švietimo sistemos, savivaldybės bei ministerijoms pavaldžių įstaigų darbuotojai (Giedrikaitė ir Visalgaitė, 2018, p. 97). Dabartiniame Lietuvių kalbos žodyne (2015–2023) „reorganizacijos“ sąvoka aiškinama, kaip „suorganizavimas iš naujo, pertvarkymas“. Remiantis Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.95 straipsniu „reorganizavimas – tai juridinio asmens pabaiga be likvidavimo procedūros“. Juridinio asmens veikla pasibaigia nuo išregistravimo iš juridinių asmenų registro. Viešųjų įstaigų reorganizavimą reglamentuoja du pagrindiniai teisės aktai – Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas bei Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Šie teisės aktai nustato viešosios įstaigos reorganizavimo pagrindus, procedūras, vykdymo ypatumus bei etapus.

Prieš pradėdant reorganizuoti įstaiga yra svarbu nuspręsti, koku būdu tai bus daroma. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatyme 15 straipsnyje nurodoma, kad viešosios įstaigos gali būti reorganizuojamos jungimo bei skaidymo būdais (7 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu.

7 pav. Viešųjų įstaigų reorganizavimo būdai

Matoma, jog reorganizuojant įstaigą jungimo būdu, kita įstaiga perima visas reorganizuojamos įstaigos asmens teises ir pareigas, o reorganizuojant įstaigą skaidymo būdu, kitos įstaigos perima po tam

tikrą dalį reorganizuojamos įstaigos asmens teisių ir pareigų. Taigi abiem būdais perduodama ne pati įstaiga, o įstaigos visos ar dalis teisių ir pareigų, kuriomis pasižymi įstaigos veikla.

Svarbiausias viešųjų įstaigų reorganizacijos dokumentas – reorganizavimo sąlygos, kuriose nurodoma įstaigų reorganizavimo tvarka ir kiti ypatumai. Rengiant reorganizavimo sąlygas pagrindinis dėmesys kreipiamas į Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse bei Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatyme numatytus reikalavimus. Reorganizavimo sąlygas ir reorganizavimo ataskaitą rengia reorganizavime dalyvaujančių juridinių asmenų valdymo organai. Reorganizacijos sąlygose turi būti numatyta informacija, kurią reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.99 straipsnis ir Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 15 straipsnio 2 dalis. Remiantis Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.100 straipsnio 1 dalimi parengtos reorganizavimo sąlygos turi būti įvertintos reikiama kvalifikaciją turinčių nepriklausomų ekspertų. Reorganizavimą pripažinti negaliojančiu gali tik teismas ir tik tuo atveju, kai įvyksta aplinkybės nurodytos Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.102 straipsnio 1 dalyje (Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2000 ir Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas, 1996).

Lietuvos Respublikos darbo kodekso 51 straipsnio 1 dalyje, nurodoma, jog įstaigos reorganizavimas negali būti teisėta priežastis nutraukti darbo santykius ar pakeisti darbuotojo darbo sąlygas (Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ar įgyvendinimo įstatymas, 2016).

Tarybos direktyvoje 2001/23/EB dėl valstybių narių įstatymų, skirtų darbuotojų teisių apsaugai įmonių, verslo arba įmonių ar verslo dalių perdavimo atveju, suderinimo 4 straipsnyje numatoma, jog įmonės, verslo arba įmonės ar verslo dalies perdavimas pats savaime nėra pagrindas, kuriuo remiantis perdavėjas arba perėmėjas gali atleisti darbuotojus iš darbo, bet ši nuostata neuždraudžia atleisti darbuotojų iš darbo dėl techninių, organizacinių bei ekonominių priežasčių (Tarybos direktyva 2001/23/EB, 2001).

R. Giedrikaitė ir A. Visalgaitė (2018, p. 98) atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 324 tiriamieji, pastebėjo, kad dauguma darbuotojų įstaigų reorganizacijos metu jautė įtampą. A. Vaškelytė ir R. Jakštienė (2022, p. 161), analizuodamos savo tyrimą atskleidė, jog vykstant reorganizacijai, darbuotojai jautėsi nesaugiai, kadangi gaudavo per mažai tikslios informacijos apie reorganizacijos procesą. Dėl šių priežasčių gali mažėti darbo efektyvumas, gali atsirasti darbuotojų trūkumo rizika. Tad norint išlaikyti gerus darbuotojus reikia nepamiršti, reorganizacijos metu skirti dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymui. Jog po reorganizacijos įstaiga veiktų sėkmingai, reikia darbuotojus skatinti ir motyvuoti įvairiomis priemonėmis (karjeros galimybės, darbo užmokestis, socialinės garantijos, darbo klimatas, bendravimas su vadovybe, pagarba, saugumas), atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius.

**Pertvarkymo** sampratą įtvirtina Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.104 straipsniu, kuris reglamentuoja, kad „pertvarkymas – tai juridinio asmens teisinės formos pakeitimas, kai naujos teisinės

formos juridinis asmuo perima visas pertvarkytojo juridinio asmens teises ir pareigas“. Tai reiškia, kad juridinis asmuo nepasibaigia, priešingai nei reorganizavimo ar likvidavimo atveju, o jo teisės ir pareigos, yra perduodamos kitam juridiniam asmeniui (Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2000)

Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 16 straipsnio 1 dalyje yra nurodoma, jog viešoji įstaiga gali būti pertvarkoma į biudžetinę įstaigą remiantis šio įstatymo bei kitų teisės aktų nustatyta tvarka. Šio įstatymo 16 straipsnio 2 dalyje numatoma, kad „viešoji įstaiga gali būti pertvarkoma į biudžetinę įstaigą, kai viešosios įstaigos savininkas yra valstybė arba savivaldybė, jeigu po pertvarkymo veiksianti valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga gali įgyvendinti pertvarkytosios viešosios įstaigos įstatuose nurodytus tikslus ir įgyti civilines teises ir pareigas, atitinkančias Biudžetinių įstaigų įstatymo reikalavimus“. Tuo tarpu 16 straipsnio 3 ir 4 dalyje apibrėžiama, kad viešojo sektoriaus įstaigų pertvarkymą į biudžetinę įstaigą išlaiko Lietuvos valstybės biudžetas, viskas turi būti suderinta su Finansų ministerija. Sprendimą, jog viešoji įstaiga bus pertvarkoma ir po pertvarkymo veiksiančio juridinio asmens steigimo dokumentus priima visuotinis dalininkų susirinkimas kvalifikuota balsų dauguma (Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas, 1996).

Kaip nurodoma Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 16 straipsnio 5 ir 6 dalyje, apie organizacijos pertvarkymą turi būti informuota viešai teisės aktų bei įstatų numatyta tvarka, o sprendimą pertvarkyti viešąją įstaigą patvirtinantis dokumentas turi būti pateiktas juridinių asmenų registru. Tuo tarpu juridinių asmenų registro tvarkytojas apie pertvarkymą turi paskelbti teisės aktų nustatyta tvarka. Kaip teigiama šio įstatymo 7 dalyje, pertvarkymas yra laikomas baigtu nuo veikiančios po pertvarkymo organizacijos steigimo dokumentų įregistravimo juridinių asmenų registre (Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas, 1996).

Tačiau svarbu paminėti, jog pertvarkymas kaip ir reorganizavimas, negali būti teisėta priežastis nutraukti darbo santykius ar pakeisti darbuotojo darbo sąlygas (Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ar įgyvendinimo įstatymas, 2016).

**Likvidavimas** civilinės teisės literatūroje apibrėžiamas kaip juridinio asmens savanoriškas arba priverstinis veiklos nutraukimas, be teisių ir pareigų perėjimo. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.104 straipsnyje yra nurodomas likvidavimo pagrindų sąrašas. Jame numatoma, kad likvidavimo procesas gali būti savanoriškas, t. y. kai likvidavimo procesą nusprendžia inicijuoti juridinio asmens dalyviai. Prie savanoriško likvidavimo galima taip pat priskirti ir juridinio asmens veiklos nutraukimą pasibaigus laikotarpiui, kuriam buvo įsteigtas juridinis asmuo. Visi kiti nurodomi atvejai yra priskiriami priverstiniam likvidavimo procesui, kur sprendimą dėl juridinio asmens likvidavimo priima teismas, kreditoriai ar Juridinių asmenų registras. (Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2000).



Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 17 straipsnio 1 dalyje yra nurodoma, jog viešojoje įstaigoje likvidavimo procesas turi būti vykdomas Civilinio kodekso nustatytais juridinių asmenų likvidavimo pagrindais. Šio įstatymo 17 straipsnio 2 ir 6–8 dalyse yra nurodoma, jog priėmus sprendimą likviduoti viešąją įstaigą, turi būti paskirtas likvidatorius. Nuo momento kai yra paskiriamas likvidatorius, viešosios įstaigos valdymo organai netenka įgaliojimų, o visuotinis dalininkų susirinkimas gali būti sušauktas įstatuose nustatyta tvarka. Visuotinis dalininkų susirinkimas turi teisę pakeisti likvidatorių ar atšaukti viešosios įstaigos likvidavimą, kai įstaiga likviduojama visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu ar pasibaigus laikotarpiui, kuriam ji buvo įsteigta. Likvidatorius apie viešosios įstaigos likvidavimą turi viešai paskelbti teisės aktų ir įstatų nustatyta tvarka įstatuose nurodytame šaltinyje tris kartus ne mažesniais kaip trisdešimties dienų intervalais arba paskelbta vieną kartą ir pranešta visiems viešosios įstaigos kreditoriams raštu. (Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas, 1996).

Kaip numatyta Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 17 straipsnio 10, 11 dalyje likviduojama viešoji įstaiga pirmiausia turi atsiskaityti su kreditoriais įstatymų numatyta tvarka ir tik tada turtas yra grąžinamas dalininkams. Priimtas sprendimas dėl viešosios įstaigos likvidavimo negali būti atšaukiamas, jei bent vienas dalininkas gavo dalį likviduojamos viešosios įstaigos turto (Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas, 1996).

*Apibendrinant galima teigi, kad vykdant viešųjų įstaigų reorganizavimo, pertvarkymo ar likvidavimo procesą privaloma vadovautis Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu ir Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu. Viešosios įstaigos gali būti **reorganizuojamos** jungimo ir skaidymo būdais, abejais būdais įstaiga nėra perduodama, perduodama yra tik dalis jos teisių ir pareigų arba visos teisės ir pareigos, kuriomis pasižymi įstaigos veikla. **Pertvarkymo** metu visos teisės ir pareigos yra perduodamos kitam juridiniam asmeniui. Viešoji įstaiga gali būti pertvarkoma į biudžetinę įstaigą remiantis Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu bei kitų teisės aktų nustatyta tvarka. Remiantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu įstaigos reorganizacijos ir pertvarkymo metu darbdavys negali nutraukti darbo santykius ar pakeisti darbuotojų darbo sąlygas. **Likvidavimo** procesas yra apibrėžimas kaip įstaigos veiklos nutraukimas, be teisių ir pareigų perėjimo. Svarbiausia suvokti, kad bet koks pokytis labiausiai paliečia įstaigos darbuotojus, sukelia nerimą ir įtampą, dėl to gali mažėti darbo efektyvumas, tad svarbu informuoti bei supažindinti darbuotojus su įstaigoje vykdomais pokyčiais, įvairiomis priemonėmis skatinti bei motyvuoti.*

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo problema.** Norint, kad darbuotojai pokyčių metu dirbtų produktyviai, veiksmingai bei tinkamai įgyvendintų organizacinius uždavinius, vienas iš svarbiausių tikslų yra, jog organizacijų vadovai tinkamai motyvuotų savo darbuotojus. Pavienių motyvavimo priemonių taikymas, nėra pakankamai efektyvus būdas motyvuojant darbuotojus, todėl yra svarbu kurti *motyvacinę sistemą*, kuri atitiktų individualius darbuotojų poreikius bei nuolat ją tobulinti. Tačiau tik nedidelė dalis viešojo sektoriaus organizacijų vadovų atkreipia dėmesį į asmeninius darbuotojų poreikius bei skiria jiems pakankamai dėmesio. Pasak Adomavičiūtės ir Martinkienės (2018, p. 93) neskiriant dėmesio šiems veiksniams, vadovai nesistemiškai motyvuoja darbuotojus, nepagalvodami, jog motyvacija daro patį didžiausią poveikį jų darbo efektyvumui ir veiklos rezultatams. Motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai pasilieka tik stabilioje bei savo darbuotojus vertinančioje ir motyvuojančioje organizacijoje.

Norint tinkamai motyvuoti pokyčių metu VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros darbuotojus, būtina atlikti motyvacinės sistemos vertinimą. Svarbu pabrėžti, kad organizacijoje nėra atliktas motyvacinės sistemos vertinimas, todėl šis tyrimas svarbus, siekiant išspręsti darbuotojų motyvavimo problemas pokyčių (pertvarkymo) metu. Šiuo darbu bus siekiama atsakyti į šį probleminį klausimą: Kokios yra motyvacinės sistemos problemos organizacinių pokyčių (pertvarkymo) metu ir kaip jas reikėtų spręsti tobulinant motyvacinę sistemą VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje?

Šiame darbe yra keliami hipotezė, jog organizacinių pokyčių laikotarpiu išauga veiksmingos ir efektyvios motyvacinės sistemos poreikis. Siekiant patvirtinti arba paneigti šią hipotezę atliktas empirinis VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros darbuotojų tyrimas ir pusiau struktūruotas interviu su vadovu.

**Tyrimo objektas** – VŠĮ Kaimo ir verslo rinkų plėtros agentūros darbuotojų motyvacinė sistema.

**Tyrimo tikslas** – Ištirti darbuotojų motyvacinę sistemą organizacinių pokyčių metu ir nustatyti darbuotojus motyvuojančius veiksniai VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti darbuotojus motyvuojančius veiksniai, taikomas organizacijoje motyvavimo priemonės ir įvertinti motyvacinę sistemą VŠĮ Kaimo ir verslo rinkų plėtros agentūroje pokyčių (pertvarkymo) metu.

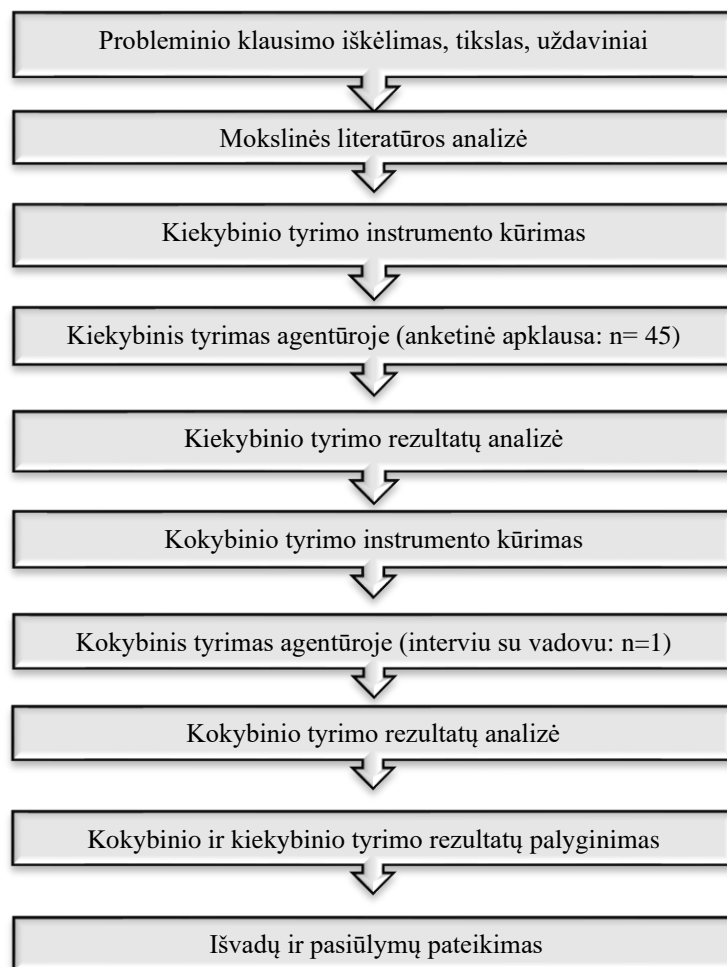
2. Palyginus vadovo ir darbuotojų nuomonę ir nustatyti VŠĮ Kaimo ir verslo rinkų plėtros agentūroje pokyčių metu taikomos motyvacinės sistemos problemines vietas.

**Tyrimo metodai:**

1. Anketinė apklausa.
2. Pusiau struktūruotas interviu.

3. Statistinė duomenų analizė: aprašomoji statistika, skalių patikimumo analizė (Cronbach's alpha koeficientas, taikyti Mann-Whitney U ir Kruskal-Wallis testai. Duomenys laikyti statistiškai reikšmingi, kai koeficientas yra mažesnis už 0,05 ( $p < 0,05$ ). Duomenys analizuojami naudojant SPSS statistinių programų paketą ir Microsoft Excel programą.

Tyrimas yra sudarytas iš kelių etapų: suformuluota problema, tikslas, uždaviniai, analizuojama mokslinė literatūra, kuriamas kiekybinio tyrimo instrumentas t. y. anketinė apklausa, gautų anketinės apklausos duomenų analizė, kuriamas kokybinio tyrimo instrumentas t. y. interviu klausimai, jų rezultatų analizė, kiekybinio ir kokybinio rezultatų palyginimas bei visų gautų tyrimo rezultatų apibendrinimas, pateikiamos išvados ir pasiūlymai (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sudarytas darbo autorės

8 pav. Empirinio tyrimo eigos planas. Sudarytas darbo autorės

Šiuo tyrimu siekiama nustatyti VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros darbuotojų motyvacinės sistemos problemines vietas pokyčių metu (nuo 2024 metų sausio 1 dienos Žemės ūkio agentūra prie Žemės ūkio ministerijos perėmė VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros teises ir pareigas), išanalizuoti darbuotojų ir vadovų įžvalgas, patirtį ir taip prisidėti prie organizacijos vadovo

gilesnio išmanymo kaip sukurti tinkamiausią motyvacinę sistemą šioje organizacijoje, pateikiant rekomendacijas, kurias motyvacinės sistemos vietas reikėtų tobulinti.

Šio baigiamojo darbo tyrimo įgyvendinimui buvo pasirinkta taikyti mišrių metodų prieigos strategiją. Mišrių metodų tyrimas apima kokybinių ir kiekybinių duomenų rinkimą, analizę ir interpretaciją, kurie tiria tą patį konkretų reiškinį. Taip pat mišrių metodų prieiga pasirenkama, kai atliekamam tyrimui reikalingas įvairiapusis požiūris į reiškinį, tiriamą problemą, kai turime sustiprinti ar paaiškinti kiekybinius rezultatus kokybiniais, įvertinti tyrimo instrumentus, pasiekti atskiras tyrimo dalyvių grupes ar dalyvius, išplėsti duomenų rinkimo ir analizės interpretacijos galimybes (Aleknavičienė ir kt, 2020, p 52). Taigi empirinis tyrimas buvo organizuojamas mišrių metodų prieiga, siekiant visapusiškai ir išsamiai išnagrinėti tyrimo objektą. Kiekybinio tyrimo metodu (*anonimine anketine apklausa*), siekiama nustatyti – darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius, taikomas motyvavimo priemonės pokyčių metu, pokyčių įtaką darbuotojų motyvacijai, darbuotojų požiūrį į organizacijoje taikomą motyvacinę sistemą ir motyvacinės sistemos problemines vietas. Kokybinio tyrimo metodu (*interview klausimynas*), siekiama išsiaiškinti kokiomis motyvavimo priemonėmis vadovas motyvuoja organizacijos darbuotojus bei kokios organizacijoje taikomos motyvacinės sistemos probleminės vietos pokyčių (pervarkymo) laikotarpiu.

### 3.1. Kiekybinio tyrimo metodika

**Kiekybinis tyrimas** – atskleisti tiriamos problemos situaciją organizacijos darbuotojų tarpe ir patikrinti šio darbo teorinę medžiagą, pirmiausia buvo pasirinktas taikyti kiekybinio tyrimo metodas. Kiekybinis tyrimas, sistemingas empirinis pasirinkto socialinio reiškinio tyrimas, kuriuo metu naudojamos statistinės ar matematinės skaičiavimo technikos. Kiekybinio tyrimo metodas suteikia galimybę išmatuoti kintamuosius ir jų tarpusavio ryšius, leidžia atrasti sąsajas, kurių pagrindu galima pagrįsti tiriamojo objekto patikimumą ir pagrįstumą (Nidadhavolu, 2018, p. 28). Taikant šį metodą galima apklausti visus agentūros darbuotojus, taip pat svarbus aspektas, kad šis metodas padeda atskleisti ryšį tarp teorijos ir faktų (empirinių duomenų) (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 13).

**Kiekybinio tyrimo imties sudarymas:** tyrimui atlikti pasirinkta tikslinė grupė – VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros darbuotojai, kadangi tyrimas susijęs su motyvacinės sistemos tobulinimu pokyčių metu, svarbu sužinoti visų ar daugumos darbuotojų nuomonę apie pokyčių metu taikomą motyvacinę sistemą. Tiriamosios tikslinės grupės generalinę aibę sudaro 50 darbuotojų. Siekiant gauti patikimus rezultatus, kadangi žinomas tiriamosios visumos dydis, tyrimo imtis apskaičiuota remiantis I. Paniotto formule:

$$n = 1 / (\Delta 2 + 1 / N)$$

kur:  $n$  – imties dydis (užpildytų anketų skaičius, kad tyrimas būtų validus);

$\Delta$  – leidžiamos imties paklaidos dydis – 5 proc. (pasirinkta paklaida 0,05);

$N$  – generalinės visumos dydis (tiriamoji visuma) 50 darbuotojų.

Apskaičiavus tyrimo tikslinę imtį pagal šią formulę, reikia gauti 44 užpildytų anketų. Į pateiktą anketą atsakė 45 respondentai. Galima daryti išvadą, kad duomenys patikimi, tad apibendrinant surinktus anketinius duomenis bus galima daryti išvadas daugumos įstaigos darbuotojų mastu.

**Kiekybinio tyrimo instrumentas:** kiekybinio tyrimo instrumentu pasirinkta *anoniminė anketinė apklausa*. Ji pasirinkta dėl patogumo, galimybės greitai, be didelių finansinių bei laiko išteklių, surinkti didelį duomenų kiekį. Taip pat, pasak K. Kardelio (2017), anketos populiarumą lemia ir tai, kad ji yra patikima, aiški ir nedviprasmiška. Anoniminė anketinė apklausa buvo parengta remiantis mokslinės literatūros analize, (žr. 1 priedą). Tai yra originalus, darbo autorės sudarytas klausimynas. Anketos dėka siekta išsiaiškinti, darbuotojų motyvaciją įtakančius veiksnius, kokios taikomos motyvavimo priemonės pokyčių metu, ar pokyčiai (pervarkymo) sumažino asmeninę motyvaciją darbui, kaip darbuotojai vertina organizacijoje taikomą motyvacinę sistemą ir kokios jos probleminės vietos. Anketa prasideda autorės įžanga. Remiantis etiniais principais užtikrintas respondentų konfidencialumas. Tiriamieji buvo apklausti anoniminio anketavimo metodu, paaiškinus apklausos tikslą, pildymo techniką ir gavus sutikimą naudoti pateiktą informaciją. Anketa sudaro 15 klausimų, šeši klausimų blokai, kurių detalesnis pagrindimas pateiktas 4 lentelėje. Anketoje dažnai buvo naudojama Likerto skalė, kurioje respondentų buvo prašoma sureitinguoti savo sutikimą / nesutikimą pateiktuose teiginių blokuose. Respondentų atsakymai buvo vertinami balais nuo 1 - „Visiškai nesutinku“ iki 5 - „Visiškai sutinku“.

Kuriant kiekybinio tyrimo instrumentą – anketą, buvo remtasi išanalizuota teorine medžiaga. Išsamų anketos teiginių pagrindimą žiūrėti 4 lentelėje.

#### 4 lentelė. Tyrimo anketos klausimų pagrindimas

Anketos klausimų blokas	Anketos klausimo tikslas	Anketos klausimus pagrindžiantys šaltiniai	Teoriniai teiginiai	Anketos klausimas
<b>1 dalis</b> <b>Demografiniai klausimai</b>	Šie klausimai skirti charakterizuoti respondentus pagal lytį, stažą, išsilavinimą.			1, 2, 3
<b>2 dalis</b> <b>Darbuotojų motyvaciją veikiančios motyvaciniai veiksniai</b>	Šie klausimai skirti nustatyti kurios motyvavimo priemonės (materialinės ar psichologinės) daro didesnę įtaką jų veiklai.	E. Rimkus, I. Mulerenkienė (2021)	Teisingas darbuotojų motyvavimo priemonių pasirinkimas skatina juos rezultatyviau savo žinias ir patirtį pritaikyti darbinėje veikloje.	4
		G. Adomaitytė, V. Girdvainytė, J. Martinkienė (2016)	Manytina, kad ne visiems darbuotojams materialinės priemonės suteikia motyvacijos.	

		J. Kostecka ir V. Davidavičienė (2015)	Psichologinės priemonės įvardijamos kaip priemonės, kurios, priešingai nei materialinės, motyvuoja darbuotoją atskleisti visas savo galimybes ir kurti.	
<b>3 dalis</b> <b>Poreikių</b> <b>tenkinimo</b> <b>galimybės</b>	Šis klausimas skirtas sužinoti, kokius poreikius, respondentų nuomone, dirbdami jie patenkina.	Adomavičiūtė ir Martinkienė (2018)	Individas turi įgimtą norą siekti kuo geriau tenkinti savo poreikius.	5
		E. Rimkus, I. Mulerenkienė (2021)	Kuo aukštesnis darbuotojų pragyvenimo lygis, išsilavinimas ir kultūra, tuo svarbesnis tampa aukštesnio lygio poreikių – pripažinimo, pagarbos, saviraiškos – patenkinimas.	
<b>4 dalis</b> <b>Motyvacijos</b> <b>sistema</b>	Siekama išsiaiškinti ką respondentai žino ir kokia jų nuomonė apie organizacijoje taikomą motyvacinę sistemą, norima suprasti kokios yra motyvacinės sistemos probleminės vietos.	Cvychas (2008),	Norint turėti gerą motyvacinę sistemą organizacijoje ji turi apimti teisingą ir motyvuojančią atlyginimo už darbą sistemą, profesionalią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą bei sudaryti darbuotojams sąlygas dirbti įdomų ir atsakingą darbą.	8
		E. Rimkus ir I. Mulerenkienė (2021)	Organizacijų vadovai turėtų kurti motyvacinės sistemas atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius, kurie nuolat kinta, tad ir parinkti motyvavimo priemonių deriniai taip pat turi pastoviai keistis.	
		J. Žukovskis ir L. Marcinkevičiūtė (2012)	Pastebima, jog darbuotojai yra nepatenkinti jog nėra aiškios motyvavimo sistemos.	6, 7
<b>5 dalis</b> <b>Organizacijoje</b> <b>taikomos ir</b> <b>respondentams</b> <b>įtakos turinčios</b> <b>motyvacinės</b> <b>priemonės</b>	Siekama išsiaiškinti kokios motyvacinės priemonės motyvuoja viešojo sektoriaus darbuotojus ir kokia motyvavimo įtaka jų veiklai.	S. Anderfuhren-Biget, D. Giauque ir A. Ritz (2010), J. Palidaukaitė (2008), Vanagas ir Rakšnys (2014), Allan ir kt. (2018)	Viešojo sektoriaus darbuotojai yra ypatingi, kadangi jie elgiasi kitaip nei privataus sektoriaus darbuotojai, jie yra skatinami ne vien išorinių motyvų.	9
		J. Žukovskis ir L. Marcinkevičiūtė (2012)	Remiantis tyrimo rezultatais, pastebima, jog viešojo sektoriaus darbuotojai yra nepatenkinti taikomomis motyvacinėmis priemonėmis.	
<b>6 dalis</b> <b>Pokyčių</b> <b>vertinimas,</b> <b>kliūtys bei</b> <b>sėkmės</b> <b>veiksniai</b>	Šiais klausimais siekiama įvertinti darbuotojų bendrą požiūrį į organizacijoje vykdomus pokyčius, pokyčių pasekmių, pasipriešinimo vertinimą, kitus faktorius,	S. Videikienė ir L. Šimanskienė (2014)	Svarbu suprasti, jog didelė spraga tampa, tai, kad į pokyčius gan dažnai nežiūrima kaip į visumą, visas dėmesys skiriamas tik tam tikros problemos sprendimui.	11

kurie galėtų turėti įtakos organizacinių pokyčių vertinimui bei streso ir motyvacijos kintamiesiems.	R. Oškutienė, R. Korsakienė (2012)	Organizaciniai pokyčiai yra laikytini svarbiu procesu, kuris lemia tolesnį organizacijos plėtros procesą.	
	K. Petrauskaitė ir R. Korsakienė (2020)	Vadovo vaidmuo organizacijoje, pokyčių metu, yra vienas svarbiausių, kadangi vadovas yra atsakingas už tikslingą ir tinkamą pokyčių valdymą.	12
	K. Petrauskaitė, R. Korsakienė (2020)	Vadovas turi į organizacijoje vykstančius pokyčius įtraukti visus darbuotojus.	
	R. Korsakienė, (2006)	Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, motyvaciją turi būti gindžiama suderintais organizacijos tikslais su darbuotojų poreikiais, interesais, vertybėmis bei troškimais.	
	R. Oškutienė, R. Korsakienė (2012)	Tinkama komunikacija suteikia galimybę vadovams, padėti ir palengvinti darbuotojams suvokti pokyčių svarbą, jų esmę bei paskirtį	
	M. Išoraitė (2012)	Darbuotojų pasipriešinimas yra dažnai susijęs su emociniais ir psichologiniais aspektais.	13, 14
	Davis ir Werther (1985)	Pastebima, kad streso lygis organizacijose ypač išauga, kai jose vykdomi pokyčiai.	15
	R. Giedrikaitė, A. Visalgaitė (2018)	Pastebima, kad 49, 1 proc darbuotojų įstaigų reorganizacijos metu jautė įtampą.	
Whitfield ir kt. (2020)	Organizaciniai pokyčiai gali daryti neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai.		

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

**Kiekybinio tyrimo organizavimas:** tyrimas buvo atliktas 2023 metų spalio 10 –24 dienomis VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje. Anketinė apklausa buvo patalpinta [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) internetiniame puslapyje ir jos nuoroda išsiųsta individualiai kiekvienam darbuotojui elektroniniu paštu.

**Kiekybinio tyrimo duomenų analizės metodas:** kiekybinio tyrimo metu gauta statistinė informacija analizuojama atsakymų procentinių dažnių ir vidurkių (vidutinių balų) skaičiavimais, naudotas aprašomosios statistikos metodas. Gauti apklausos rezultatai apdorojami Microsoft Excel ir

SPSS statistinėmis programomis. Gavus visus rezultatus, lyginamosios analizės metodu palyginami gauti rezultatai ir daromos bendros išvados.

### 3.2. Kokybinio tyrimo metodika

**Kokybinis tyrimas:** tai požiūris, leidžiantis išsamiai išnagrinėti tam tikrą žmonių patirtį, naudojant tam tikrus šio tyrimo metodus: interviu, stebėjimą, turinio analizę ir kt. (Hennink ir kt., 2020, p. 10). Toks tyrimo būdas garantuoja išsamumą, labiau gilinamasi į individualias patirtis, lanksčiau reaguojama į tam tikras situacijas, surenkami nemažos apimties duomenys, taip pat plačiai analizuojami ir interpretuojami gauti rezultatai.

**Kokybinio tyrimo imties sudarymas:** informantas pasirinktas tikslinės imties būdu, nes kokybiniuose tyrimuose pasirenkami dalyviai yra dėl tam tikrų jų turimų charakteristikų ar patirties, kuri prisideda prie greitesnio tiriamojo reiškinių supratimo (Gaižauskaitė ir Valvičienė, 2016, p. 37). Kadangi darbuotojų motyvavimo efektyvumas organizacijoje priklauso nuo vadovo iniciatyvos, pastangų, taikomų motyvavimo priemonių, organizacijos vadovas buvo pasirinktas kaip vienintelis informantas. Tad tyrimo populiacija ir imtis yra 1 respondentas.

**Kokybinio tyrimo instrumentas:** atlikus kiekybinį tyrimą, taikant anoniminės anketinės apklausos instrumentą, buvo gauti rezultatai, kurie parodė organizacijoje taikomų motyvavimo priemonių visumą bei darbuotojų motyvacinės sistemos problemines vietas. Tad gilesnėms įžvalgoms ir priežastiniams problemos ryšiams nustatyti, buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu klausimynas (žr. 2 priedą). Tai dažniausiai kokybiniams interviu taikomas instrumentas (Gaižauskaitė ir Valvičienė, 2016, p. 20). Interviu klausimai buvo iš anksto sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktomis mokslininkų įžvalgomis (žr. 5 lentelę). Suformuluoti klausimai klausimyne buvo kaip gairės palaikyti interviu su vadovu, tačiau taip pat buvo palikta galimybė užduoti respondentui papildomų klausimų, siekiant gauti kuo išsamesnius duomenis. Interviu metu vadovui buvo užduodami 7 klausimai, keturi klausimų blokai, kurių detalesnis pagrindimas pateiktas 5 lentelėje. Šių užduodamų klausimų metu buvo siekiama iš vadovo sužinoti, kokiomis motyvavimo priemonėmis vadovas motyvuoja organizacijos darbuotojus bei kokios organizacijoje taikomos motyvacinės sistemos probleminės organizacinių pokyčių (pervarkymo) laikotarpiu.



5 lentelė. Tyrimo interviu klausimų pagrindimas

Interviu klausimų blokas	Interviu klausimo tikslas	Anketos klausimus pagrindžiantys šaltiniai	Teoriniai teiginiai	Interviu klausimas
<b>Darbuotojų motyvavimo sistema</b>	Siekiami išsiaiškinti vadovo nuomonę apie įstaigoje taikomą darbuotojų motyvacinę sistemą ir stengiamasi suprasti kokios motyvacinės sistemos problemos.	Marcinkevičiūtė ir Žukovskis (2007)	Motyvacinė sistema gali paveikti savo darbuotojus dirbti kokybiškai ir našiai. Atsižvelgiant į darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną, gali būti kuriamos įvairios sistemos	3
		E. Rimkus ir I. Mulerenkienė (2021)	Organizacijų vadovai turėtų kurti motyvacines sistemas atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius, kurie nuolat kinta, tad ir parinkti motyvavimo priemonių deriniai taip pat turi pastoviai keistis.	
<b>Darbuotojų motyvacija</b>	Siekiami išsiaiškinti ar pokyčių metu keitėsi įstaigos darbuotojų motyvacija darbui	R. Vanagas, A. V. Rakšnys, (2014)	Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra svarbi norint ne tik užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, bet ir efektyviam viešojo sektoriaus vystymuisi, valstybės valdymui bei sėkmingam viešojo sektoriaus reformų įgyvendinimui	2
		Whitfield ir kt. (2020)	Organizaciniai pokyčiai gali daryti neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai	
<b>Organizacijoje taikomos ir respondentams įtakos turinčios motyvacinės priemonės</b>	Siekiami išsiaiškinti kokiomis motyvacinėmis priemonėmis vadovas motyvuoja Agentūros darbuotojus	E. Rimkus ir I. Mulerenkienė (2021)	Teisingas darbuotojų motyvavimo priemonių pasirinkimas skatina juos rezultatyviau savo žinias ir patirtį pritaikyti darbinėje veikloje.	1
<b>Pokyčių organizacijoje vertinimas, kliūtys bei sėkmės veiksniai</b>	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti vadovo nuomonę, kokie pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai, kas lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kokias vadovas taiko priemones darbuotojams stengiantis padėti įveikti įtampą pokyčių metu.	S. Videikienė, L. Šimanskienė (2013)	Pagrindinis sėkmingų pokyčių veiksnys yra vadovo vaidmuo t. y. jo sugebėjimai, žinios ir patirtis. Vadovas turi informuoti, įtikinti darbuotojus dėl pokyčių neišvengiamumo, prisiimti bei identifikuoti riziką, įvertinti jos įveikimo būdus ir priemones.	6
		M. Išoraitė (2012)	Darbuotojų pasipriešinimas yra dažnai susijęs su emociniais ir psichologiniais aspektais.	5
		V. Mačiulaitis (2012)	Bet kokie pokyčiai darbuotojams sukelia nerimą.	7

		K. Petrauskaitė, R. Korsakienė (2020)	Vadovas turi į organizacijoje vykstančius pokyčius įtraukti visus darbuotojus.	4
--	--	---	--	---

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

**Kokybinio tyrimo organizavimas:** tyrimas buvo atliktas 2023 metų gruodžio 18 dieną VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje, interviu vyko su agentūros vadovu susitikus pokalbiui gyvai.

**Kokybinio tyrimo duomenų analizės metodas:** interviu gauti duomenys buvo fiksuojami konspektuojant gautus atsakymus. Kokybinio tyrimo metu gautų duomenų analizei taikyta kokybinė turinio analizė. Kokybinė turinio analizė sumažina duomenų apimtį, yra koncentruojamasi tik į tuos aspektus, kurie yra susiję su nagrinėjamu klausimu. Ši analizė yra sisteminga, ją atliekant būtina patikrinti kiekvieną medžiagos dalį, kuri kokiu nors aspektu atitinka tyrimo klausimą, tad šis būdas pašalina riziką į medžiagą žiūrėti tik per tyrėjo prielaidų ar lūkesčių prizmę (Gaižauskaitė ir Valvičienė, 2016, p. 37). Pusiaus struktūruoto giluminio interviu metu buvo daromas garso įrašas, gauti duomenys nebuvo transkribuoti, kadangi pasirinktas tik vienas informantas – įstaigos vadovu.

**Tyrimo etika:** atliekant kiekybinį ir kokybinį tyrimą, buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų. Respondentai buvo supažindinti, jog jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, kad tiriamieji turi teisę bet kuriuo metu iš tyrimo pasitraukti. Prieš pradėdant interviu su vadovu, jis buvo supažindintas su tyrimo tikslais ir anonimiškumo principais, taip pat prieš pradėdant interviu buvo gautas sutikimas įrašyti į garso įrašą. Agentūros vadovas turėjo teisę nesutikti, kad pokalbis būtų įrašomas ir turėjo teisę laisva valia atsisakyti dalyvauti tyrime. Abiejų tyrimų metu buvo griežtai laikomasi konfidencialumo ir pagarbos asmeniui principo.

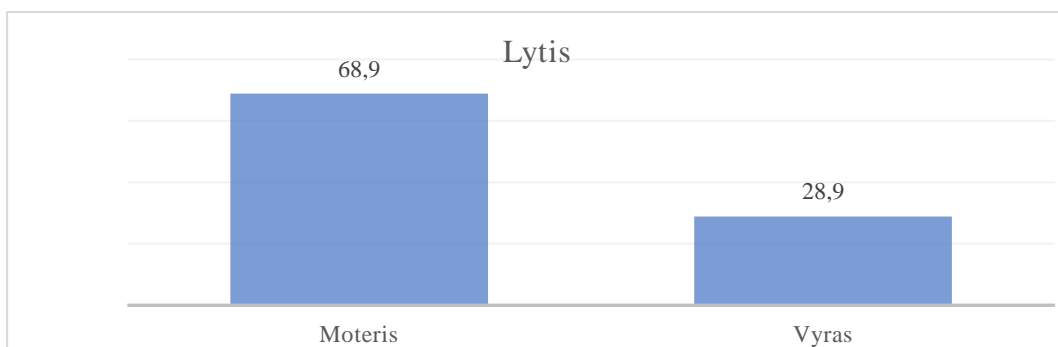
## 4. TYRIMO DUOMNEŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS

### 4.1. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė

#### 4.1.1. Tiriamųjų demografinė charakteristika

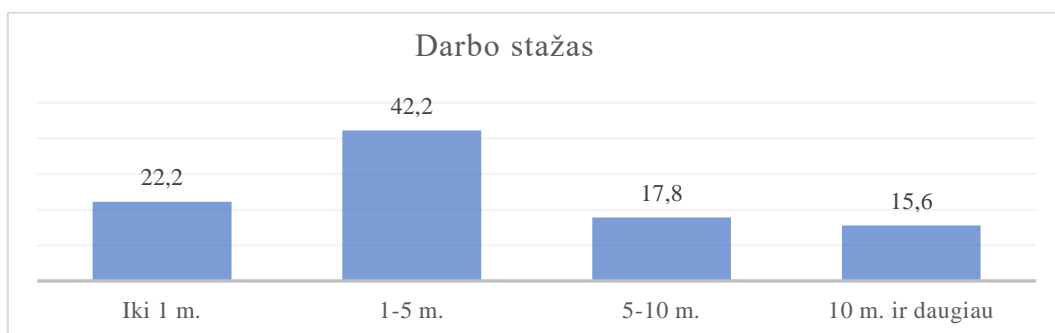
Šiame poskyryje atskleidžiamos respondentų demografinė charakteristika pagal šiuos kriterijus: lytį, darbo stažą, išsilavinimą.

Tyrimo dalyvavo 31 moteris (68,9%) ir 13 vyrų (28,9%), 1 respondentas (2,2%) – neatsakė į klausimą, iš viso 45 respondentai. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus matyti, kad įstaigoje vyrauja moteriškas kolektyvas (9 pav.)



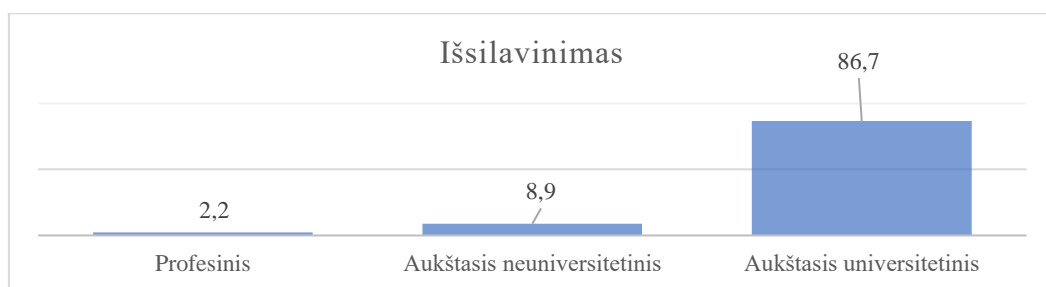
9 pav. Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Pagal darbo stažą respondentai suskirstyti į 4 grupes iki 1m., 1–5 m., 5–10 m., 10 m. ir daugiau. Pastebima, kad daugumą respondentų 42,2% sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 1 iki 5 metų, tuo tarpu mažiausią dalį 15,6% sudaro tiriamųjų, kurių darbo stažas 10 metų ir daugiau (10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)

11 paveiksle matyti, kad yra 3 išsilavinimą nurodančios grupės: aukštasis universitetinis, aukštasis neuniversitetinis ir profesinis (11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Matome, kad universitetinį išsilavinimą turi didžioji dauguma įstaigos darbuotojų 86,7%, mažesnė dalis respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį 8,9%, tuo tarpu profesinį išsilavinimą turi tik 2,2% tiriamųjų, 1 respondentas (2,2%) – neatsakė į klausimą.

#### 4.1.2. Matavimo skalių patikimumas

Norint patikrinti kiekvienos tyrimo metu naudotos skalės patikimumą, buvo apskaičiuojamas Cronbach's alpha koeficientas. Šis koeficientas gali svyruoti nuo 0 iki 1. Tyrimams tinkamas Cronbach's alpha koeficientas neturi būti žemesnis, nei 0,60. Tačiau dažnai pageidaujama, jog Cronbach's alpha būtų 0,70 ir didesnė. Kuo koeficientas aukštesnis, tuo klausimų grupės suderinamumas yra didesnis ir patikimesnis (Pakalniškienė, 2012, p. 11).

6 lentelė. Vidinis matavimo skalių suderinamumas

Kintamųjų skalių pavadinimai	Cronbach's alpha koeficientas	Teiginių skaičius
Darbuotojų motyvaciją veikiantys motyvaciniai veiksniai	0,940	18
Poreikių tenkinimo galimybės	0,958	8
Motyvacinė sistema	0,781	4
Organizacijoje taikomos ir respondentams įtakos turinčios motyvacinės priemonės	0,924	18
Pokyčių vertinimas	0,779	12
Sėkmės veiksniai	0,961	8

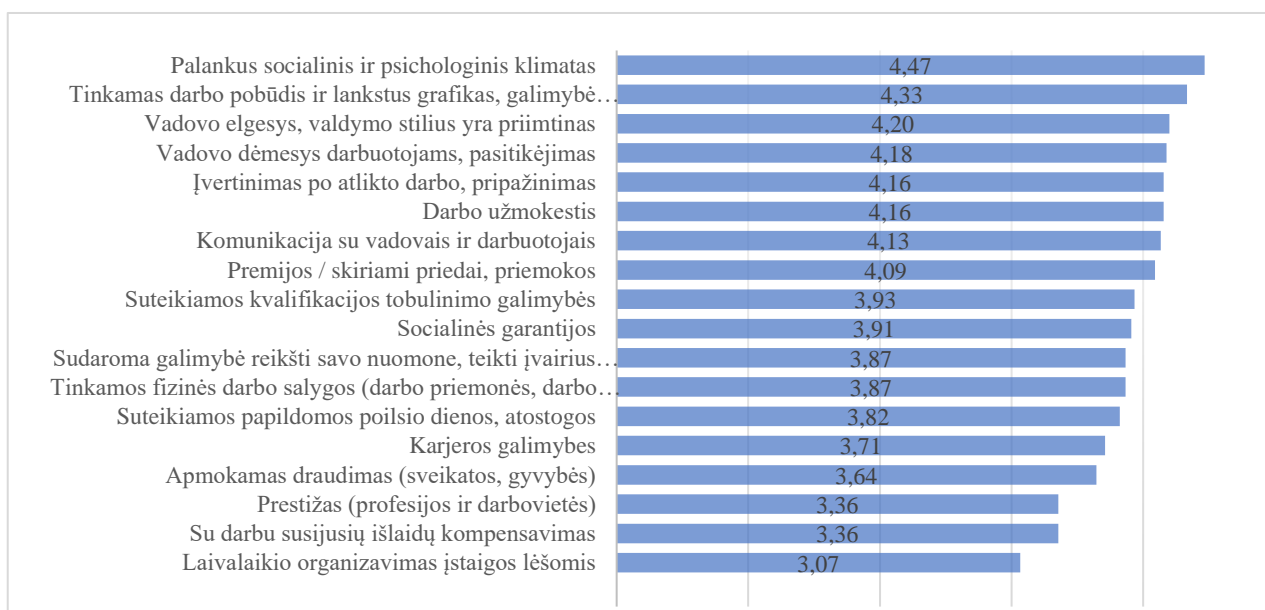
Vertinant tyrimo skalių suderinamumą išryškėja, kad visos skalės yra patikimos ir dera tarpusavyje, t. y. Cronbach's alpha ne mažesnė nei 0,60 (žr. 6 lentelę). Galima teigti, jog duomenys tolimesnei analizei yra tinkami.

### 4.1.3. Darbuotojų motyvaciniai veiksniai

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog yra be galo svarbu suprasti kas skatina darbuotojus dirbti efektyviai. Klausimu, „*Kaip išvardyti veiksniai Jūs motyvuoja*“, buvo siekiama nustatyti, kurios autorių R. Korsakienės, L. Lobanovos, A. Stankevičienės (2011) išskirtos motyvavimo priemonės (*materialinės ar psichologinės*) labiausiai motyvuoja darbuotojus.

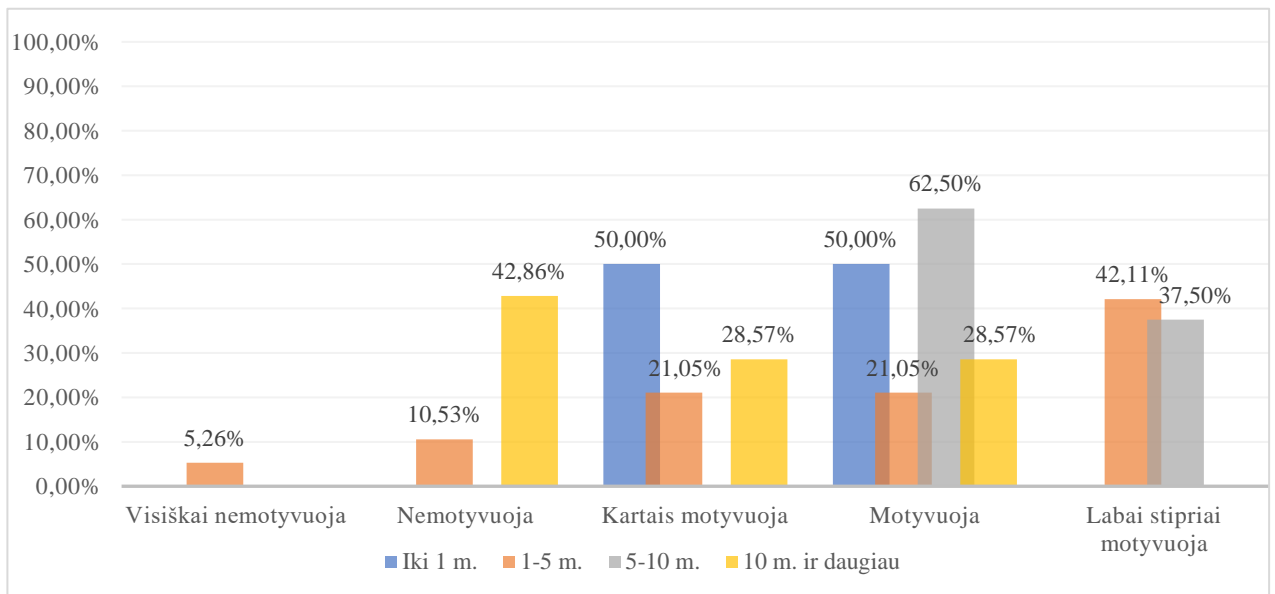
Išnagrinėjus duomenis, matyti, jog tiriamuosius labiausiai motyvuoja *psichologinės* motyvavimo priemonės. Aukščiausi vidurkiai (vid. balas) yra prie teiginių – „palankus socialinis ir psichologinis klimatas“ (4,47), „tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti iš namų“ (4,33), tuo tarpu žemiausi vidurkiai yra prie teiginių – „laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis“ (3,07), „su darbu susijusių išlaidų kompensavimas“ (3,36) ir „prestižas (profesijos, darbovietės)“ (3,36) (12 pav.).

Renkantis teiginį „palankus socialinis ir psichologinis klimatas“ 63,6% respondentų pasirinko, jog šis veiksnys juos labai stipriai motyvuoja, pasirinkę teiginį „tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti iš namų“ 56,8% respondentų taipogi vertina, kad šis veiksnys labai stipriai juos motyvuoja (3 priedas).



12 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „*Kaip išvardyti veiksniai Jūs motyvuoja?*“ vidurkiai (vid. balai)

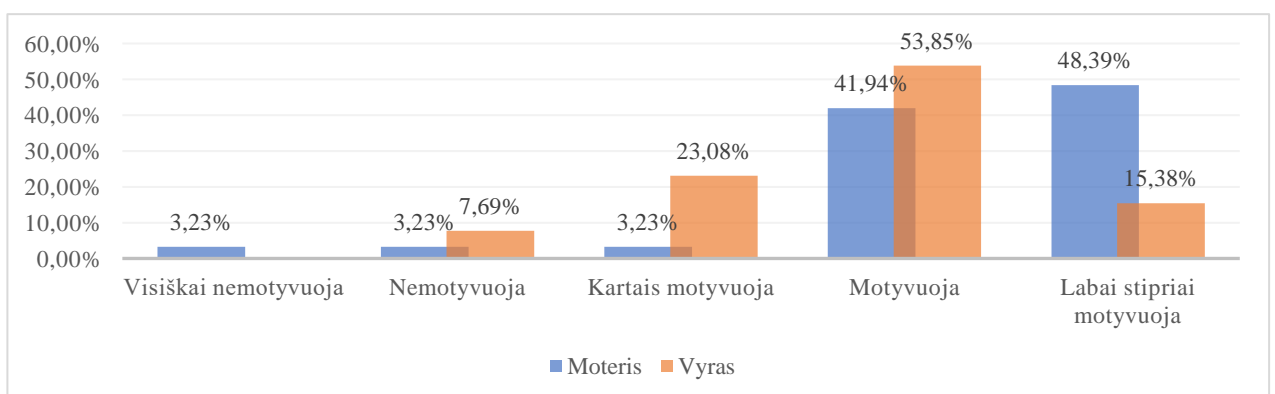
Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus pagal darbo stažą, pastebima, jog statistiškai reikšmingai skiriasi tik teiginys „karjeros galimybės“ ( $p = 0,024$ ,  $p < 0,05$ ). Visi kiti teiginiai lyginant tarp darbo stažo statistiškai reikšmingai nesiskiria (4 priedas).



13 pav. Respondentų atsakymų „karjeros galimybės“ palyginimas pagal darbo stažą (proc.)

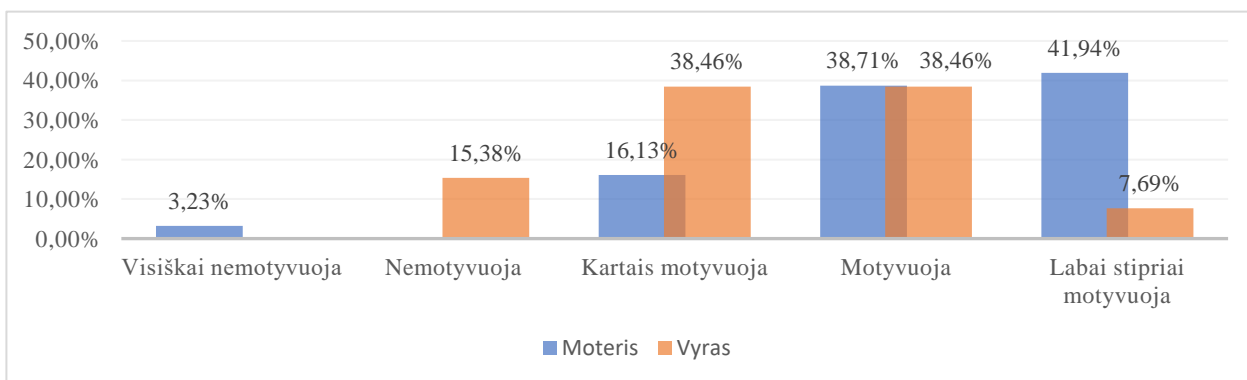
13 paveiksle pateiktuose duomenyse pastebima, kad darbuotojus, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų motyvuoja (62,50%) ir labai stipriai motyvuoja (37,50%) karjeros galimybės. Tuo tarpu darbuotojus, kurie dirba 10 metų ir daugiau, karjeros galimybės nemotyvuoja (42,86%).

Atlikus statistinę analizę taikant Mann-Whitney U kriterijų norima nustatyti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai į klausimą „Kaip išvardyti veiksniai Jūs motyvuoja?“ nuo repondentų lyties, išsiaiškinta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai: „komunikacija su vadovais ir darbuotojais“ ( $p = 0,027$ ,  $p < 0,05$ ), „suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ ( $p = 0,08$ ,  $p < 0,05$ ) (5 priedas).



14 pav. Respondentų atsakymų „komunikacija su vadovais ir darbuotojais“ palyginimas pagal lytį (proc.)

14 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad moterys 48,39% labai stipriai motyvuoja ir motyvuoja 41,94% komunikacija su vadovais ir darbuotojais. Tuo tarpu tik 15,38% vyrų pasirinko atsakymą, kad komunikacija su vadovais ir darbuotojais juos labai stipriai motyvuoja. Šie tyrimo duomenys rodo, kad moterys šią motyvavimo priemonę vertina palankiau nei vyrai.



15 pav. Respondentų atsakymų „suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ palyginimas pagal lytį (proc.)

Vertinant duomenis pateiktus 15 paveiksle matyti, kad moterys 41,94% labai stipriai motyvuoja ir motyvuoja 38,71% suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybė. Tuo tarpu tik 7,69% vyrų pasirinko atsakymą, kad visiškai sutinka, kad suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės labai stipriai motyvuoja. Galima pastebėti, kad didesnę dalį moterų ši motyvavimo priemonė labai stipriai motyvuoja.

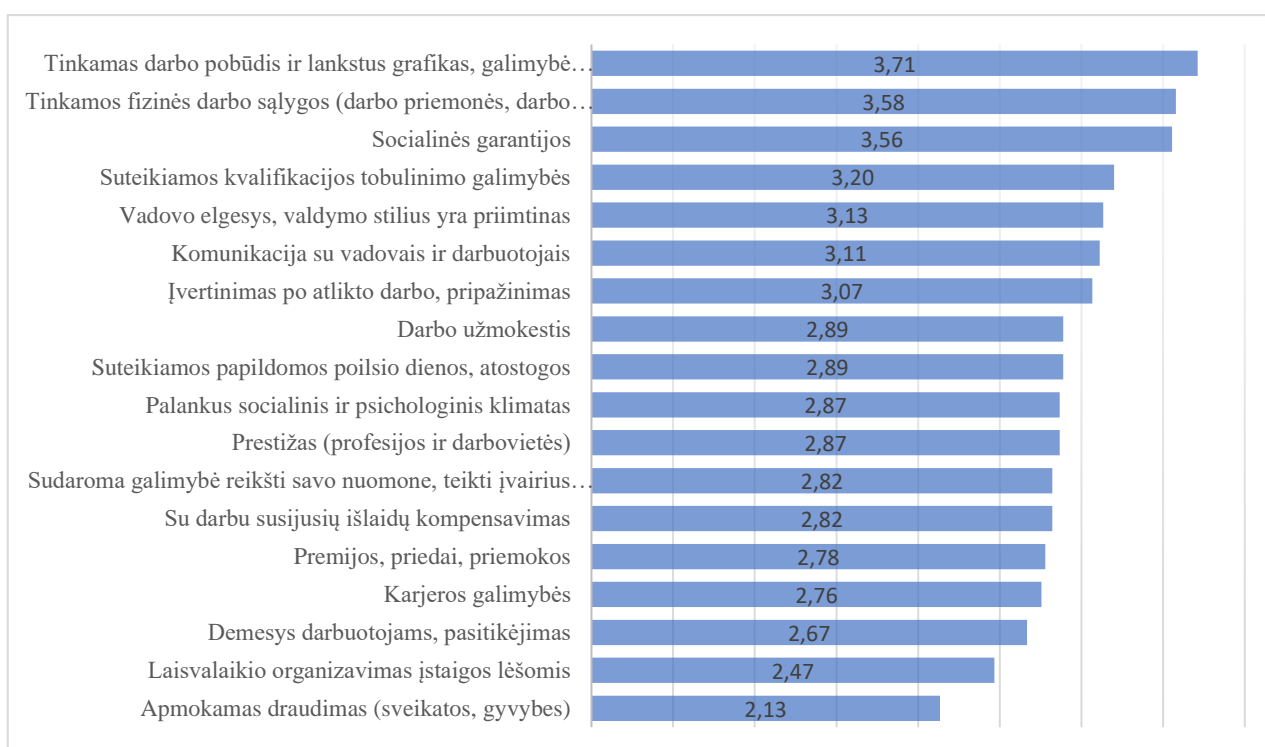
Šio tyrimo rezultatai parodė, kad šios įstaigos darbuotojus labiau motyvuoja psichologinės motyvavimo priemonės, tad jos yra veiksmingesnės ir turi būti taikomos kaip pagrindinės. Taikomoje motyvacinėje sistemoje turėtų būti dėmesys skiriamas: palankaus socialinio ir psichologinio klimato kūrimui, tinkamam darbo pobūdžiui ir lanksčiam darbo grafikui, galimybei dirbti iš namų, vadovo elgesiui, valdymo stiliui, vadovo dėmesiui darbuotojams, pasitikėjimui, įvertinimui po atlikto darbo, pripažinimui, taip pat komunikacijai su vadovais ir darbuotojais, (12 pav.). Taipogi išaiškėjo, kad šios įstaigos darbuotojus nemotyvuoja – darbovietės ir profesijos prestižas, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis. Tačiau derėtų nepamiršti, kad norint sėkmingai motyvuoti darbuotojus, reikėtų taikyti ir materialines motyvavimo priemones (darbo užmokestis, premijos, priedai, priemokos ir kt.), kadangi taikant abiejų rūšių priemones yra pasiekiamas geriausias rezultatas.

Taip pat pastebima, kad moterys palankiau nei vyrai vertina komunikaciją su vadovais ir darbuotojais bei suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės, darbuotojus, kurių darbo stažas virš 5 metų ir daugiau karjeros galimybės labiau motyvuoja nei trumpiau dirbančius tiriamuosius.

#### 4.1.4. Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės

Siekiant atskleisti respondentų nuomonę, kokiomis motyvavimo priemonėmis (materialinėmis ar psichologinėmis) jie yra motyvuojami organizacijoje, buvo teirautasi: „Kokios motyvacinės priemonės pokyčių (pertvarkymo) metu yra taikomos Jūsų įstaigoje?“.

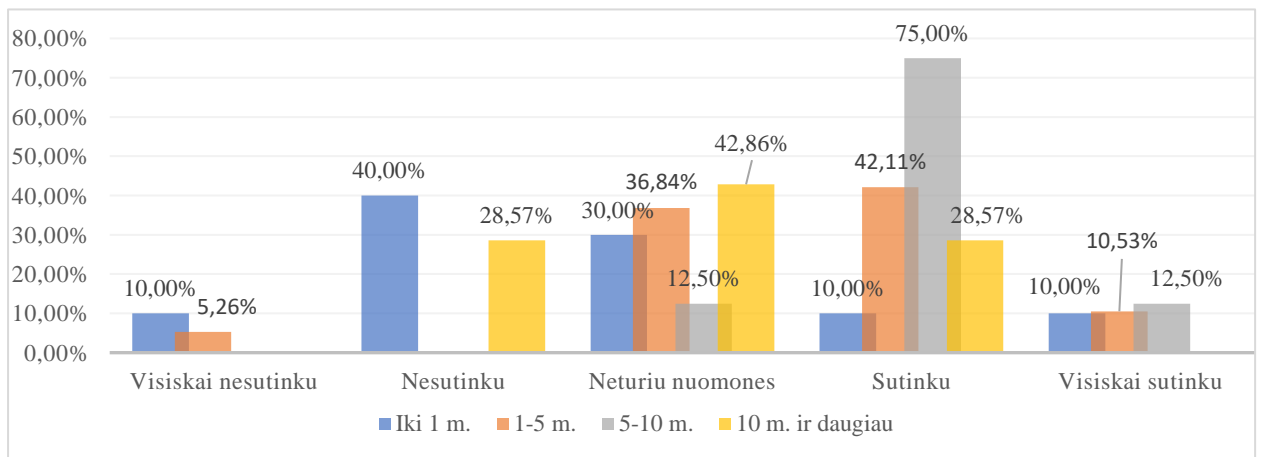
Išnagrinėjus duomenis, matyti, jog organizacijoje darbuotojai yra motyvuojami labiau *psichologinėmis* motyvavimo priemonėmis. Aukščiausi vidurkiai (vid. balas) yra prie teiginių – „tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti iš namų“ (3,71), „tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta)“ (3,58), tuo tarpu žemiausi vidurkiai yra prie teiginių – „apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės)“ (2,13) ir „laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis“ (2,47) (16 pav.) Renkantis teiginį „tinkamas darbo pobūdis ir lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti iš namų“ 81,4% respondentų pasirinko atsakymą „sutinku“, „tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta)“ 54,5% respondentų pasirinko atsakymą „sutinku. Tuo tarpu „apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės)“ 32,6% respondentų pasirinko „visiškai nesutinku“ ir „laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis“ net 41,9% tiriamųjų pasirinko „neturiu nuomonės“ (6 priedas).



16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokios motyvacinės priemonės pokyčių (pertvarkymo) metu yra taikomos Jūsų įstaigoje?“ vidurkiai (vid. balai)

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus pagal darbo stažą, pastebima, jog statistiškai reikšmingai skiriasi tik teiginys „suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ ( $p = 0,021$ ,  $p < 0,05$ ). Visi kiti teiginiai lyginant tarp darbo stažo statistiškai reikšmingai nesiskiria (7 priedas).

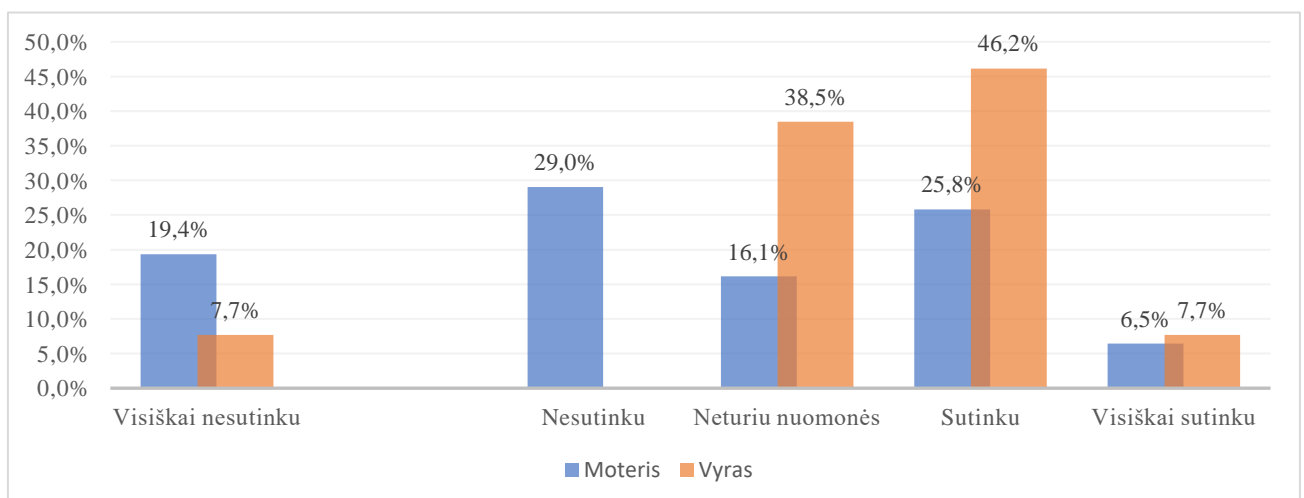




17 pav. Respondentų atsakymų „suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ palyginimas pagal darbo stažą (proc.)

17 paveiksle pateiktuose duomenyse pastebima, kad darbuotojus, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų sutinka (75,00%), kad organizacijoje suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės. Tuo tarpu darbuotojus, kurie dirba iki 1 metų, nesutinka, kad organizacijoje suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės (40,00%).

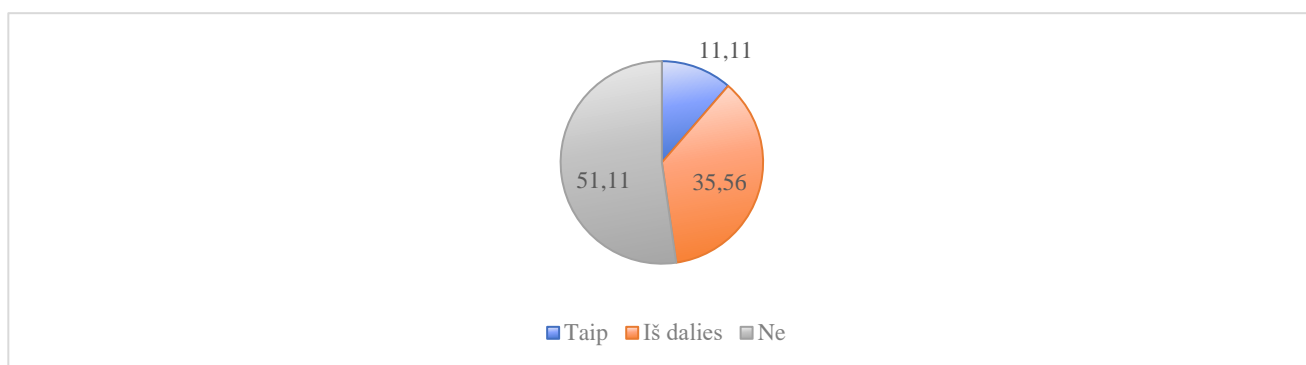
Pritaikius Mann-Whitney U kriterijų siekta nustatyti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai į klausimą „Kokios motyvacinės priemonės pokyčių (pertvarkymo) metu yra taikomos Jūsų įstaigoje“ nuo tiriamųjų lyties, nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai: 1) „socialinės garantijos“ ( $p = 0,042$ ,  $p < 0,05$ ); 2) „prestižas (profesijos ir darbovietės)“ ( $p = 0,033$ ,  $p < 0,05$ ); 3) „palankus socialinis ir psichologinis klimatas“ ( $p = 0,47$ ,  $p < 0,05$ ). Pastarasis išnagrinėtas detaliau 18 pav. Visi kiti teiginiai lyginant pagal respondentų lytį statistiškai reikšmingai nesiskiria (8 priedas).



18 pav. Respondentų atsakymų „palankus socialinis ir psichologinis klimatas“ palyginimas pagal lytį (proc.)

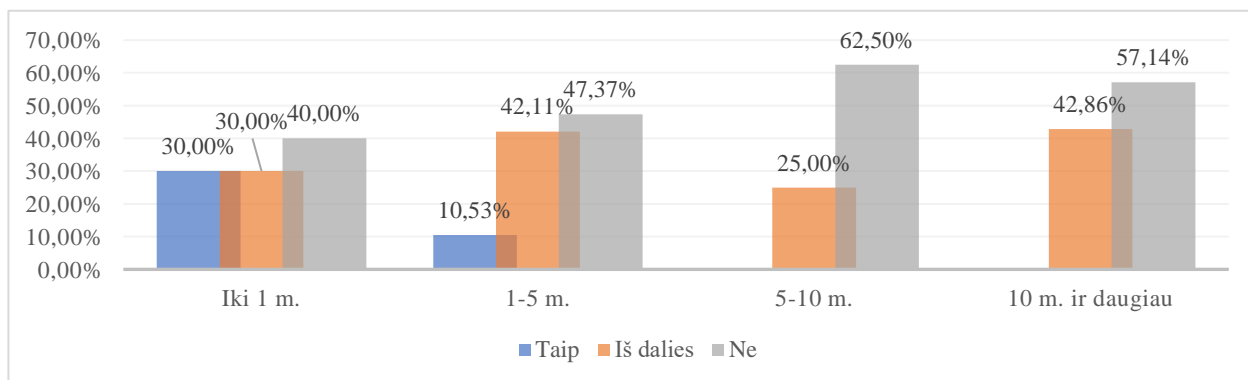
Pastebima, kad didesnę dalis vyrų (46,2%) pasirinko atsakymą „sutinku“. Tuo tarpu 29,0% moterų pasirinko atsakymą „nesutinku“. Šie rezultatai leidžia manyti, kad vyrai palankiau nei moterys vertina vyraujančią socialinę ir psichologinę klimatą organizacijoje.

Taipogi labai svarbu nustatyti ar tiriamieji patenkinti taikomomis pokyčių metu motyvacinėmis priemonėmis. Klausimu „Ar Jus patenkintas (-a) taikomomis pokyčių (pervarkymo) metu motyvacinėmis priemonėmis darbe?“ ir buvo siekiama tai išsiaiškinti (19 pav.).



19 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jus patenkintas (-a) taikomomis pokyčių (pervarkymo) metu motyvacinėmis priemonėmis darbe? pasiskirstymas (proc.)

19 paveiksle matyti kad, 51,11% respondentų nėra patenkinti taikomomis pokyčių metu motyvavimo priemonėmis, 35,56% respondentų tik iš dalies patenkinti. Mažiausiai tiriamųjų 11,11% teigė, kad yra patenkinti taikomomis motyvavimo priemonėmis.



20 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jus patenkintas (-a) taikomomis pokyčių (pervarkymo) metu motyvacinėmis priemonėmis darbe? palyginimas pagal darbo stažą (proc.)

Pagal 20 paveikslą matyti, kad 62,50% respondentų, kurių darbo stažas 5–10 metų atsakymą pasirinko „ne“, taip pat daugiau nei pusę tiriamųjų (57,14%), kurių darbo stažas 10 metų ir daugiau taipogi pasirinko atsakymą „ne“. Tuo tarpu 30 % respondentų, kurių darbo stažas iki 1 metų, pasirinko atsakymą „taip“ ir 10,53% tiriamųjų, kurie įstaigoje dirba 1–5 metus, pasirinko atsakymą „taip“. Šie atsakymai rodo, jog didesnę darbo stažą turintys darbuotojai, nėra patenkinti taikomomis motyvacinėmis priemonėmis pervarkymo (pokyčių) metu.

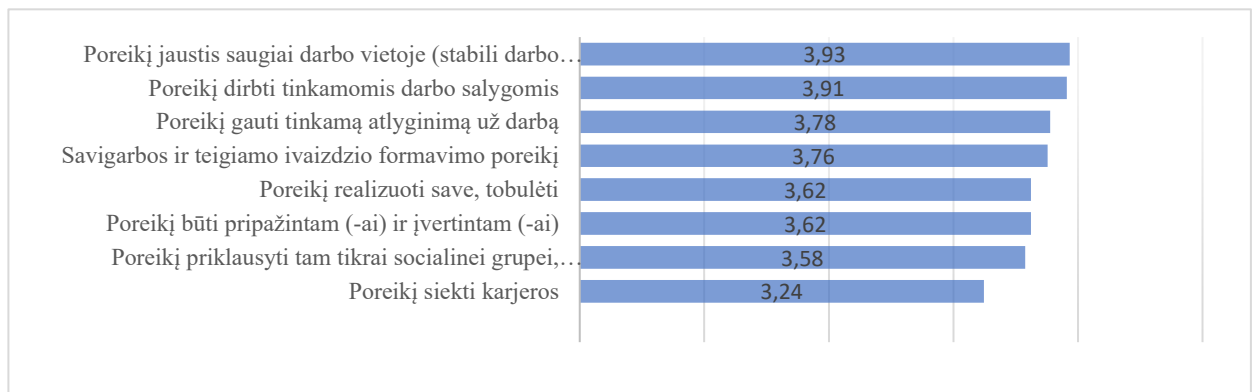
Apibendrinant gautus respondentų atsakymų rezultatus, galima pastebėti, kad įstaigoje daugiau motyvuojama psichologinėmis motyvavimo priemonėmis – tinkamu darbo pobūdžiu ir lanksčiu darbo grafiku, galimybe dirbti iš namų, tinkamomis fizinėmis darbo sąlygomis, socialinėmis garantijomis, suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės. Darbuotojai, kurių darbo stažas yra ilgesnis nei 5 metai sutinka, kad organizacijoje suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės. Taip pat matyti, kad daugiau moterų nei vyrų sutinka, kad įstaigoje pokyčių metu darbuotojai yra motyvuojami socialinėmis garantijomis bei darbovietės ir profesijos prestižu. Tuo tarpu vyrai palankiau nei moterys vertina vyraujančią socialinę ir psichologinę klimatą organizacijoje. Anketinės apklausos rezultatai taipogi atskleidė, kad nors motyvacinės priemonės yra taikomos, tačiau daugiau nei pusę darbuotojų nėra patenkinti taikomomis motyvacinėmis priemonėmis. Matoma, kad ypatingai 5 metus ir daugiau dirbantys respondentai pasirinko atsakymą, kad nėra patenkinti taikomomis motyvacinėmis priemonėmis.

#### **4.1.5. Respondentų poreikių tenkinimas organizacijoje pokyčiu metu**

Motyvacijos procese, remiantis turinio (poreikių) teorijos autorių teigimu yra labai svarbu sudaryti sąlygas asmeniui patenkinti savo poreikius, nes tik tokiu atveju darbuotojai gali jaustis motyvuoti. Nagrinėjant tiriamųjų poreikių tenkinimą organizacijoje galima išskirti pirminio lygio poreikius (saugumo ir fiziologiniai poreikiai) ir antrinio lygio poreikius (socialiniai, pagarbos, saviraiškos poreikiai). Anketinės apklausos metu gauti rezultatai analizuojami pagal šias poreikių grupes.

Remiantis Maslow poreikių teorija, kai darbuotojai patenkina pirminio lygio poreikius, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikiai. Klausimu „*Kaip vertinate poreikių tenkinimą pokyčių (pertvarkymo) metu?*“, buvo siekiama išsiaiškinti, kuriuos poreikius dirbdami organizacijoje darbuotojai patenkina pokyčiu metu.

Išnagrinėjus apklausos duomenis, pastebima, kad aukščiausias atsakymų vertinimų vidurkis (vid. balas) yra apie teiginį „poreikį jaustis saugiai darbo vietoje (stabili darbo vieta, neterminuota darbo sutartis)“ (3,93), o žemiausias atsakymų vertinimo vidurkis apie teiginį „poreikį siekti karjeros“ (3,24) (21 pav.). Rinkdamiesi teiginį „poreikį jaustis saugiai darbo vietoje (stabili darbo vieta, neterminuota darbo sutartis)“ 46,5% respondentų rinkosi atsakymą „visiškai sutinku“. Tuo tarpu rinkdamiesi teiginį „poreikį siekti karjeros“ 37,2% tiriamųjų pasirinko atsakymą „neturiu nuomonės“ ir 6,3% pasirinko „nesutinku“ (9 priedas).



21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip vertinate poreikių tenkinimą pokyčių (pertvarkymo) metu?“ vidurkiai (vid. balai)

Taip pat aukšti atsakymų vertinimo vidurkiai prie teiginių „poreikį dirbti tinkamomis darbo sąlygomis“ (3,91) ir „poreikį gauti tinkamą atlyginimą už darbą“ (3,78). Iš šių apklausos rezultatų matyti, kad tiriamieji organizacijoje patenkina pirminio lygio poreikius (fiziologinius ir saugumo poreikius). Kadangi tiriamieji patenkina pirminius poreikius, jie yra suinteresuoti siekti aukštesnio lygio poreikių – pripažinimo, pagarbos, saviraiškos.

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus pagal darbo stažą, išsilavinimą – statistinis reikšmingumas nenustatytas (19 priedas), (20 priedas), atlikus statistinę analizę taikant Mann-Whitney U kriterijų ir palyginus pagal lytį – statistinis reikšmingumas nenustatytas (21 priedas).

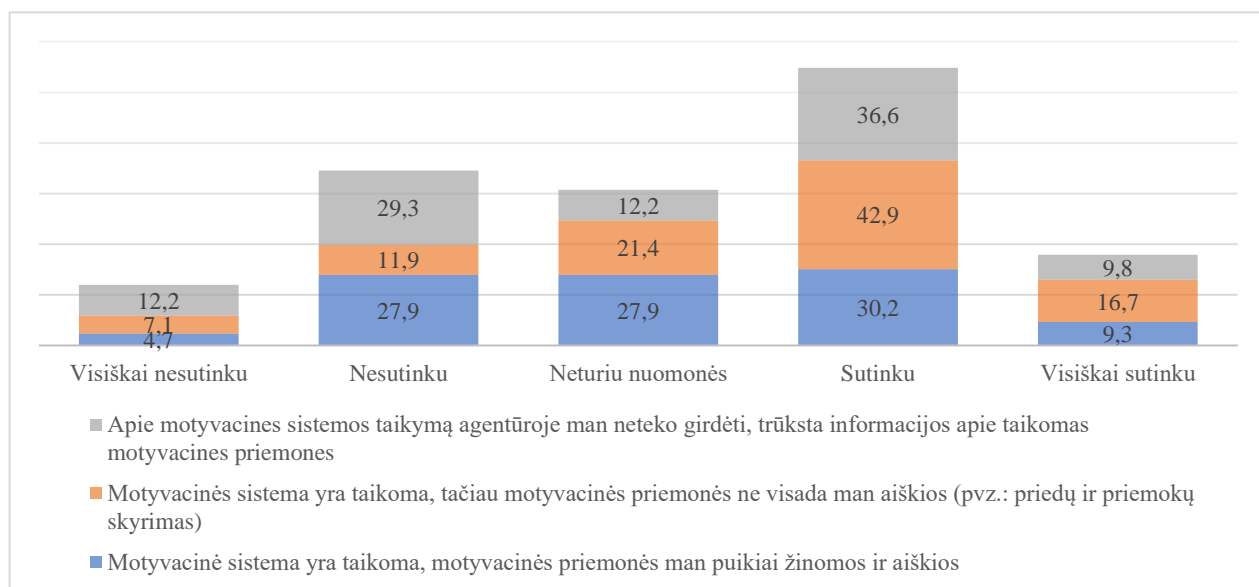
Poreikių patenkinimas motyvacijos procese yra ypatingai svarbus, kadangi žmogus turi įgimtą norą patenkinti savo poreikius. Poreikių patenkinimas (ypač aukštesnio lygio poreikiai) yra pagrindinis stimulus skatinantis žmogų dirbti organizacijoje. Taigi vadovai privalo sudaryti darbuotojams tokias sąlygas, kuriomis jie galėtų ugdyti savo potencialą ir siekti aukščiausio lygio poreikių išsipildymo. Apibendrinant gautus apklausos rezultatus galima teigti, kad įstaigoje sudarytos sąlygos patenkinti pirminius poreikius, tačiau reikėtų atsižvelgti ir į antrinio lygio poreikius, kurie yra itin svarbūs norint, kad darbuotojai tobulėtų ir pasiektų geriausius savo veiklos rezultatus.

#### 4.1.6. Motyvacinės sistemos vertinimas darbuotojų požiūriu

Remiantis autorių J. Žukovskio ir L. Marcinkevičiūtės (2012) teigimu, kad darbuotojai yra nepatenkinti, kaip nėra aiškios motyvacinės sistemos organizacijoje. Tad labai svarbu išsiaiškinti, ką darbuotojai žino apie jų įstaigoje taikomą motyvacinę sistemą.

Išnagrinėjus tyrimo duomenis, matyti, kad rinkdamiesi teiginį „motyvacinė sistema yra taikoma, tačiau motyvacinės priemonės ne visada man aiškios (pvz.: priedų ir priemokų skyrimas)“ 42,9% respondentų atsakė „sutinku“. Tuo tarpu rinkdamiesi teiginį „apie motyvacinę sistemos taikymą

agentūroje neteko girdėti, trūksta informacijos apie taikomas motyvacines priemones“ 29,3% respondentų rinkosi „nesutinku“(10 priedas).



22 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ką žinote apie Jūsų įstaigoje taikomą motyvacinę sistemą?“ pasiskirstymas (proc.)

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus pagal darbo stažą, išsilavinimą – statistinis reikšmingumas nenustatytas, atlikus statistinę analizę taikant Mann-Whitney U kriterijų ir palyginus pagal lytį – statistinis reikšmingumas nenustatytas (22 priedas).

Taip pat kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai, kurie nėra girdėję apie taikomą motyvacinę sistemą agentūroje, neturi informacijos apie taikomas motyvacines priemones, norėtų būti supažinti su motyvacinė sistema ir taikomomis priemonėmis.

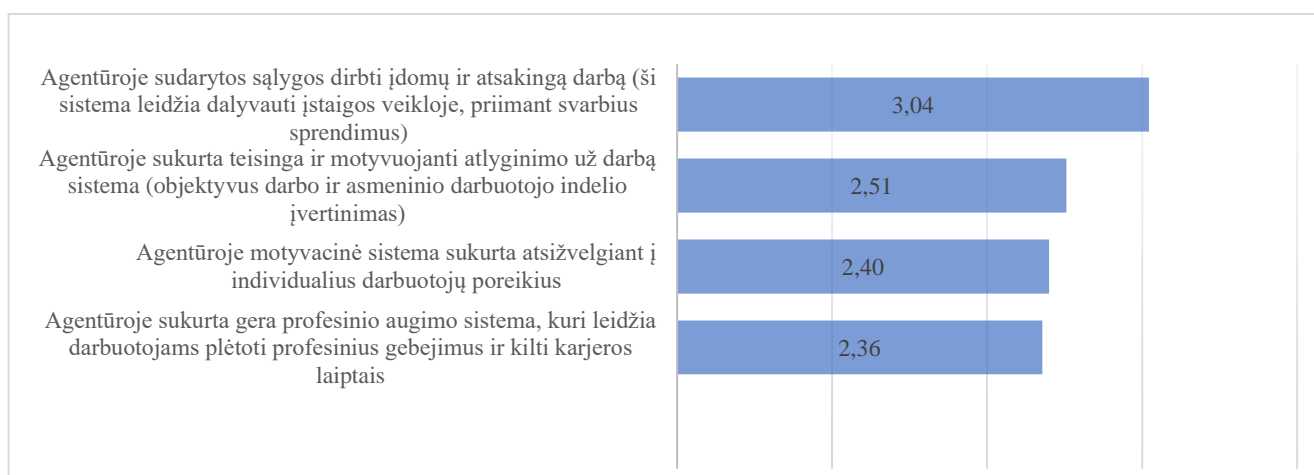
Apibendrinus apklaustųjų atsakymus, pastebima, kad agentūroje yra taikoma motyvacinė sistema, tačiau motyvacinės priemonės ne visada yra aiškios, tokiu atveju, kai trūksta informacijos apie taikomą motyvacinę sistemą, darbuotojai gali jausti nepatenkinti, gali abejoti jų skyrimo teisingumu ir skaidrumu, taip pat kyla nepasitikėjimas vadovu, kas stipriai mažina pasitikėjimą vadovu ir taipogi darbuotojų motyvaciją darbui. Reiktų nepamiršti, kad yra svarbu darbuotojams išaiškinti taikomų motyvacinių priemonių skyrimo priežastis, kas skatintų darbuotojus siekti geresnių veiklos rezultatų, norint už tai gauti paskatinimą.

Remiantis autoriais Cvychas (2008) ir E. Rimkus, I. Mulerenkienė (2021) gera motyvacinė sistema organizacijoje turi apimti teisingą ir motyvuojančią atlyginimo už darbą sistemą, profesionalią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą bei sudaryti darbuotojams sąlygas dirbti įdomų ir atsakingą darbą. Taip pat vadovai turėtų kurti motyvacinę sistemą atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius, kurie nuolat kinta, tad ir parinkti motyvavimo priemonių deriniai taip pat turi

pastoviai keistis. Tad šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie motyvacinę sistemą bei nustatyti motyvacinės sistemos problemines vietas.

Išanalizavus tyrimo duomenis, galima pamatyti, jog aukščiausi atsakymų vertinimo vidurkiai (vid. balas) yra apie teiginius „Agentūroje sudarytos sąlygos dirbti įdomų ir atsakingą darbą (ši sistema leidžia dalyvauti įstaigos veikloje, priimant svarbius sprendimus)“ (3,04) ir „Agentūroje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema (objektyvus darbo ir asmeninio darbuotojo indėlio įvertinimas)“ (2,51), o žemiausi atsakymų vertinimo vidurkiai apie teiginius „Agentūroje sukurta gera profesinio augimo sistema, kuri leidžia darbuotojams plėtoti profesinius gebėjimus ir kilti karjeros laiptais“ (2,36) ir „Agentūroje motyvacinė sistema sukurta atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius“ (2,40) (23 pav.).

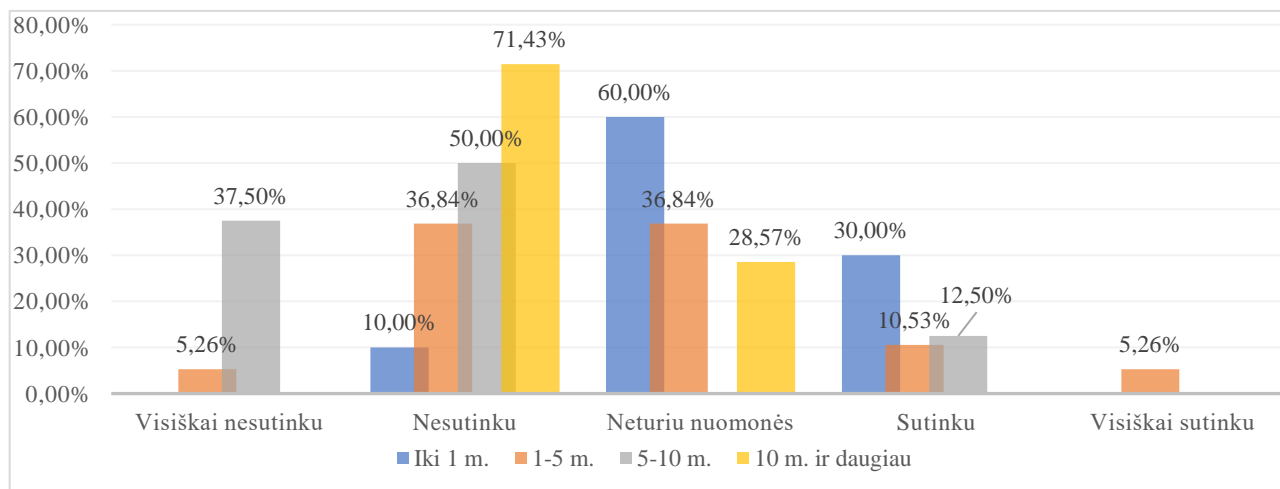
Vertinant teiginį „Agentūroje sudarytos sąlygos dirbti įdomų ir atsakingą darbą (ši sistema leidžia dalyvauti įstaigos veikloje, priimant svarbius sprendimus)“ 36,6% respondentų pasirinko atsakymą „sutinku“. Tuo tarpu vertinant teiginį „Agentūroje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema (objektyvus darbo ir asmeninio darbuotojo indėlio įvertinimas)“ 38,6% respondentų pasirinko atsakymą „nesutinku“, „Agentūroje sukurta gera profesinio augimo sistema, kuri leidžia darbuotojams plėtoti profesinius gebėjimus ir kilti karjeros laiptais“ 43,2% respondentų pasirinko atsakymą „nesutinku“ ir „Agentūroje motyvacinė sistema sukurta atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius“ 31,8% respondentų pasirinko atsakymą „nesutinku“. Didelė dalis respondentų atsakant į kiekvieną iš teiginių pasirinko atsakymą „neturiu nuomonės“ (11 priedas).



23 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar sutinkate su šiais teiginiais apie motyvacinę sistemą agentūroje?“ vidurkiai (vid. balai)

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus pagal darbo stažą matoma, kad statistiškai reikšmingai skiriasi tik teiginys „Agentūroje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema (objektyvus darbo ir asmeninio darbuotojo indėlio

įvertinimas)“ ( $p = 0,013$ ,  $p < 0,05$ ). Visi kiti teiginiai lyginant atsakymus pagal darbo stažą statistiškai reikšmingai nesiskiria (12 priedas).



**24 pav. Respondentų atsakymų „Agentūroje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema (objektyvus darbo ir asmeninio darbuotojo indėlio įvertinimas)“ palyginimas pagal darbo stažą (proc.)**

24 paveiksle pateiktuose duomenyse pastebima, kad darbuotojai, kurių darbo stažas 10 metų ir daugiau, nesutinka su teiginiu, kad Agentūroje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema (71,43%), tuo tarpu tiriamieji, kurių darbo stažas iki 1 metų neturi nuomonės (60,00%).

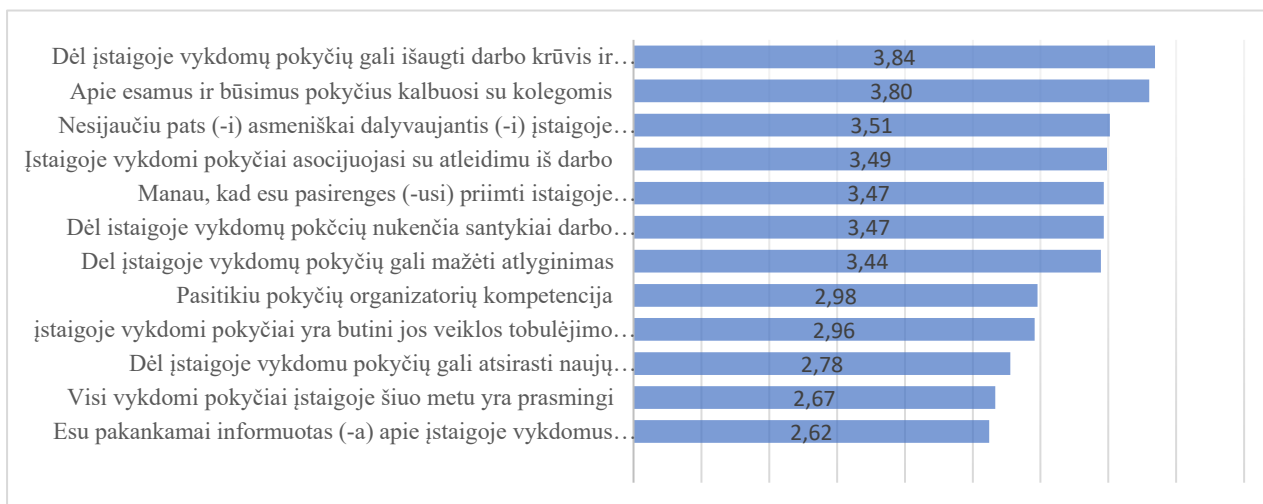
Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų išsilavinimą – statistinis reikšmingumas nenustatytas, atlikus statistinę analizę taikant Mann-Whitney U kriterijų ir palyginus pagal lytį – statistinis reikšmingumas nenustatytas.

Apibendrinant bendrus surinktus atsakymo rezultatus, galima teigti, kad įstaigos taikomos motyvacinės sistemos pagrindinės probleminės vietos yra: 1) agentūroje nėra sukurta teisingos ir motyvuojančios atlyginimo už darbą sistemos (pastebima, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau nepatenkinti atlyginimo už darbą sistema nei darbuotojai turintys mažą darbo stažą); 2) motyvacinė sistema sukurta neatsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius; 3) nėra sukurta geros profesinio augimo sistemos, kuri leistų darbuotojams plėtoti profesinius gebėjimus ir kilti karjeros laiptais. Norint turėti gerą motyvacinę sistemą, kuri skatintų darbuotojus dirbti ir efektyviai atlikti pavestas užduotis būtina įsigilinti į visus įmanomus motyvacinės sistemos elementus bei tobulinti problemines vietas, kurios šiuo tyrimo pagalbą buvo atskleistos.

#### **4.1.7. Organizacinių pokyčių vertinimas, kliūtys bei sėkmės veiksniai**

R. Oškutienės ir R. Korsakienės (2012) teigimu, organizaciniai pokyčiai yra laikytini svarbiu procesu, kuris lemia tolesnę organizacijos plėtros procesą. Dažnai į pokyčius nežiūrima kaip į visumą, o visas dėmesys skiriamas tik tam tikros problemos sprendimui, pamirštant įtraukti darbuotojus į pokyčių

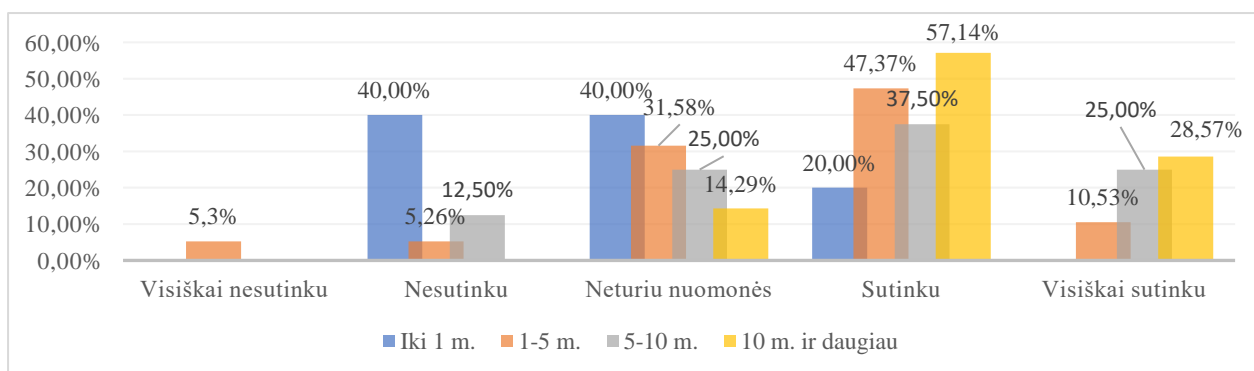
įgyvendinimą. Klausimu, „Kaip vertinate pokyčius (pertvarkymą) Jūsų įstaigoje?“, buvo norima išsiaiškinti darbuotojų bendrą požiūrį į organizacijoje vykdomus pokyčius.



25 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip vertinate pokyčius (pertvarkymą) Jūsų įstaigoje?“ vidurkiai (vid. balai)

Išnagrinėjus duomenis, pastebima, kad aukščiausias atsakymų vertinimo vidurkis (vid. balas) yra prie teiginio „dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams“ (3.84), o žemiausias - „esu pakankamai informuotas (-a) apie įstaigoje vykdomus pokyčius, jų reikšmę, tikslus“ (2,62) (25 pav.). Rinkdamiesi teiginį „dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams“ 59,1% respondentų rinkosi atsakymą „sutinku“. Tuo tarpu rinkdamiesi teiginį „esu pakankamai informuotas (-a) apie įstaigoje vykdomus pokyčius, jų reikšmę, tikslus“ 30,2% tiriamųjų pasirinko atsakymą „nesutinku“ (13 priedas).

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus pagal darbo stažą matoma, kad statistiškai reikšmingai skiriasi tik teiginys „įstaigoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimu iš darbo“ ( $p = 0,043$ ,  $p < 0,05$ ) Visi kiti teiginiai lyginant atsakymus pagal darbo stažą statistiškai reikšmingai nesiskiria (14 priedas).



26 pav. Respondentų atsakymų „įstaigoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimu iš darbo“ lyginimas pagal darbo stažą (proc.)

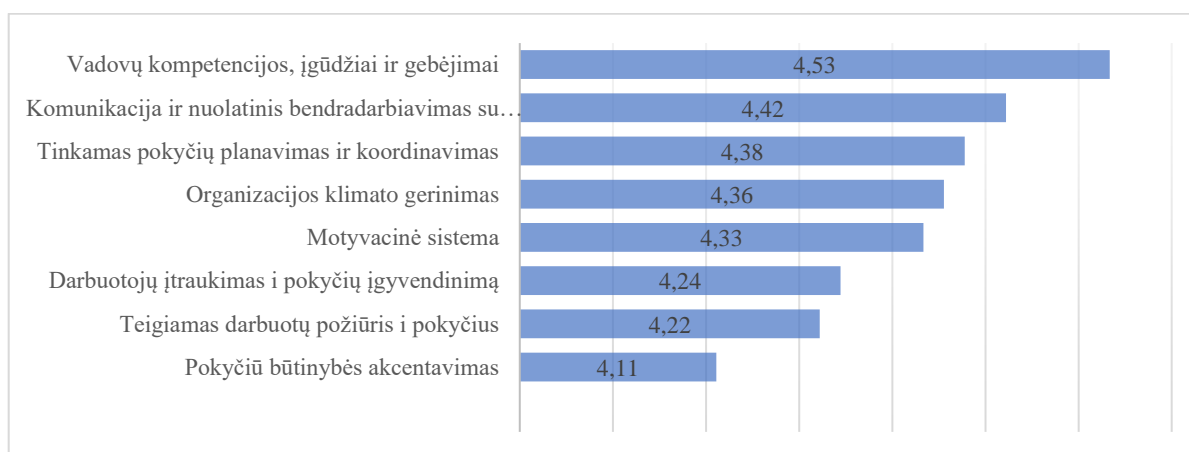


Pagal 26 paveikslą matyti, kad 57,14% respondentų, kurių darbo stažas 10 metų ir daugiau pasirinko atsakymą „sutinku. Tuo tarpu 40% respondentų, kurie dirba iki 1 metų, pasirinko atsakymą „nesutinku“.

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų išsilavinimą – statistinis reikšmingumas nenustatytas, atlikus statistinę analizę taikant Mann-Whitney U kriterijų ir palyginus pagal lytį – statistinis reikšmingumas nenustatytas.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad dauguma darbuotojų mano, kad dėl pokyčių įstaigoje išaugs darbo krūvis, tiriamieji nesijaučia pakankamai informuoti apie įstaigoje vykdomus pokyčius. Taip pat pastebima, kad respondentai, kurių darbo stažas didesnis sutinka, kad vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimu iš darbo. Remiantis šiais rezultatais, teigtina, kad darbuotojai nesijaučia saugiai, trūksta informacijos apie pokyčius, o tai gali mažinti tiriamųjų motyvaciją darbui.

Dauguma inicijuotų organizacinių pokyčių patiria nesėkmes. Todėl autoriai išskiria nemažai pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnių, kurių nustatymas yra labai svarbus, siekiant sklandaus pokyčių įgyvendinimo. Klausimu „*Kokius veiksnius, padedančius sėkmingai įgyvendinti pokyčius, Jūs laikote svarbiausiais?*“ buvo norima išanalizuoti respondentų požiūrį į pokyčių valdymo sėkmės veiksnius.



27 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokius veiksnius, padedančius sėkmingai įgyvendinti pokyčius, Jūs laikote svarbiausiais?“ vidurkiai (vid. balai)

Išnagrinėjus apklausos duomenis, pastebima, kad aukščiausias atsakymų vertinimo vidurkis (vid. balas) yra apie teiginį „vadovų kompetencijos, įgūdžiai ir gebėjimai“ (4.53), o žemiausias – „pokyčių būtinybės akcentavimas“ (4.11) (27 pav.). Vertindami teiginį „vadovų kompetencijos, įgūdžiai ir gebėjimai“ 68,2% respondentų rinkosi atsakymą „labai svarbus“, „pokyčių būtinybės akcentavimas“ 2,3% tiriamųjų pasirinko atsakymą „nesvarbus“ (15 priedas).

Taip pat pastebima, kad labai aukštas atsakymų vertinimo vidurkis yra apie teiginį „komunikacija ir nuolatinis bendradarbiavimas su darbuotojais“ (4,42).

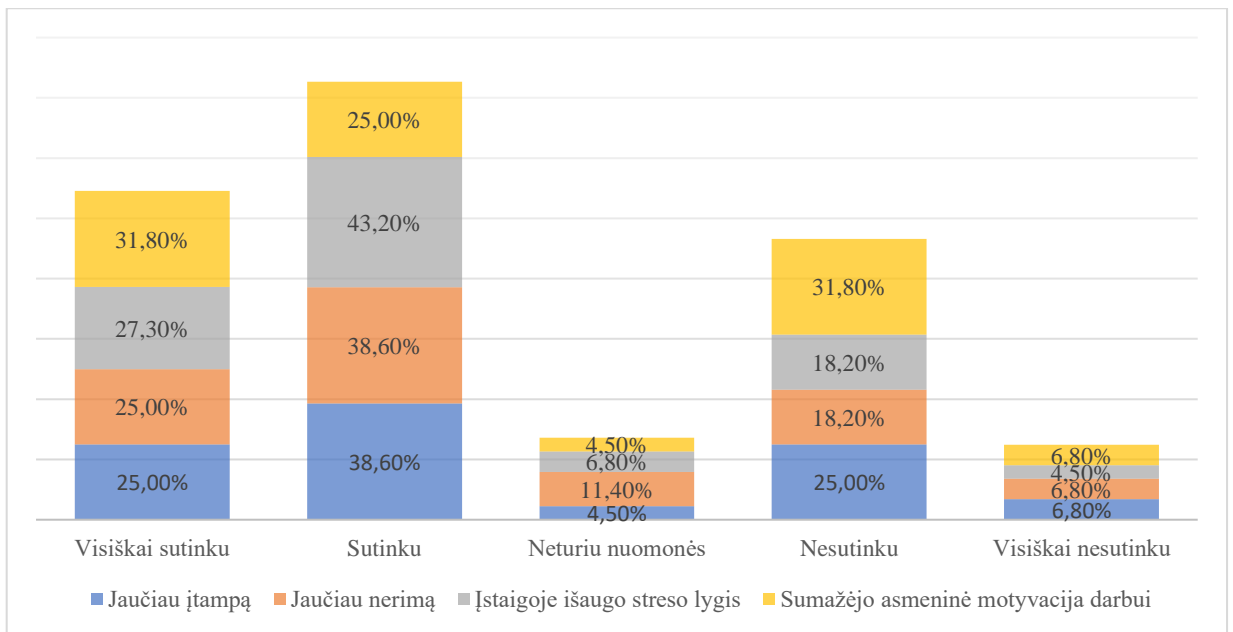
Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus respondentų atsakymus pagal darbo stažą, išsilavinimą – statistinis reikšmingumas nenustatytas, atlikus statistinę analizę taikant Mann-Whitney U kriterijų ir palyginus atsakymus pagal lytį – statistinis reikšmingumas nenustatytas.

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad respondentai mano, kad sėkmingas pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo vadovo ir jo kompetencijų, įgūdžių bei gebėjimų. Taipogi kaip labai svarbų veiksni tiriamieji išskyrė komunikaciją ir nuolatinį bendradarbiavimą su darbuotojais, kas rodo, kad respondentai suvokia, kad vadovo vaidmuo sėkmingų pokyčių įgyvendinime yra pagrindinis, tačiau tai negali priklausyti vien tik nuo jo vaidmens ir pastangų. Siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, vadovas privalo komunikuoti su darbuotojais, išklausti jų nuomones, siekti abipusio bendradarbiavimo ir pan. Tinkama komunikacija tai būdas, kuris leidžia darbuotojams suprasti pokyčių svarbą, jų esmę bei paskirtį, taip pat įtraukti ir net motyvuoti darbuotojus dalyvauti pokyčių procese.

Analizuojant teoriją buvo išsiaiškinta, jog įgyvendinant organizacinius pokyčius dažnai organizacijos susiduria su kliūtimis, kurios trukdo juos įgyvendinti. Kliūčių yra įvairių ir daug, tačiau dažniausiai autorių minima kliūtis yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad žinia apie pokyčius VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje nesukėlė masinio darbuotojų pasipriešinimo, kadangi tik 6 darbuotojai, sužinoję apie pertvarkymą jautė pasipriešinimą. Taip pat kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinės priežastys dėl kurių 66asitikėjimo priešinosi pokyčiams yra: nežinomybė dėl savo ateities, 66asitikėjimo vadovybe stoka, nesaugumo jausmas, nežinojimas kokią naudą ar žalą atneš nauji pokyčiai, baimė prarasti darbą (16 priedas).

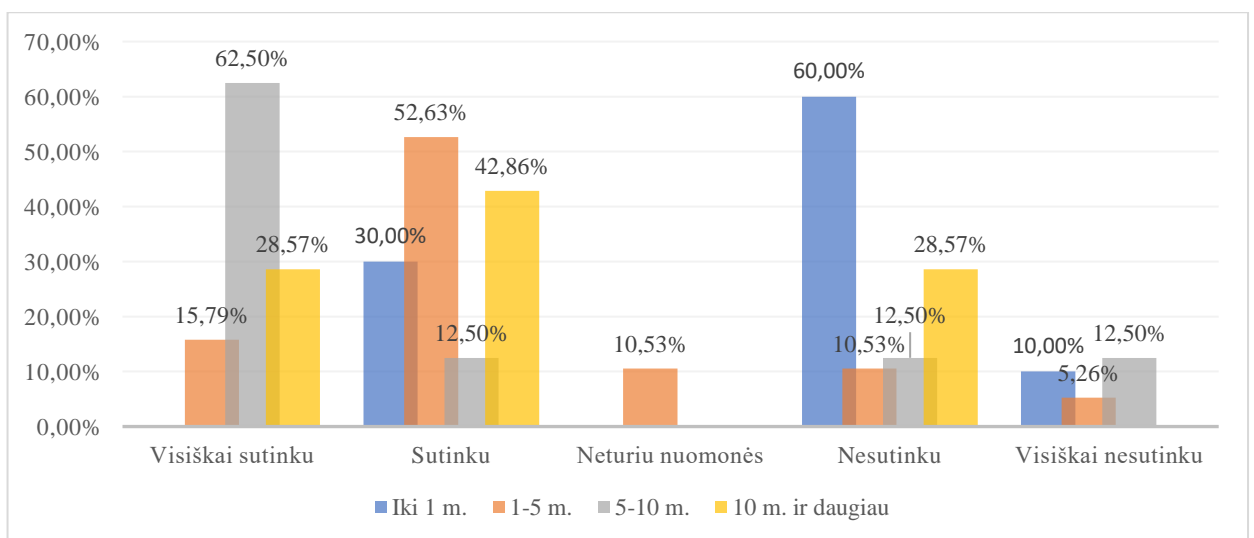
Autoriai Whitfield ir kt. (2020), Davis ir Werther (1985) teigia, kad streso lygis organizacijose ypač išauga, kai jose vykdomi pokyčiai, taip pat organizaciniai pokyčiai gali daryti neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai.

Išnagrinėjus kiekybinio tyrimo duomenys, matyti, kad tiriamoje organizacijoje pokyčių metu: 1) išaugo streso lygis – sutinku / visiškai sutinku pasirinko 70,50% respondentų; 2) darbuotojai pradėjo jausti įtampą – sutinku / visiškai sutinku pasirinko 63,60% respondentų; 3) pradėjo jausti nerimą – sutinku / visiškai sutinku pasirinko 63,60%; 4) sumažėjo asmeninė motyvacija darbui – sutinku / visiškai sutinku pasirinko 56,80% tiriamųjų (28 pav.).



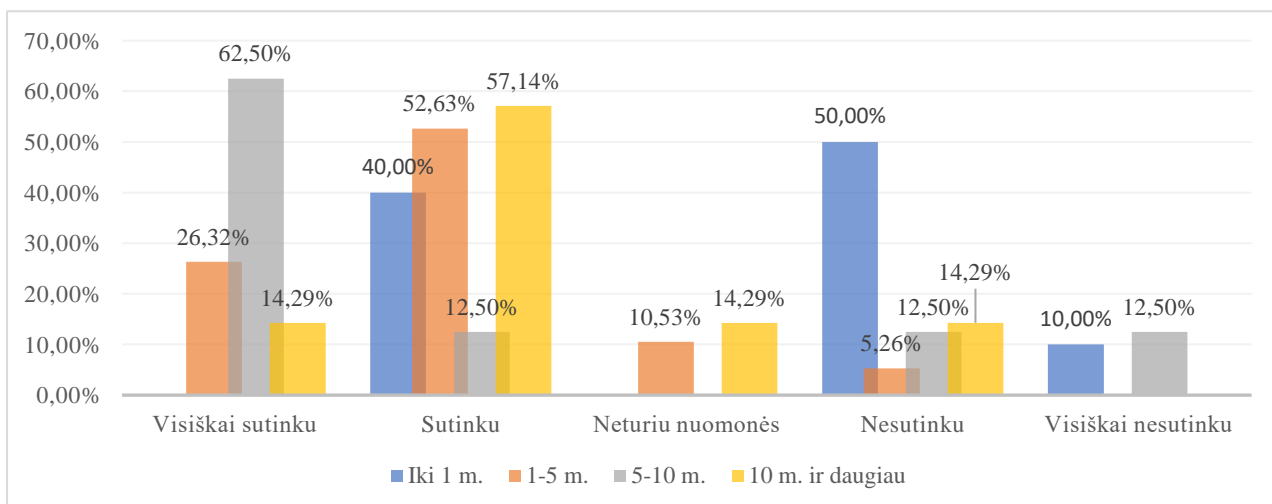
28 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Pokyčių įstaigoje metu?“ pasiskirstymas (proc.)

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus pagal darbo stažą matoma, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai: „jaučiau įtampą“ ( $p = 0,043$ ,  $p < 0,05$ ) ir „įstaigoje išaugo streso lygis“ ( $p = 0,025$ ,  $p < 0,05$ ) (18 priedas).



29 pav. Respondentų atsakymų „jaučiau įtampą“ lyginimas pagal darbo stažą (proc.)

Pagal 30 paveikslą matyti, kad 62,50% respondentų, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“. Tuo tarpu 60% respondentų, kurie dirba iki 1 metų pasirinko atsakymą „nesutinku“.



30 pav. Respondentų atsakymų „įstaigoje išaugo streso lygis“ palyginimas pagal darbo stažą (proc.)

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal-Wallis kriterijų ir palyginus respondentų atsakymus pagal išsilavinimą – statistinis reikšmingumas nenustatytas, atlikus statistinę analizę taikant Mann-Whitney U kriterijų ir palyginus respondentų atsakymus pagal lytį – statistinis reikšmingumas nenustatytas.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, matyti, jog prasidėjus organizaciniams pokyčiams (pertvarkymui) sumažėjo respondentų motyvacija darbui, jie jautė didesnį nerimą, stresą, įtampą. Taip pat pastebima, kad darbuotojai, kurių darbo stažas yra didesnis labiausiai jautė įtampą ir padidėjusį streso lygį organizacijoje. Norint, kad darbuotojai pokyčių (pertvarkymo) metu nejaustų įtampos ir padidėjusio streso lygio organizacijoje, vadovas kaip lyderis turi mokėti teisingai suskirstyti prioritetus ir į organizacijoje vykstančius pokyčius įtraukti visus darbuotojus.

## 4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų aptarimas ir palyginimas su kiekybinio tyrimo rezultatais

Pusiau struktūruotas interviu organizuotas 2023 m. gruodžio 18 d. su tiriamosios įstaigos vadovu (N=1). Interviu metu buvo stengiamasi susidaryti platesnį holistinį paveikslą, paaiškinantį vadovo sprendimų įtaką darbuotojų motyvacijai, jų motyvacinėi sistemai pokyčių metu. Klausimai buvo grupuojami į 4 klausimų blokus (*darbuotojų motyvavimo sistema, darbuotojų motyvacija, organizacijoje taikomos ir respondentams įtakos turinčios motyvacinės priemonės, pokyčių organizacijoje vertinimas, kliūtys bei sėkmės veiksniai*).

#### 4.2.1. Darbuotojų motyvacijos vertinimas, motyvavimo priemonės bei motyvacinė sistema pokyčių kontekste

Remiantis autorių R. Vanago, A. V. Rakšnio (2014) nuomone, viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra svarbi norint ne tik užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, bet ir sėkmingam viešojo sektoriaus reformų įgyvendinimui. Taipogi Whitfield ir kt. (2020) autoriai pabrėžia, kad organizaciniai pokyčiai gali daryti neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, tad interviu su vadovu metu buvo *siekiami išsiaiškinti ar prasidėjus pokyčiams (pertvarkymui) darbuotojų motyvacija darbei sumažėjo.*

Kalbant su vadovu apie darbuotojų motyvaciją darbei pokyčiu metu, vadovas teigia: „manau, kad *pasikeitė*, nes darbuotojai, be abejo, turi psichologinį diskomfortą, nes vyksta pokyčiai ir jie mažiau laiko skiria savo tiesioginiam darbei <...>“. Taipogi vadovas akcentuoja, kad darbuotojai prasidėjus pokyčiams nesijaučia saugiai, atsipalaidavę, užtikrinti, tai taip pat turi įtakos atliekamo darbo kokybei.

Apžvelgus kiekybinio tyrimo rezultatus, pastebima, jog 31,8% tiriamųjų visiškai sutinka ir 25,0% respondentų sutinka, kad asmeninė motyvacija darbei sumažėjo (17 priedas), taip pat vadovas interviu metu atskleidė, kad motyvacija darbei pasikeitė, tad galima teigti, kad pokyčiu metu darbuotojų *motyvacija darbei sumažėjo*, energija ir veiksmai buvo nukreipti į pokyčius, ne į įstaigos tikslus ar paskirtus darbus. M. Osemeke ir S. Adegboyega (2017) autorių teigimu, tinkamai motyvuoti darbuotojai yra produktyvūs, įsitraukę į vykdomą veiklą, bei investuoja savo laiką bei dėmesį paskirtoms užduotims įgyvendinti, tad siekiant, kad darbuotojai pokyčių metu dirbtų efektyviai, vadovui būtina skirti daugiau dėmesio tinkamam darbuotojų motyvavimui.

Kaip teigia autoriai, tinkamų motyvacinių priemonių pasirinkimas, skatina darbuotojus dirbti efektyviau, tai pat rezultatyviau savo žinias ir patirtį pritaikyti darbinėje veikloje. Šiuo klausimų bloku, buvo *siekiami išsiaiškinti, kokias motyvavimo priemones pokyčių metu organizacijoje taiko vadovas.*

Įstaigos vadovas, kalbėdamas apie pokyčių metu taikomas motyvavimo priemones, pabrėžė, kad taiko psichologines motyvavimo priemones: pastoviai teikia *informaciją* apie pokyčius, <...> „kad žinotų savo teises, kad žinotų kokios pasekmės pasirinkus vieną ar kitą galimybę“, *komunikuoja* su darbuotojais, atsako į darbuotojams rūpimus klausimus, suteikia galimybę darbuotojams *išreikšti savo nuomonę*, siekia, kad *vadovavimo stilius ir elgesys būtų priimtinas* darbuotojams. Taipogi prasidėjus pokyčiams vadovas daugiau dėmesio pradėjo skirti *darbuotojų įtraukimui* į pokyčių (pertvarkymo) procesą ir *palankaus psichologinio klimato* kūrimui.

Norint suprasti ar darbuotojai *jaučiasi motyvuojami* vadovo išvardintomis motyvacinėmis priemonėmis palyginsime su darbuotojų anketinės apklausos atsakymais. Šio tyrimo rezultatai atskleidė: 1) daugiau nei pusė respondentų (52,3%) sutinka / visiškai sutinka, jog vadovas komunikuoja su darbuotojais; 2) maža dalis apklaustųjų (28%) sutinka / visiškai sutinka, kad yra sudaroma galimybė reikšti savo nuomonę ir teikti įvairius pasiūlymus 3) mažiau nei pusė tiriamųjų (41,9%) sutinka / visiškai sutinka, kad įstaigoje vadovo elgesys ir valdymo stilius yra priimtinas; 4) tik 38,6% darbuotojų sutinka

/ visiškai sutinka, jog pakankamai dėmesio skiriama palankaus psichologinio klimato kūrimui (6 priedas).

Kiekybinis tyrimas taip pat atskleidė, kad 51,11% įstaigos darbuotojų yra nepatenkinti taikomomis motyvavimo priemonėmis pokyčių metu (19 pav.). Ypatingai išryškėjo, kad didesnę darbo stažą turintys tiriamieji, nėra patenkinti taikomomis motyvavimo priemonėmis (20 pav.).

Taipogi apžvelgus kiekybinio tyrimo rezultatų vidurkius matyti, kad įstaigos *darbuotojus labiausiai motyvuoja šios motyvacinės priemonės*: palankus socialinis ir psichologinis klimatas (4,47), tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti iš namų (4,33), vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas (4,20), vadovo dėmesys darbuotojams pasitikėjimas (4,18), įvertinimas po atlikto darbo, pripažinimas (4,16), darbo užmokestis (4,16), komunikacija su vadovais ir darbuotojais (4,13), premijos / skiriami priedai, priemokos (4,09) (12 pav.).

Kaip jau buvo aptarta, motyvacinės sistemos, tai priemonių junginiai, kurie apima daugybę veiksnių skatinančių dirbti ir efektyviau atlikti pavestas pareigas bei užduotis. Interviu metu buvo *norima suprasti, kokius priemonių junginius vadovo taiko įstaigoje*. Taip pat autoriai teigia, kad organizacijų vadovai turėtų kurti motyvacines sistemas atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius, kurie nuolat kinta, tad ir parinkti motyvavimo priemonių deriniai, taip pat turi pastoviai keistis (E. Rimkus ir I. Mulerenkienė, 2021). Taip pat šiuo klausimų bloku, *siekiama išsiaiškinti ar vadovas atsižvelgia į individualius darbuotojų poreikius*.

Interviu metu vadovas atskleidė, kad iki pokyčių daugiausia dėmesio skyrė šiems priemonių junginiams: *tinkamam darbo pobūdžiui, lanksčiam darbo grafikui, galimybei dirbti iš namų, pasitikėjimui darbuotojais, komandos formavimui*. Tokia motyvacinė sistema įstaigoje buvo taikoma prieš pokyčius atsižvelgiant į daugumos darbuotojų ir organizacijos interesų balansą.

Prasidėjus pokyčiams, visi priemonių junginiai, taikyti iki pokyčių išliko, tačiau vadovas daugiau dėmesio pradėjo skirti *komunikacijai su darbuotojais, informacijos sklaidai*, siekiant kuo daugiau informuoti darbuotojus apie pokyčius, darbuotojų teises bei pasekmes. Taipogi šio pokalbio metu, vadovas atskleidė, kad norėtų, jog ateityje motyvacinė sistema būtų sudaryta atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo *individualius poreikius*.

Apžvelgus, jau išanalizuotus, kiekybinio tyrimo rezultatus matyti, kad darbuotojai, kaip ir vadovas, teigia, kad motyvacinė sistema *nėra* sukurta atsižvelgiant į *individualius darbuotojų poreikius*, (11 priedas).

Taigi įvertinus interviu metu gautus atsakymus ir kiekybinio tyrimo rezultatus pastebima, kad organizacinių pokyčių metu darbuotojų *motyvacija darbui sumažėjo*. Įstaigos vadovas darbuotojus motyvuoja *psichologinėmis* motyvavimo priemonėmis. Didelė dalis darbuotojų yra *nepatenkinti taikomomis motyvavimo priemonėmis* pokyčių metu (ypatingai išryškėjo, kad didesnę darbo stažą turintys tiriamieji, nėra patenkinti taikomomis motyvavimo priemonėmis). Taip pat pastebima, jog

darbuotojams yra svarbios tiek materialinės, tiek psichologinės motyvavimo priemonės, nors vis dėl to *didesnį dėmesį darbuotojai teikia psichologinėms priemonėms*. Vadovas prasidėjus pokyčiams daugiau dėmesio pradėjo skirti komunikacijai su darbuotojais, informacijos sklaidai, siekiant kuo daugiau informuoti darbuotojus apie pokyčius, darbuotojų teises bei pasekmes. Taipogi buvo atskleista, kad tiek įstaigos vadovas tiek darbuotojai akcentuoja, kad motyvacinė sistema kuriama *neatsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius*.

#### **4.2.2. Pokyčių organizacijoje vertinimas, kliūtys bei sėkmės veiksniai**

K. Petrauskaitės, R. Korsakienės (2020) teigimu, vadovas kaip lyderis turi mokėti teisingai suskirstyti prioritetus ir į organizacijoje vykstančius pokyčius įtraukti visus darbuotojus, kadangi įstaigoje yra siekiama vieno bendro rezultato. Šiuo klausimų bloku, visų pirma, buvo *stengtasi suprasti ar vadovas suteikė galimybę darbuotojams dalyvauti priimamuose sprendimuose pokyčių metu*.

Interviu metu, buvo pastebėta, kad vadovas akcentuoja, kad darbuotojams yra suteikiama galimybė prisiliesti prie priimamų sprendimų pokyčių metu – „<...> pertvarkymo procese dalyvauja visi tie patys darbuotojai, kurie ir dirba ir prisideda su savo siūlymais, svarbiausia, su savo nuomone, kaip geriau, efektyviau, mažiau skausmingiau pertvarkyti“. Tačiau žvelgiant į kiekybinio tyrimo rezultatus, matyti, kad 45,5% tiriamųjų nesijaučiu asmeniškai dalyvaujantis įstaigoje vykdomų pokyčių planavime ir realizavime (13 priedas).

Interviu metu vadovo buvo teiraujama: „Ar jautėte darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams? Jei taip – kaip manote, dėl kokių priežasčių darbuotojai priešinasi pokyčiams?“. Šiuo klausimu buvo *siekiama suprasti ar vadovas jautė darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams (pertvarkymui)*, kadangi išanalizavus literatūrą, pastebima, kad dažniausiai autorių minima kliūtis yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Interviu metu informantas teigia, kad nejautė darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, „<...> jie šitą žinojo labai labai iš senai, tai jie buvo įtraukti į tą žinojimą, kad kažkada viešoji įstaiga taps biudžetinė įstaiga <...>“. Vadovo nuomone, darbuotojų pasipriešinimas gali kilti, kai keisis struktūra, pavaldumas, sąlygos ir kai reikės prisijungti papildomų funkcijų. Atsižvelgus į kiekybinio tyrimo rezultatus bei vadovo atsakymus, matyti, kad dauguma darbuotojų pokyčiams – nesipriešino.

Pokyčiai šiandieninėje organizacijoje, kaip jau buvo minėta, yra neišvengiami, tad labai svarbu juos įgyvendinti sėkmingai. Išanalizuotoje literatūroje, pažymima, kad vadovo vaidmuo siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo taipogi yra labai svarbus, tad *norint suprasti, kokius sėkmės veiksnius išskiria vadovas, jo buvo teiraujama – „Kaip manote, kokie veiksniai padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius įstaigoje?“*.

Vadovas kalbėdamas apie pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius ypatinga dėmesį skiria darbuotojams. Pagrindiniai informanto minimi sėkmės veiksniai: *darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą, darbuotojų konsultacijos apie pokyčių eigą, pasekmes, bendravimas su darbuotojais,*

*pasitikėjimas darbuotojais ir darbuotojų pasitikėjimas vadovais pokyčių įgyvendinimo metu.* Tuo tarpu kiekybinio tyrimo metu darbuotojai išskyrė šiuos pagrindinius sėkmės veiksnius įgyvendinant pokyčius: vadovų kompetencijos, įgūdžiai ir gebėjimai (4,53), komunikacija ir nuolatinis bendradarbiavimas su darbuotojais (4,42), tinkamas pokyčių planavimas ir koordinavimas (4,38) (27 pav.).

Kalbant su vadovu apie darbuotojų motyvaciją pokyčių metu, informantas pabrėžė, kad pokyčių metu jaučiama įtampa ir stresas neigiamai veikia darbo produktyvumą, tad buvo teirujamasi „*Kaip pokyčių metu stengiatės sumažinti darbuotojų patiriamą stresą ir įtampą?*“. Vadovas atsakydamas teigia, kad mėgina darbuotojus įkvėpti, nuraminti, „<...> bandau nuteiki rasti pozityvių savybių tame pertvarkyme, kad darbuotojui yra galimybė, o ne nubaudimas“.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo darbuotojų įtraukimo į šį procesą, nuo komunikacijos su darbuotojais bei nuo pasitikėjimo iš abiejų pusių. Taip pat pastebima, kad nors organizacijos vadovas akcentuoja, kad darbuotojai yra įtraukti į pokyčių (pertvarkymo) procesą, kiekybinio tyrimo metu išaiškėjo, kad dauguma darbuotojų nesijaučia dalyvaujantys pokyčių įgyvendinime. Taipogi vadovas akcentavo, kad darbuotojai pokyčiams nesipriešino, tačiau jaučiamą stresą ir įtampą stengėsi mažinti įkvėpdamas ir nuramindamas darbuotojus.



### 4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant, galima teigti, kad VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros darbuotojus motyvuoja tiek materialinės, tiek psichologinės priemonės, nors didesnę dėmesį tiriamieji visgi skyrė *psichologinėms* motyvavimo priemonėms. Respondentai nurodė, kad juos labiausiai *motyvuoja*: palankus socialinis ir psichologinis klimatas, tinkamas darbo pobūdis ir lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti iš namų, priimtinas vadovo elgesys ir valdymo stilius bei vadovo dėmesys darbuotojams ir pasitikėjimas jais. Pastebima, kad moterys palankiau nei vyrai vertina komunikaciją su vadovais ir darbuotojais bei suteikiamomis kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis, darbuotojus, kurių darbo stažas virš 5 metų ir daugiau, karjeros galimybės labiau motyvuoja nei trumpiau dirbančius tiriamuosius. Taipogi išaiškėjo, kad šios įstaigos darbuotojus *mažiau motyvuoja*: darbovietės ir profesijos prestižas, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis.

Anketinės apklausos rezultatai atskleidė, kad įstaigoje *taikomos šios motyvavimo priemonės*: tinkamas darbo pobūdis ir lankstus darbo grafikas galimybė dirbti iš namų, tinkamos darbo sąlygos, socialinės garantijos, suteikiamos kvalifikacijos tobulinimosi galimybės. Vadovas interviu metu atskleidė, kad *daugiausia dėmesio pokyčiu metu skiria psichologinėms motyvavimo priemonėms*: komunikuoja su darbuotojais, stengiasi, kad jo elgesys ir valdymo stilius būtų priimtinas darbuotojams, suteikia darbuotojams galimybę reikšti savo nuomonę ir teikti įvairius pasiūlymus, stengiasi išlaikyti palankų psichologinį klimatą, tačiau VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje šiuo metu taikomų motyvavimo priemonių nepakanka arba jos taikomos netikslingai, kadangi kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojai *nėra patenkinti pokyčių metu taikomomis motyvavimo priemonėmis*. Didesnis nepasitenkinimas taikomomis motyvavimo priemonėmis pastebimas tarp didesnę darbo stažą turinčių darbuotojų.

Kiekybinio tyrimo metu atskleista, kad VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje nėra vieningos ir aiškos motyvacinės sistemos. Dauguma respondentų teigė, kad motyvacinė sistema taikoma, tačiau *ne visada yra aiški*, pvz.: motyvacinių priemonių skyrimo priežastys. Tuo tarpu dalis tiriamųjų apie motyvacinės sistemos taikymą *nėra iš viso girdėję*. Jeigu darbuotojai nėra susipažinę su motyvacinę sistema ir taikomomis motyvacinėmis priemonėmis, tikėtina, jog motyvacinė sistema *neveikia tikslingai ir negali motyvuoti dalį darbuotojų*. Taip pat iš šio tyrimo bei atlikto interviu su vadovu išaiškėjo pagrindinės motyvacinės sistemos *probleminės vietos*: agentūroje nėra sukurtos teisingos ir motyvuojančios atlyginimo už darbą sistemos, motyvacinė sistema sukurta neatsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius, nėra sukurtos geros profesinio augimo sistemos, kuri leistų darbuotojams plėtoti, profesinius gebėjimus ir kilti karjeros laiptais bei darbuotojams ne visada yra aiškos motyvacinių priemonių skyrimo priežastys. Pastebimą, jog didesnę darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau nepatenkinti atlyginimo už darbą sistema.

Įstaigoje vykdomi pokyčiai sumažino darbuotojų *motyvaciją darbui, organizacijoje padidėjo streso lygis, tiriamieji pradėjo jausti įtampą ir nerimą*. Matyti, kad darbuotojai, kurių darbo stažas yra didesnis, labiau jautė įtampą ir padidėjusį streso lygį organizacijoje. Nors organizacijos vadovas akcentuoja, kad darbuotojai yra įtraukti į pokyčių (pervarkymo) procesą, teikiamos konsultacijos, dauguma darbuotojų *nesijaučia dalyvaujantys pokyčių įgyvendinime, nesijaučia pakankamai informuoti* apie šį procesą, tad apie esamus ir būsimus pokyčius kalbasi su kolegomis, taip pat pastebima, kad darbuotojai mano, jog dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali *išaugti darbo krūvis ir reikalavimai* darbuotojams, taipogi išvelgiama, kad darbuotojams, kurių darbo stažas 10 m. ir daugiau, pokyčiai asocijuojasi su *atleidimu iš darbo*. Respondentų nuomone, sėkmingų pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo *vadovo ir jo kompetencijų, įgūdžių, gebėjimų bei komunikacijos ir nuolatinio bendradarbiavimo su darbuotojais*, tai rodo, kad respondentai suvokia, kad vadovo vaidmuo sėkmingų pokyčių įgyvendinime yra pagrindinis, tačiau tai negali priklausyti vien tik nuo jo vaidmens ir pastangų. Vadovo interviu ir darbuotojų anketinės apklausos rezultatai parodė, kad didžioji dalis darbuotojų pokyčių procesui agentūroje *nesipriešino*.

*Atliktas tyrimas patvirtino iškeltą hipotezę, kadangi pokyčių (pervarkymo) metu darbuotojų motyvacija darbui yra sumažėjusi, organizacijoje padidėjo streso lygis, respondentai pradėjo jausti įtampą ir nerimą, tad šiuo sudėtingu laikotarpiu ypatingai svarbu organizacijoje tobulinti motyvacinę sistemą, kad darbuotojai būtų tinkamai motyvuojami ir siektų geriausių veiklos rezultatų. Tyrimo pagalba buvo identifikuotos pagrindinės organizacijos motyvacinės sistemos problemos, kurias reikia tobulinti.*

## IŠVADOS

1. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinius darbus nustatyta, kad skirtingi autoriai motyvaciją apibūdina panašiai – kaip jėgą ar procesą, kuris suaktyvina žmogaus elgesį ir nukreipia jo veiksmus bei energiją tikslo pasiekimui. Motyvacija daro tiesioginę įtaką darbuotojų darbo rezultatams, nukreipia ir palaiko asmens elgesį, tad organizacija, siekdama produktyvios ir veiksmingos veiklos, turi ne tik naudotis žmogiškaisiais ištekliais, bet ir sugebėti juos tinkamai motyvuoti bei tobulinti. Darbuotojų motyvavimas – tai individų skatinimas veikti, siekiant asmeninių ir organizacijos tikslų. Atskirų motyvavimo priemonių taikymas nėra pakankamai efektyvus būdas, turi būti kuriamos motyvacinės sistemos, kurios apjungia įvairių motyvavimo priemonių kompleksą (derinant materialines ir psichologines priemones) bei atsižvelgia į individualius darbuotojų poreikius, kurie nuolat kinta, tad ir parinkti motyvavimo priemonių deriniai taip pat turi pastoviai keistis.

2. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad organizaciniai pokyčiai apibūdinami kaip procesas, kurio metu organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą: keičia savo strategiją, tikslus, struktūrą, misiją, viziją, darbo metodus ar įdiegia naujas programas bei technologijas. Organizaciniai pokyčiai lemia tolimesnį organizacijos plėtros procesą, paliečia visus organizacijos dalyvius, tad labai svarbu užtikrinti efektyvų pokyčių valdymą. Pokyčių valdymas apima pokyčių numatymą, jų galimų neigiamų pasekmių prevenciją bei privalumų panaudojimą. Taip pat išsiaiškinta, kad sėkmingas organizacinių pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo vadovo vaidmens, tinkamo motyvavimo, nuolatinės vadovo ir darbuotojų komunikacijos, komandinio darbo, vizijos bei strategijos iškelimo ir smulkių rezultatų akcentavimo.

3. Išanalizavus tyrimo rezultatus galima teigti, jog VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros darbuotojai teigiamai vertina tiek psichologines, tiek materialines motyvavimo priemones, tačiau prioritetą teikia psichologinėms priemonėms: 1) palankiam socialiniam ir psichologiniam klimatui; 2) tinkamam darbo pobūdžiui ir lanksčiam grafikui, galimybei dirbti iš namų; 3) priimtina vadovo elgesiui, vadovavimo stiliui; 4) vadovo dėmesiui darbuotojams, pasitikėjimui.

4. Tyrimo duomenys parodė, kad VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros darbuotojai dažniausiai motyvuojami psichologinėmis motyvacinėmis priemonėmis: 1) tinkamu darbo pobūdžiu ir lanksčiu grafiku, galimybe dirbti iš namų; 2) tinkamomis fizinėmis darbo sąlygomis; 3) socialinėmis garantijomis; 4) suteikiamomis kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis. Didesnis nepasitenkinimas taikomomis motyvavimo priemonėmis pastebimas tarp didesnį darbo stažą turinčių darbuotojų.

5. Išnagrinėjus respondentų atsakymus pastebėta, kad VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje motyvacinė sistema yra taikoma, tačiau ne visada darbuotojams yra aiškios motyvavimo priemonių skyrimo priežastys (pvz., priedų ir priemokų skyrimas). Taip pat dalis tiriamųjų apie taikomą įstaigoje motyvacinę sistemą nėra girdėję, jiems trūksta informacijos apie taikomas motyvavimo

priemonės. Respondentai, kurie nėra girdėję apie taikomą motyvacinę sistemą organizacijoje, neturi informacijos apie taikomas motyvavimo priemones, norėtų būti supažindinti su motyvacine sistema ir įstaigoje taikomomis motyvavimo priemonėmis.

5. Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje pokyčių (pertvarkos) metu taikomos motyvacinės sistemos problemos yra šios: 1) įstaigoje nėra sukurtos teisingos ir motyvuojančio atlyginimo už darbą sistemos; 2) motyvacinė sistema sukurta neatsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius; 3) nėra sukurtos geros profesinio augimo sistemos; 4) darbuotojams ne visada yra aiškios motyvavimo priemonių skyrimo priežastys.

6. Tyrimo rezultatai leido patvirtinti hipotezę, kad „organizacinių pokyčių laikotarpiu išauga veiksmingos ir efektyvios sistemos poreikis“, nes didelei daliai respondentų organizacinių pokyčių (pertvarkymo) metu sumažėjo darbo motyvacija, respondentai jautė padidėjusią įtampą, nerimą, stresą. Taipogi tyrimo pagalba išsiaiškinta, kad didesnę darbo stažą turintys respondentai labiau jautė įtampą ir padidėjusį streso lygį organizacijoje.

## PASIŪLYMAI

Atlikus VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių analizę bei nustačius motyvacinės sistemos problemas, toliau pateikiamos rekomendacijos, kaip tobulinti įstaigos taikomą motyvacinę sistemą pokyčių metu:

1. Įstaigos vadovui siūloma periodiškai (pvz., kas pusmetį ar metų pabaigoje) atlikti darbuotojų poreikių analizę: organizuoti individualius pokalbius arba išsiųsti darbuotojams anketines apklausas, siekiant nustatyti darbuotojų individualius poreikius ar lūkesčius motyvacinės sistemos atžvilgiu; tyrimų rezultatų pagrindu darbuotojus suskirstyti pagal poreikius į grupes ir parinkti toms grupėms tinkamiausią motyvavimo priemonių kompleksą.

2. Siūloma darbuotojams įsteigti profesinę sąjungą, kuri atstovautų įstaigos darbuotojų interesus; profesinei sąjungai pasirašyti kolektyvinę sutartį su darbdaviu, kurioje būtų numatomos gerinančios darbo sąlygos darbuotojams (išmokos jubiliejaus proga, sveikatos draudimas, sveikatos gerinimo atostogos, išmokos gimus vaikui ar mirus artimajam, dalyvavimo sporto ir sveikatingumo renginiuose rėmimas ir kt.); vadovui supažindinti darbuotojus su darbo apmokėjimo ir premijavimo sistema bei sukurti aiškias ir visiems darbuotojams vienodas premijavimo taisykles (už įgyvendintus metinius tikslus ir užduotis skirti premijas).

3. Siūloma tobulinti profesinio augimo sistemą: vadovui metinio veiklos rezultatų vertinimo metu kartu su darbuotoju sukurti individualų darbuotojo karjeros vystymo planą, kad darbuotojas žinotų, kokių perspektyvų jis gali tikėtis įstaigoje ir fiksuoti plano įgyvendinimo rezultatus; įvertinti mokymų poreikį ir biudžetą bei įstaigos darbuotojams organizuoti būtinus kvalifikacijos kėlimo mokymus.

4. Siūloma siekti, kad motyvacinė sistema būtų aiški, skaidri ir vienodai taikoma visiems darbuotojams: vadovui rengti periodiškai susirinkimus (pvz., kas pusmetį ar metų pabaigoje) ir informuoti visus darbuotojus apie įstaigoje taikomas motyvavimo priemones bei jų skyrimo priežastys.

5. Siūloma užtikrinti motyvacinės sistemos įgyvendinimo nuolatinę stebėseną ir tobulinimą, atsižvelgiant į organizacijos finansines galimybes ir darbuotojų individualius poreikius.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R. (2015). *Statutinių tarnybų vadyba*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16733/9789955301943.pdf?sequence=1>.
2. Adomaitytė, G., Girdvainytė, V., Martinkienė, J. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų žvalgos*, 32–40. Prieiga per internetą: [https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII\\_osios\\_tarptautines\\_studentu\\_mokslines\\_praktines\\_konferencijos\\_straipsniu\\_rinkinys\\_2016.pdf#page=32](https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkinys_2016.pdf#page=32).
3. Adomavičiūtė, V., Martinkienė J. (2018). Visagino savivaldybės darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų žvalgos*, 93–97. Prieiga per internetą: [https://www.ltvk.lt/file/repository/XV\\_th\\_International\\_Students\\_Scientific\\_Methodical\\_Conference\\_Conference\\_of\\_Articles\\_Set\\_2018.pdf](https://www.ltvk.lt/file/repository/XV_th_International_Students_Scientific_Methodical_Conference_Conference_of_Articles_Set_2018.pdf).
4. Aleknavičienė, J., Pocienė, A., Šupa, M. (2020). „*Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?*“ Prieiga per internetą: [https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip\\_parašyti\\_mokslini\\_darba\\_2020\\_EL.pdf](https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parašyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf).
5. Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14), 5–12. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/karolinac/Downloads/6094171%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/karolinac/Downloads/6094171%20(3).pdf).
6. Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., Ritz, A., (2014). Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter? *International Public Management Journal*, 13(3), 213–246. doi: 0.1080/10967494.2010.503783ISSN: 1096-7494 print/1559-3169 online.
7. Aworemi, J. R., Abdul-Azeez, I. A., Durowoju, S. T. (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), 227–233. doi: 10.5539/ijef.v3n5p227.
8. Bertašius, M., Badauga, D., Martinkienė, J. (2020). Motyvacijos priemonės krovos ir logistikos įmonėje. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų žvalgos*, 87–97. Prieiga per internetą: [https://ltvk.lt/file/repository/Conference\\_book.pdf#page=30](https://ltvk.lt/file/repository/Conference_book.pdf#page=30).
9. Breugh, J., Ritz, A., Alfes, K., Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and jobsatisfaction. *Public management review* 20(10), 1423–1443. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>.
10. Chlivickas, E., Paliulis, N. K., Raudeliūnienė, J. (2011). Žmogiškųjų išteklių administravimo funkcijų ir procedūrų; efektyvumas viešajame sektoriuje. *Public Administration (16484541)*,

- 3(31), 63–76. Prieiga per internetą: <https://web-s-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=6537ec5d-43a0-49a4-a6c2-148541099ef9%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=74564655&db=bsu>.
11. Ciobanu, A., Androniceanu, A., Lazaroiu, G. (2019). An integrated psycho-sociological perspective on public employees' motivation and performance. *Frontiers in psychology*, 10(36), 1–7. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00036>.
  12. Čiuplys, K. (2012). Darbuotojų motyvacijos įtaka įmonių konkurencingumui, teorinis aspektas. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios*, 37–41. Prieiga per internetą: <https://tva.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/312/2018/09/mskz-2012.pdf#page=37>.
  13. Ekalba.lt. (2015–2023). Prieiga per internetą: <https://ekalba.lt/dabartines-lietuviu-kalbos-zodynas/reorganizacija?paieska=reorganizacija&i=849a14bb-479f-4a95-bcda-d691ddc8db87>.
  14. Diržyė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, (34), 122–138. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12247/1127-2133-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
  15. Diskienė, D. (2008). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Public Administration*, 4(20), 34–40. Prieiga per internetą: <https://web-s-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ecc8c08b-fdf5-438e-ae39-62ed19043ff8%40redis>.
  16. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16816/9789955193661.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
  17. Giedrikaitė, R., Visalgaitė, A. (2018). Visuomenės sveikatos centrų reorganizacijos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu. *Visuomenės sveikata*, 4(83), 97–102. Prieiga per internetą: [https://hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.4\(83\)/VS%202018%204\(83\)%20ORIG%20Reorganizacija.pdf](https://hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.4(83)/VS%202018%204(83)%20ORIG%20Reorganizacija.pdf).
  18. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16808/9789955197232.pdf?sequence=1>.
  19. Jančauskas, E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Prieigą per internetą: <https://dspace.lka.lt/bitstream/handle/123456789/104/2011-Jancauskas-zmogiskuju-istekliu-vadyba.pdf?sequence=1>.

20. Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>.
21. Hennink, M., Hutter, I., Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=\\_InCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hennink,+Monique,+Inge+Hutter,+ir+Bailey+Ajay.+2020.+Qualitative+Research+Methods.+London:+SAGE.+&ots=3v7PjSw2kx&sig=HpESLZ-acxhm\\_oTdQABY7LrUy1E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Hennink%2C%20Monique%2C%20Inge%20Hutter%2C%20ir%20Bailey%20Ajay.%202020.%20Qualitative%20Research%20Methods.%20London%3A%20SAGE.&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=_InCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hennink,+Monique,+Inge+Hutter,+ir+Bailey+Ajay.+2020.+Qualitative+Research+Methods.+London:+SAGE.+&ots=3v7PjSw2kx&sig=HpESLZ-acxhm_oTdQABY7LrUy1E&redir_esc=y#v=onepage&q=Hennink%2C%20Monique%2C%20Inge%20Hutter%2C%20ir%20Bailey%20Ajay.%202020.%20Qualitative%20Research%20Methods.%20London%3A%20SAGE.&f=false).
22. Hurn, B. J. (2012). Management of change in a multinational company. *Industrial and commercial training*, 44(1), 41–46. Prieiga per internetą: <https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/00197851211193417/full/pdf?title=management-of-change-in-a-multinational-company>.
23. Hitka, M., Štarchoň, P., Caha, Z., Lorincová, S., Sedliačiková, M. (2022). The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 35(1), 458–479. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1902365>.
24. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Bussines systems and economics*, 2(2), 130–145. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/01e26818-6173-46cc-ab7a-909bb7a98089/content>.
25. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(4), 237-242. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/karolinac/Downloads/6114394%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/karolinac/Downloads/6114394%20(2).pdf).
26. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga*. Vilnius „Technika“: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
27. Kotter, J. P., Stangleigh, A. (2008 m. liepa-rugpjūtis). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>.
28. Lietuviųžodynas.lt. (2009–2023). Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Motyvacija>.



29. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. 2000/Nr. VIII-1864. TAR. Žiūrėta 2023 m. liepos 21 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8A39C83848CB/asr>.
30. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. 2016/Nr. XII-2603. LRS. Žiūrėta 2023 m. liepos 27 d.. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>.
31. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. 1996/Nr. I-1428. LRS. Žiūrėta 2023 m. birželio 2 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29578/asr>.
32. Lipinskienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
33. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Prieiga per internetą: [https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/12\\_2012\\_Mokomoji\\_priemone\\_Personalo\\_vadyba.pdf](https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/12_2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf).
34. Lyandau, J. V., Mročkovskis, N. S., Zacharova, T. I., Sadykova, K. V., Ivanova, O. A. (2020). Современный подход к разработке системы мотивации сотрудников. *Инновации и инвестиции*, (12), 73–76. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/karolinac/Downloads/sovremennyy-podhod-k-razrabotke-sistemy-motivatsii-sotrudnikov.pdf>.
35. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/karolinac/Downloads/VU\\_TVM\\_Zmogi%C5%A1kuju\\_istekliu\\_vadyba\\_Liudmila\\_Lobanova\\_konspektas\\_2010-2011.pdf](file:///C:/Users/karolinac/Downloads/VU_TVM_Zmogi%C5%A1kuju_istekliu_vadyba_Liudmila_Lobanova_konspektas_2010-2011.pdf).
36. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (33), 99–111. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebsohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=be8b4e09-bb0e-4178-b9e4-9e2ddd5142fe%40redis>.
37. Mačiulaitis, V. (2012). Darbo santykių stabilumo principo užtikrinimas perduodant įmonę, verslą ar jų dalis. *Socialinių mokslų studijos*, 4(2), 559–579. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/karolinac/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20\(48\).pdf](file:///C:/Users/karolinac/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20(48).pdf).
38. Mačiulaitis, V. (2015). Savaiminio darbo santykių tęstinumo principas įmonės, verslo ar jų dalių perdavimo atveju. *Jurisprudencija*, 22(1), 30–47. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/211a9c0680ce87f3b06b2c466d147d09/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026708>.
39. Majerova, J., Gajanova, L., Nadanyiova, M., Kolnhofer Derecskei, A. (2021). Intrinsic motivation sources as pillars of sustainable internal marketing communication in turbulent post-pandemic times. *Sustainability*, 13(16), 1–17. Doi: . <https://doi.org/10.3390/su13168799>.

40. Mamun, M. Z. A., Khan, M. Y. H. (2020). A Theoretical Study On Factors Influencing Employees Performance, Rewards And Motivation Within Organisation. *SocioEconomic Challenges*, 4(3), 113–124. doi: [https://doi.org/10.21272/sec.4\(3\).114-124.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(3).114-124.2020).
41. Marcinkevičiūtė, L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: Monografija*. Akademija: LŽŪU.
42. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai: mokomoji knyga*. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
43. Ma‘ruf, F., Reinita, I., Amalia, D. (2019). Employee motivation and performance models. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 80-86. doi: <https://doi.org/10.32479/irmm.8811>.
44. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A. (2021). Nuotolinio Darbo reikšmė ryšiui tarp darbuotojų motyvacijos ir darboholizmo Covid-19 pandemijos metu. *Visuomenės sveikata*, 4(95), 24–29. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021.4\(95\)/VS\\_2021\\_4\(95\)\\_ORIG\\_Nuotolinis\\_darbas.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021.4(95)/VS_2021_4(95)_ORIG_Nuotolinis_darbas.pdf).
45. Nidadhavolu, Akhila. (2018). Impact of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Study in the Construction Sector in India. *Masters Theses & Specialist Projects*. Prieiga per internetą: <https://digitalcommons.wku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3098&context=theses>.
46. Osemeke, M., Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland’s theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161–173. Prieiga per internetą: <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>.
47. Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas–Lietuvos ateitis*, 4(3), 197–204. doi: 10.3846/mla.2012.33.
48. Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>.
49. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, (19), 33–45. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12768/2323-4969-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

50. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, (25), 7–18. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163844998/J.04~2008~1367163844998.pdf>.
51. Petrauskaitė, K., Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. *23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“*, 1–12. doi: <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.006>.
52. Prakapienė, D., Neifaltienė, S. (2014). Lietuvos karių motyvacijos vertinimas: vidiniai ir išoriniai veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(35), 122–132. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1473834249574/J.04~2014~1473834249574.pdf>.
53. Raudeliūnienė, J., Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 719–726. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.916>.
54. Rimkus, E., Mulerenkienė, I. (2021). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo teoriniai aspektai. *Studentų taikomieji tyrimai*, 93–97. Prieiga per internetą: [https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/10/Konf\\_Studentu\\_tyrimai\\_2021-sraipsniai-.pdf#page=93](https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/10/Konf_Studentu_tyrimai_2021-sraipsniai-.pdf#page=93).
55. Ritz, A., Neumann, O., Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the public sector. *The Routledge handbook of global public policy and administration*, 1–16. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/309740606\\_Motivation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/309740606_Motivation_in_the_Public_Sector).
56. Ruibytė, L., Velička, V. (2010). Organizacinio streso ypatumai pokyčius vykdančioje statutinėje organizacijoje. *Visuomenės saugumas globalizacijos kontekste: mokslinės konferencijos pranešimų rinkinys*, (1), 129–136. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/e747e9ab-c35b-4c0a-8351-464f60f09a8d/content>.
57. Rusteika, A., Diržytė, A. (2014). Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 573–589. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/karolinac/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20\(37\).pdf](file:///C:/Users/karolinac/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20(37).pdf).
58. Ruškienė, I. (2021). *Skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir darbo motyvacija*. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/karolinac/Downloads/119454302.pdf>.
59. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.

60. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., Khanam. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/reader/234625730>.
61. Sitthiwarongchai, C., Wichayanuparp, W., Chantakit, P., Charoenboon, P. (2020). Impact of Organization's Leadership Style on Motivation of its Employees. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 48–56. doi: 10.5530/srp.2020.3.06.
62. Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A., (2014). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų Darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(3), 245–253. doi: 10.3846/btp.2014.24.
63. Soliman, E., Altabtai, H. (2023). Employee motivation in construction companies in Kuwait. *International Journal of construction management*, 23(10), 1665–1674. doi: <https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1998303>.
64. Stefanovič, A., Romerytė – Šereikienė, R. (2020). UAB „Lietwood“ darbuotojų motyvacijos tyrimas. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų žvalgos*, 28–35. Prieiga per internetą: [https://ltvk.lt/file/repository/Conference\\_book.pdf#page=30](https://ltvk.lt/file/repository/Conference_book.pdf#page=30).
65. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla: Šiaulių universitetas.
66. *Tarybos direktyva 2001/23.EB dėl valstybių narių įstatymų, skirtų darbuotojų teisių apsaugai įmonių, verslo arba įmonių ar verslo dalių perdavimo atveju, suderinimo*. 2015/Nr. L 263. EUR-LEX. Žiūrėta 2023 m. liepos 27 d. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A02001L0023-20151009>.
67. Teresevičienė, M., Tandzegolskienė, I. (2001). Mokytojų Darbo motyvacijos ypatumai. *Pedagogika*, 12–21. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367176660094/J.04~2001~1367176660094.pdf>.
68. Tovmasyan, G., Minasyan, D. (2020). The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 25–35. Prieiga per internetą: <https://hal.science/hal-03697858/document>.
69. Urbonienė, A. (2015). *Meno organizacijų darbuotojų ir vartotojų motyvavimo prielaidos*. Prieiga per internetą: [https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/A\\_Urboniene\\_Mokomoji\\_medziaga\\_Meno\\_organizaciju\\_darbuotoju\\_ir\\_vartotoju\\_motyvavimas.pdf](https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/A_Urboniene_Mokomoji_medziaga_Meno_organizaciju_darbuotoju_ir_vartotoju_motyvavimas.pdf).
70. Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(9), 315–323. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160586544/J.04~2007~1367160586544.pdf>.

71. Vanagas, R., Rakšnys, A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(2), 318–330. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/karolinac/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23-6.pdf>.
72. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16840/9789955194118.pdf?sequence=1>.
73. Vaškelytė, A., Jakštienė, R. (2022). Akušerių pasitenkinimas darbu, vykdant ligoninių reorganizavimą. *Sveikatos mokslai*, 32(7), 158–163. doi: <https://doi.org/10.35988/sm-hs.2022.263>.
74. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Public Security and Public Order*, (10), 339–356. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/karolinac/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20\(78\).pdf](file:///C:/Users/karolinac/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20(78).pdf).
75. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 107–120. doi: 10.7220/mosr.1392.1142.2014.70.8.
76. Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2007). The changes of public organizations' human resources management: theoretical aspect. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 660–667. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7dbe2ac6-5bec-413f-a226-341075d1bbfc%40redis>.
77. Vingienė, D. (2014). Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąšajos. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161–170. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/233177154.pdf>.
78. Whitfield, K. M., Dresser, J. D., Magoffin, R., Wilby, K. J. (2020). Maintaining and maximising motivation to progress scholarly work during challenges times – Reflections from the pandemic. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 13(3), 193–197. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2020.10.017>.
79. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 38, 183–194. Prieiga per internet: <https://web-p-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9e468820-8a6b-436b-b69e-084a182074c8%40redis>.
80. Župerkienė, E., Tuminienė, V., Župerka, A. (2020). Asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų dalyvavimas pokyčių valdyme. *Regional formation and development studies*, (1), 134–142. doi: 10.15181/rfds.v30i1.2041.

Cymbarevič, K. Darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimas viešosios įstaigos pertvarkymo / pokyčių sąlygomis: VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros atvejo analizė / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. Dr. Rūta Dačiūlytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos ir politikos mokslu institutas, 2024. – 87 p.

## SANTRAUKA

Viešųjų institucijų teikiamų paslaugų kokybę visuomenė vertina pagal tai kaip jų darbuotojai efektyviai aptarnauja ir kaip tikslingai tvarkomi jos reikalai. Tik motyvuoti viešųjų institucijų darbuotojai gali tinkamai, atlikti pareigas, taip užtikrinant efektyvią viešųjų institucijų veiklą, jų teikiamų paslaugų, aptarnavimo kokybę bei galutinį rezultatą – visuomenės pasitenkinimą. Ypač stiprus darbuotojų motyvavimas reikalingas vykdant pokyčius, kurie šiandieninėje organizacijoje yra neišvengiami. Pavienių motyvavimo priemonių taikymas, nėra pakankamai efektyvus būdas motyvuojant darbuotojus, todėl yra svarbu kurti motyvacinę sistemą, kuri atitiktų individualius darbuotojų poreikius bei nuolat ją tobulinti. Šiuo magistriniu darbu pirmą kartą iširta šios agentūros darbuotojų ir vadovo nuomonė apie darbuotojus motyvuojančius veiksnius, taikomas motyvavimo priemones bei nustatytos motyvacinės sistemos probleminės vietos.

**Darbo objektas** – Darbuotojų motyvavimo sistema organizacinių pokyčių kontekste.

**Darbo tikslas** – Atlikti darbuotojų motyvacinės sistemos analizę organizacinių pokyčių metu VšĮ Kaimo ir verslo rinkų plėtros agentūroje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti organizacinių pokyčių valdymo teorinius ypatumus.
3. Atskleisti darbuotojus motyvuojančius veiksnius, taikomas organizacijoje motyvavimo priemones ir įvertinti motyvacinę sistemą VšĮ Kaimo ir verslo rinkų plėtros agentūroje pokyčių (pertvarkymo) metu
4. Nustatyti darbuotojų motyvacinės sistemos problemines vietas ir pateikti rekomendacijas darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimui VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje pokyčių (pertvarkymo) metu.

**Darbo hipotezė** – Organizacinių pokyčių laikotarpiu išauga veiksmingos ir efektyvios motyvavimo sistemos poreikis. Atlikus tyrimą, išanalizavus jo rezultatus bei jų pagrindu pateikus pasiūlymus, būtų galima patobulinti agentūros darbuotojų motyvacinę sistemą, kuri leistų užtikrinti efektyvesnę ir veiksmingesnę darbuotojų ir organizacijos veiklą pokyčių laikotarpiu.

**Darbo metodai:** 1. Mokslinės literatūros analizė ir sintezė; 2. Anketinė apklausa; 3. Pusiaus struktūruotas interviu; 4. Statistinė duomenų analizė.

**Darbo struktūra.** Magistrinį darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, 11 poskyrių, 9 skyrelių, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas (80 šaltinių). Darbe pateikta 6 lentelės, 30 paveikslų, 23 priedai. Darbo apimtis – 87 puslapiai.

**Raktiniai žodžiai:** motyvacija, motyvavimas, motyvavimo priemonės, motyvacinė sistema.

## SUMMARY

The quality of services provided by public institutions is judged by the public in terms of how efficiently their staff provide services and how well they manage their affairs. Only motivated public servants can perform their duties properly, thus ensuring the efficient operation of public institutions, the quality of their services, the quality of the service they provide and, ultimately, public satisfaction. Motivation is particularly important in the context of change, which is inevitable in today's organizations. The use of individual motivational measures is not a sufficiently effective way to motivate employees, so it is important to develop a motivation system that meets the individual needs of employees and to continuously improve it. This master's thesis is the first to investigate the perceptions of the employees and the manager of this agency on the motivational factors, the motivational tools used, and the problem areas of the current motivation system.

**The object of the thesis** is the employee motivation system in the context of organisational change.

**The aim of the study** The purpose of the work is to perform an analysis of the employee motivation system during organizational changes in the Rural Business and Markets Development Agency.

**Objectives:**

1. To analyse the theoretical aspects of employee motivation.
2. To examine the theoretical features of organisational change management.
3. To reveal the factors motivating employees, the motivational measures applied in the organisation and to evaluate the motivation system in the Rural and Business Market Development Agency during the change (restructuring).
4. To identify problem areas in the employee motivation system and make recommendations for improving the employee motivation system in the Rural Business and Market Development Agency during the changes (restructuring).

**Working hypothesis:** In times of organisational change, the need for an effective and efficient motivation system increases. The research, analysis of the results, and suggestions based on those results could improve the agency's employee motivation system, which would allow for more effective and efficient performance by both the employees and the organization during the period of change.

**Methods:** 1. Analysis and synthesis of scientific literature; 2. Questionnaire survey; 3. Semi-structured interview; 4. Statistical data analysis.

**Structure of the paper.** The master's thesis consists of an introduction, 4 chapters, 11 sub-chapters, 9 sections, conclusions and suggestions, and a list of references (80 sources). The thesis contains 6 tables, 30 figures, 23 annexes. The thesis is 87 pages long.

**Keywords:** motivation, motivating, motivation means, motivational system.

# **PRIEDAI**



## ANKETA

VŠĮ KAIMO VERSLO IR RINKŲ PLĖTROS AGENTŪROS DARBUOTOJŲ APKLAUSOS  
ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros antro kurso studentė Karolina Cymbarevič. Atlieku tyrimą, kurio tikslas - ištirti darbuotojų motyvaciją VŠĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūroje pokyčiu metu, tad Jūsų bendradarbiavimas atliekant šį tyrimą yra be galo svarbus.

Apklausa yra anoniminė ir jos rezultatai tik apibendrinta forma bus panaudoti moksliniame darbe, todėl labai prašau į klausimus atsakyti atvirai ir nuoširdžiai. Pasirinkite, Jūsų manymų, tinkamiausia atsakymo variantą kiekvienam teiginiui.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką!

1. Kokia Jūsų lytis? *(Pažymėkite vieną atsakymo variantą).*

- Moteris
- Vyras

2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? *(Pažymėkite vieną atsakymo variantą).*

- Iki 1 m.
- 1–5 m.
- 5–10 m.
- 10 m. ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas *(Pažymėkite vieną atsakymo variantą):*

- pagrindinis
- vidurinis
- profesinis
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis

4. Kaip išvardyti veiksniai Jūs motyvuoja: (kur: 1 – visiškai nemotyvuoja, 2 – nemotyvuoja, 3 – kartais motyvuoja, kartais ne, 4 – motyvuoja, 5 – labai stipriai motyvuoja).

Veiksniai	1	2	3	4	5
1. Darbo užmokestis					
2. Premijos / skiriami priedai, priemokos					
3. Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas					
4. Apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės)					
5. Tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta)					
6. Laivalaikio organizavimas įstaigos lėšomis					
7. Suteikiamos papildomos poilsio dienos, atostogos					
8. Sudaroma galimybė reikšti savo nuomonę, teikti įvairius pasiūlymus, realizuoti save					
9. Įvertinimas po atlikto darbo, pripažinimas					
10. Tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti iš namų					
11. Prestižas (profesijos ir darbovietės)					
12. Vadovo dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas					
13. Komunikacija su vadovais ir darbuotojais					
14. Suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės					
15. Palankus socialinis ir psichologinis klimatas					
16. Vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas					
17. Socialinės garantijos					
18. Karjeros galimybės					

5. Kaip vertinate poreikių tenkinimą pokyčių (pervarkymo) metu: (kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Poreikiai	1	2	3	4	5
1. Poreikį dirbti tinkamomis darbo sąlygomis					
2. Poreikį gauti tinkamą atlyginimą už darbą					
3. Poreikį jaustis saugiai darbo vietoje (stabili darbo vieta, neterminuota darbo sutartis ir kt.)					
4. Poreikį priklausyti tam tikrai socialinei grupei, bendrauti darbe					
5. Savigarbos ir teigiamo įvaizdžio formavimo poreikį					
6. Poreikį būti pripažintam (-ai) ir įvertintam (-ai)					
7. Poreikį realizuoti save, tobulėti					
9. Poreikį siekti karjeros					

6. Ką žinote apie Jūsų įstaigoje taikomą motyvacinę sistemą: (kur: 1 –visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Teiginiai apie motyvacinę sistemą	1	2	3	4	5
1. Motyvacinė sistema yra taikoma, motyvacinės priemonės man puikiai žinomos ir aiškios					
2. Motyvacinės sistema yra taikoma, tačiau motyvacinės priemonės ne visada man aiškios (pvz.: priedų ir priemonių skyrimas)					
3. Apie motyvacinės sistemos taikymą agentūroje man neteko girdėti, trūksta informacijos apie taikomas motyvacinės priemones					

7. Jeigu nurodėte, jog Jums neteko girdėti, trūksta informacijos apie taikomą motyvacinę sistemą agentūroje, ar norėtumėte su ją būti supažindinta (-s):

- Taip
- Iš dalies
- Ne

8. Ar sutinkate su šiais teiginiais apie motyvacinę sistemą agentūroje: (kur: 1 –visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Teiginiai apie motyvacinę sistemą	1	2	3	4	5
1. Agentūroje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema (objektyvus darbo ir asmeninio darbuotojo indėlio įvertinimas)					
2. Agentūroje sukurta gera profesinio augimo sistema, kuri leidžia darbuotojams plėtoti profesinius gebėjimus ir kilti karjeros laiptais					
3. Agentūroje sudarytos sąlygos dirbti įdomų ir atsakingą darbą (ši sistema leidžia dalyvauti įstaigos veikloje, priimant svarbius sprendimus)					
4. Agentūroje motyvacinė sistema sukurta atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius					

9. Kokios motyvacinės priemonės pokyčių (pertvarkymo) metu yra taikomos Jūsų įstaigoje: (kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Motyvacinės priemonės	1	2	3	4	5
1. Socialinės garantijos					
2. Suteikiamos papildomos poilsio dienos, atostogos					
3. Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas					
4. Prestižas (profesijos ir darbovietės)					
5. Tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta)					
6. Laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis					
7. Palankus socialinis ir psichologinis klimatas					
8. Sudaroma galimybė reikšti savo nuomonę, teikti įvairius pasiūlymus, realizuoti save					
9. Įvertinimas po atlikto darbo, pripažinimas					
10. Tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti iš namų					
11. Apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės)					
12. Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas					
13. Komunikacija su vadovais ir darbuotojais					
14. Suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės					
15. Premijos, priedai, priemokos					
16. Vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas					
17. Darbo užmokestis					
18. Karjeros galimybės					

10. Ar Jus patenkintas (-a) taikomomis pokyčių (pertvarkymo) metu motyvacinėmis priemonėmis darbe?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

11. Kaip vertinate pokyčius (pertvarkymą) Jūsų įstaigoje?

(kur: 1 –visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Teiginiai	1	2	3	4	5
1. Pasitikiu pokyčių organizatorių kompetencija					
2. Įstaigoje vykdomi pokyčiai yra būtini jos veiklos tobulėjimo ir efektyvumo atžvilgiu					
3. Esu pakankamai informuotas (-a) apie įstaigoje vykdomus pokyčius, jų reikšmę, tikslus					
4. Visi vykdomi pokyčiai įstaigoje šiuo metu yra prasmingi					
5. Apie esamus ir būsimus pokyčius kalbuosi su kolegomis					
6. Nesijaučiu pats (-i) asmeniškai dalyvaujantis (-i) įstaigoje vykdomų pokyčių planavime ir realizavime					
7. Dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali atsirasti naujų galimybių siekti karjeros					
8. Dėl įstaigoje vykdomų pokyčių nukenčia santykiai darbo kolektyve					
9. Įstaigoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimu iš darbo					
10. Dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali mažėti atlyginimas					
11. Dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams					
12. Manau, kad esu pasirengęs (-usi) priimti įstaigoje vykdomus pokyčius ir sugebėsiu vienaip ar kitaip prisitaikyti prie naujos situacijos					

12. Kokius veiksnius, padedančius sėkmingai įgyvendinti pokyčius, Jūs laikote svarbiausiais: (kur: 1 – visiškai nesvarbus, 2 – nesvarbus, 3 – neturiu nuomonės, 4 – svarbus, 5 – labai svarbus).

Veiksniai	1	2	3	4	5
1. Darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą					
2. Komunikacija ir nuolatinis bendradarbiavimas su darbuotojais					
3. Vadovų kompetencijos, įgūdžiai ir gebėjimai					
4. Tinkamas pokyčių planavimas ir koordinavimas					
5. Motyvacinė sistema					
6. Organizacijos klimato gerinimas					
7. Pokyčių būtinybės akcentavimas					
8. Teigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius					

13. Ar sužinoję apie pokyčius įstaigoje jiems priešintotės?

- Taip
- Ne

*Jeigu pasirinkote atsakymą „Ne“, pereikite prie 16 klausimo.*

14. Jūsų pasipriešinimui pokyčiams (pervarkymui) įstaigoje įtakos turėjo: (kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Teiginiai	1	2	3	4	5
1. Nežinomybė dėl savo ateities					
2. Baimė prarasti darbą					
3. Nenoras prisiimti daugiau atsakomybių					
4. Nežinojimas, kokią naudą ar žalą atneš nauji pokyčiai					
5. Baimė, kad nepavyks susidoroti su naujomis atsakomybėmis					
6. Nesaugumo jausmas					
7. Pasitikėjimo savimi stoka					
8. Pasitikėjimo vadovybe stoka					

15. Pokyčių (pertvarkymo) įstaigoje metu: (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

Teiginiai	1	2	3	4	5
1. Jaučiau įtampą					
2. Jaučiau nerimą					
3. Įstaigoje išaugo streso lygis					
4. Sumažėjo asmeninė motyvacija darbui					

## INTERVIU KLAUSIMYNAS

<i>Klausimų blokas</i>	<i>Klausimai</i>
Organizacijoje taikomos ir respondentams įtakos turinčios motyvacinės priemonės	1. Ar įstaigoje pokyčiu metu darbuotojai yra motyvuojami? Kokiomis motyvacinėmis priemonėmis Jūs motyvuojate darbuotojus? Ar pokyčiu metu pradėjote taikyti naujas motyvacines priemones?
Darbuotojų motyvacija	2. Kaip manote, ar pokyčių metu pasikeitė įstaigos darbuotojų motyvacija savo atliekamam darbui?
Darbuotojų motyvavimo sistema	3. Kaip galėtumėte apibūdinti motyvacinę sistemą iki pokyčių? Ar nuo pokyčių pradžios matote pakitimų motyvacinėje sistemoje? Kaip matote naują motyvacinę sistemą naujoje įstaigoje?
Pokyčių organizacijoje vertinimas, kliūtys bei sėkmės veiksniai	4. Ar darbuotojams suteiktos galimybės prisiliesti prie priimamų sprendimų pokyčiu metu?
	5. Ar jautėte darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams? Jei taip - kaip manote, dėl kokių priežasčių darbuotojai priešinosi pokyčiams?
	6. Kaip manote, kokie veiksniai padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius įstaigoje?
	7. Kaip pokyčių metu stengiatės sumažinti darbuotojų patiriamą stresą ir įtampą?



## Motyvaciniai veiksniai motyvuojantys darbuotojus

<b>Agentūros darbuotojus motyvuojančios priemonės</b>					
	<b>Visiškai nemotyvuoja</b>	<b>Nemotyvuoja</b>	<b>Kartais motyvuoja</b>	<b>Motyvuoja</b>	<b>Labai stipriai motyvuoja</b>
Darbo užmokestis	0.0%	4.50%	6.80%	47.7%	40.9%
Premijos / skiriami priedai, priemokos	0.0%	0.0%	7.1%	47.6%	45.2%
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	2.4%	9.8%	24.4%	43.9%	19.5%
Apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės)	2.4%	9.5%	7.1%	57.1%	23.8%
Tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta)	0.0%	4.7%	9.3%	62.8%	23.3%
Laivalaikio organizavimas įstaigos lėšomis	4.8%	16.7%	35.7%	31.0%	11.9%
Suteikiamos papildomos poilsio dienos, atostogos	00.0%	7.0%	18.6%	41.9%	32.6%
Sudaroma galimybė reikšti savo nuomonę, teikti įvairius pasiūlymus, realizuoti save	0.0%	4.5%	20.5%	50.0%	25.0%
Įvertinimas po atlikto darbo, pripažinimas	0.0%	6.8%	11.4%	31.8%	50.0%
Tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti iš namų	0.0%	2.3%	9.1%	31.8%	56.8%
Prestižas (profesijos ir darbovietės)	2.3%	13.6%	38.6%	29.5%	15.9%
Vadovo dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas	0.0%	2.3%	13.6%	38.6%	45.5%
Komunikacija su vadovais ir darbuotojais	0.0%	4.5%	9.1%	45.5%	40.9%
Suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės	0.0%	4.5%	22.7%	38.6%	34.1%
Palankus socialinis ir psichologinis klimatas	0.0%	2.3%	2.3%	31.8%	63.6%
Vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas	0.0%	0.0%	7.0%	46.5%	46.5%
Socialinės garantijos	0.0%	6.8%	9.1%	61.4%	22.7%
Karjeros galimybės	0.0%	11.4%	25.0%	36.4%	27.3%

## Kruskal-Wallis testo rezultatai motyvacinės priemonės ir darbo stažas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Darbo užmokestis is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,819	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Premijos / skiriami priedai, priemokos is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,574	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,234	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės) is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,452	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta) is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,204	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Laivalaikio organizavimas istaigos lesomis is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,200	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Suteikiamos papildomos poilsio dienos, atostogos is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,317	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Sudaroma galimybė reikšti savo nuomonę, teikti įvairius pasiūlymus, realizuoti save is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,545	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Įvertinimas po atlikto darbo, pripažinimas is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,624	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti is namu is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,319	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Prestižas (profesijos ir darbovietės) is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,574	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Vadovo dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,164	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Komunikacija su vadovais ir darbuotojais is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,194	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,669	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Palankus socialinis ir psichologinis klimatas is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,439	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,680	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Socialinės garantijos is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,383	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Karjeros galimybės is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agentūroje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,024	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## Mann-Whitney U testo rezultatai motyvacinės priemonės ir lytis

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Darbo užmokestis is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,746	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Premijos / skiriami priedai, priemokos is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,564	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,053	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės) is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,955	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta) is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,616	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Laivalaikio organizavimas istaigos lesomis is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,439	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Suteikiamos papildomos poilsio dienos, atostogos is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,903	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Sudaroma galimybė reikšti savo nuomone, teikti įvairius pasiūlymus, realizuoti save is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,531	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Įvertinimas po atlikto darbo, pripažinimas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,098	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Tinkamas darbo pobudis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti is namu is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,646	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Prestizas (profesijos ir darbovietės) is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,353	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Vadovo demesys darbuotojams, pasitikėjimas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,078	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Komunikacija su vadovais ir darbuotojais is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,027	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of Suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybes is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,008	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Palankus socialinis ir psichologinis klimatas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,068	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,488	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Socialinės garantijos is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,883	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Karjeros galimybes is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,077	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## Motyvacinės priemonės taikomos įstaigoje

<b>Kokios motyvacinės priemonės pokyčių (pertvarkymo) metu yra taikomos Jūsų įstaigoje?</b>					
	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
<b>Socialinės garantijos</b>	4.5%	11.4%	18.2%	47.7%	18.2%
<b>Suteikiamos papildomos poilsio dienos, atostogos</b>	13.6%	25.0%	22.7%	29.5%	9.1%
<b>Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas</b>	9.1%	29.5%	31.8%	22.7%	6.8%
<b>Prestižas (profesijos ir darbovietės)</b>	6.8%	18.2%	52.3%	20.5%	2.3%
<b>Tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta)</b>	6.8%	11.4%	9.1%	54.5%	18.2%
<b>Laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis</b>	16.3%	25.6%	41.9%	16.3%	0.0%
<b>Palankus socialinis ir psichologinis klimatas</b>	15.9%	20.5%	25.0%	31.8%	6.8%
<b>Sudaroma galimybė reikšti savo nuomonę, teikti įvairius pasiūlymus, realizuoti save</b>	9.3%	18.6%	44.2%	23.3%	4.7%
<b>Įvertinimas po atlikto darbo, pripažinimas</b>	2.3%	18.2%	47.7%	27.3%	4.5%
<b>Tinkamas darbo pobūdis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti iš namų</b>	0.0%	7.0%	4.7%	81.4%	7.0%
<b>Apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės)</b>	32.6%	25.6%	30.2%	9.3%	2.3%
<b>Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas</b>	14.0%	20.9%	41.9%	18.6%	4.7%
<b>Komunikacija su vadovais ir darbuotojais</b>	11.4%	13.6%	22.7%	50.0%	2.3%
<b>Suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės</b>	4.7%	14.0%	32.6%	39.5%	9.3%
<b>Premijos, priedai, priemokos</b>	11.6%	20.9%	34.9%	30.2%	2.3%
<b>Vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas</b>	7.0%	9.3%	41.9%	32.6%	9.3%
<b>Darbo užmokestis</b>	11.4%	29.5%	15.9%	38.6%	4.5%
<b>Karjeros galimybės</b>	9.1%	25.0%	40.9%	25.0%	0.0%

## Kruskal-Wallis testo rezultatai taikomos motyvacinės priemonės ir darbo stažas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of 9. Socialines garantijos is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,697	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Suteikiamos papildomos poilsio dienos, atostogos is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,938	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Su darbu susijusiu islaidu kompensavimas is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,671	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Prestizas (profesijos ir darvietes) is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,268	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Tinkamos fizines darbo salygos (darbo priemones, darbo vieta) is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,758	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Laisvalaikio organizavimas istaigos lesomis is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,948	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Palankus socialinis ir psichologinis klimatas is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,292	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Sudaroma galimybe reiksti savo nuomone, teikti ivairius pasiulymus, realizuoti save is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,130	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Ivertinimas po atlikto darbo, pripazinimas is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,184	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Tinkamas darbo pobudis ir lankstus grafikas, galimybe dirbti is namu is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,293	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Aprmokamas draudimas (sveikatos, gyrybes) is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,462	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Demesys darbuotojams, pasitikejimas is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,132	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Komunikacija su vadovais ir darbuotojais is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,798	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybes is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,021	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Premijos, priedai, priemokos is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,626	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,581	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Darbo uzmokestis is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,709	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Karjeros galimybes is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,311	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## Mann-Whitney U testo rezultatai taikomos motyvacinės priemonės ir lytis

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Socialinės garantijos is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,042	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Suteikiamos papildomos poilsio dienos, atostogos is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,570	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,345	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Prestizas (profesijos ir darbovietės) is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,033	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo priemonės, darbo vieta) is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,372	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Laisvalaikio organizavimas ištaigos lesomis is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,862	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Palankus socialinis ir psichologinis klimatas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,047	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Sudaroma galimybė reikšti savo nuomonę, teikti ivairius pasiūlymus, realizuoti save is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,148	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Ivertinimas po atlikto darbo, pripažinimas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,816	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Tinkamas darbo pobudis ir lankstus grafikas, galimybė dirbti is namu is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,400	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybes) is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,505	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Demesys darbuotojams, patikejimas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,329	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Komunikacija su vadovais ir darbuotojais is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,901	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybes is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,062	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Premijos, priedai, priemokos is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,401	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Vadovo elgesys, valdymo stilius yra priimtinas is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,580	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Darbo uzmokestis is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,435	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Karjeros galimybes is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,500	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## Poreikių tenkinimo vertinimas

Kaip vertinate poreikių tenkinimą pokyčių (pertvarkymo) metu:						
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku	Pirminiai ir antriniai poreikiai
Poreikį dirbti tinkamomis darbo sąlygomis	0.0%	7.0%	14.0%	41.9%	37.2%	Fiziologinis / Pirminio lygio poreikis
Poreikį gauti tinkamą atlyginimą už darbą	2.3%	16.3%	7.0%	32.6%	41.9%	
Poreikį jaustis saugiai darbo vietoje (stabili darbo vieta, neterminuota darbo sutartis ir kt.)	0.0%	11.6%	11.6%	30.2%	46.5%	Saugumo / Pirminio lygio poreikis
Poreikį priklausyti tam tikrai socialinei grupei, bendrauti darbe	0.0%	4.7%	30.2%	51.2%	14.0%	Socialinis / Antrinio lygio poreikis
Savigarbos ir teigiamo įvaizdžio formavimo poreikį	0.0%	4.7%	25.6%	41.9%	27.9%	Pagarbos / Antrinio lygio poreikis
Poreikį būti pripažintam (-ai) ir įvertintam (-ai)	2.3%	14.0%	20.9%	27.9%	34.9%	Saviraiškos / Antrinio lygio poreikis
Poreikį realizuoti save, tobulėti	2.3%	14.0%	11.6%	46.5%	25.6%	
Poreikį siekti karjeros	2.3%	6.3%	37.2%	27.9%	16.3%	

## Motyvacinės sistemos vertinimas

<b>Ką žinote apie Jūsų įstaigoje taikomą motyvacinę sistemą:</b>					
	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
<b>Motyvacinė sistema yra taikoma, motyvacinės priemonės man puikiai žinomos ir aiškios</b>	4.7%	27.9%	27.9%	30.2%	9.3%
<b>Motyvacinės sistema yra taikoma, tačiau motyvacinės priemonės ne visada man aiškios (pvz.: priedų ir priemokų skyrimas)</b>	7.1%	11.9%	21.4%	42.9%	16.7%
<b>Apie motyvacinės sistemos taikymą agentūroje man neteko girdėti, trūksta informacijos apie taikomas motyvacinės priemonės</b>	12.2%	29.3%	12.2%	36.6%	9.8%



## Teiginiai apie motyvacinę sistemą

Ar sutinkate su šiais teiginiais apie motyvacinę sistemą agentūroje:					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Agentūroje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema (objektyvus darbo ir asmeninio darbuotojo indėlio įvertinimas)	11.4%	38.6%	34.1%	13.6%	2.3%
Agentūroje sukurta gera profesinio augimo sistema, kuri leidžia darbuotojams plėtoti profesinius gebėjimus ir kilti karjeros laiptais	13.6%	43.2%	31.8%	11.4%	0.0%
Agentūroje sudarytos sąlygos dirbti įdomų ir atsakingą darbą (ši sistema leidžia dalyvauti įstaigos veikloje, priimant svarbius sprendimus)	4.5%	31.8%	18.2%	38.6%	6.8%
Agentūroje motyvacinė sistema sukurta atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius	15.9%	31.8%	43.2%	9.1%	0.0%

## Kruskal-Wallis testo rezultatai motyvacinės sistemos ir darbo stažas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of 8. Agenturoje sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo uz darba sistema (objektyvus darbo ir asmeninio darbuotojo indelio ivertinimas) is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,013	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Agenturoje sukurta gera profesinio augimo sistema, kuri leidzia darbuotojams pletoti profesinius gebejimus ir kilti karjeros laiptais is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,056	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Agenturoje sudarytos salygos dirbti idomu ir atsakinga darba (si sistema leidzia dalyvauti istaigos veikloje, priimant svarbius sprendimus) is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,392	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Agenturoje motyvacine sistema sukurta atsizvelgiant i individualius darbuotoju poreikius is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,337	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## Pokyčių (pertvarkymo) vertinimas

Kaip vertinate pokyčius (pertvarkymą) Jūsų įstaigoje?					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Pasitikiu pokyčių organizatorių kompetencija	9.1%	18.2%	38.6%	27.3%	6.8%
Įstaigoje vykdomi pokyčiai yra būtini jos veiklos tobulėjimo ir efektyvumo atžvilgiu	6.8%	15.9%	47.7%	27.3%	2.3%
Esu pakankamai informuotas (-a) apie įstaigoje vykdomus pokyčius, jų reikšmę, tikslus	18.6%	30.2%	11.6%	37.2%	2.3%
Visi vykdomi pokyčiai įstaigoje šiuo metu yra prasmingi	11.4%	20.5%	54.5%	11.4%	2.3%
Apie esamus ir būsimus pokyčius kalbuosi su kolegomis	0.0%	9.1%	6.8%	70.5%	13.6%
Nesijaučiu pats (-i) asmeniškai dalyvaujantis (-i) įstaigoje vykdomų pokyčių planavime ir realizavime	4.5%	9.1%	25.0%	45.5%	15.9%
Dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali atsirasti naujų galimybių siekti karjeros	13.6%	18.2%	40.9%	25.0%	2.3%
Dėl įstaigoje vykdomų pokyčių nukenčia santykiai darbo kolektyve	4.5%	9.1%	27.3%	45.5%	13.6%
Įstaigoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimu iš darbo	0.0%	13.6%	29.5%	43.2%	13.6%
Dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali mažėti atlyginimas	0.0%	9.1%	40.9%	38.6%	11.4%
Dėl įstaigoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams	0.0%	2.3%	20.5%	59.1%	18.2%
Manau, kad esu pasirengęs (-usi) priimti įstaigoje vykdomus pokyčius ir sugebėsiu vienaip ar kitaip prisitaikyti prie naujos situacijos	6.8%	4.5%	25.0%	54.5%	9.1%

## Kruskal-Wallis testo rezultatai pokyčių vertinimas ir darbo stažas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of 11. Pasitikiu pokyčiu organizatorių kompetencija is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,310	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Istaigoje vykdomi pokyciai yra butni jos veiklos tobulėjimo ir efektyvumo atvilgiu is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,256	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Esu pakankamai informuotas (-a) apie istaigoje vykdomus pokycius, ju reiksme, tikslus is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,210	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Visi vykdomi pokyciai istaigoje siuo metu yra prasmingi is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,196	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Apie esamus ir busimus pokycius kalbuosi su kolegomis is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,521	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Nesijauciu pats (-i) asmeniskai dalyvaujantis (-i) istaigoje vykdomu pokyciu planavime ir realizavime is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,579	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Del istaigoje vykdomu pokyciu gali atsirasti nauju galimybiu siekti karjeros is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,807	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Del istaigoje vykdomu pokyciu nukencia santykiai darbo kolekyve is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,284	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Istaigoje vykdomi pokyciai asocijuojasi su atleidimu is darbo is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Del istaigoje vykdomu pokyciu gali mazeti atlyginimas is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,668	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Del istaigoje vykdomu pokyciu gali isaugti darbo kruvis ir reikalavimai darbuotojams is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,542	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Manau, kad esu pasirenges (-usi) priimti istaigoje vykdomus pokycius ir sugebesiu vienap ar kitaip prisitaikyti prie naujos situacijos is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,206	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

### Pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai

<b>Kokius veiksnius, padedančius sėkmingai įgyvendinti pokyčius, Jūs laikote svarbiausiais:</b>					
	<b>Visiškai nesvarbus</b>	<b>Nesvarbus</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Svarbus</b>	<b>Labai svarbus</b>
<b>Darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą</b>	0.0%	0.0%	4.5%	56.8%	38.6%
<b>Komunikacija ir nuolatinis bendradarbiavimas su darbuotojais</b>	0.0%	0.0%	2.3%	43.2%	54.5%
<b>Vadovų kompetencijos, įgūdžiai ir gebėjimai</b>	0.0%	0.0%	4.5%	27.3%	68.2%
<b>Tinkamas pokyčių planavimas ir koordinavimas</b>	0.0%	0.0%	4.5%	43.2%	52.3%
<b>Motyvacinė sistema</b>	0.0%	2.3%	9.1%	31.8%	56.8%
<b>Organizacijos klimato gerinimas</b>	0.0%	0.0%	6.8%	40.9%	52.3%
<b>Pokyčių būtinybės akcentavimas</b>	0.0%	2.3%	13.6%	45.5%	38.6%
<b>Teigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius</b>	0.0%	0.0%	11.4%	45.5%	43.2%

## Pasipriešinimui pokyčiams vertinimas

<b>Jūsų pasipriešinimui pokyčiams įstaigoje įtakos turėjo:</b>					
	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
<b>Nežinomybė dėl savo ateities</b>	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
<b>Baimė prarasti darbą</b>	0.0%	16.7%	16.7%	66.7%	0.0%
<b>Nenoras prisiimti daugiau atsakomybių</b>	16.7%	50.0%	16.7%	16.7%	0.0%
<b>Nežinojimas, kokią naudą ar žalą atneš nauji pokyčiai</b>	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
<b>Baimė, kad nepavyks susidoroti su naujomis atsakomybėmis</b>	33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	0.0%
<b>Nesaugumo jausmas</b>	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
<b>Pasitikėjimo savimi stoka</b>	0.0%	66.7%	16.7%	16.7%	0.0%
<b>Pasitikėjimo vadovybe stoka</b>	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%

## Pokyčių įtaka respondentams vertinimas

<b>Pokyčių įstaigoje metu:</b>					
	<b>Visiškai sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>
<b>Jaučiau įtampą</b>	25.0%	38.6%	4.5%	25.0%	6.8%
<b>Jaučiau nerimą</b>	25.0%	38.6%	11.4%	18.2%	6.8%
<b>Įstaigoje išaugo streso lygis</b>	27.3%	43.2%	6.8%	18.2%	4.5%
<b>Sumažėjo asmeninė motyvacija darbui</b>	31.8%	25.0%	4.5%	31.8%	6.8%

**Kruskal-Wallis testo rezultatai pokyčių įtaka respondentams ir darbo stažas****Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of 15. Jauciau itampa is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciau nerima is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,111	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Istaigoje isaugo streso lygis is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,025	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Sumazejo asmenine motyvacija darbu is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,437	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.



## Kruskal-Wallis testo rezultatai respondentų poreikių patenkinimas ir išsilavinimas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of 5.Poreiki dirbti tinkamomis darbo salygomis is the same across categories of 3. Jusu išsilavinimas (Pazymekite viena atsakymo varianta): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,278	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Poreiki gauti tinkama atlyginima uz darba is the same across categories of 3. Jusu išsilavinimas (Pazymekite viena atsakymo varianta): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,476	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Poreiki jaustis saugiai darbo vietoje (stabili darbo vieta, neterminuota darbo sutartis ir kt.) is the same across categories of 3. Jusu išsilavinimas (Pazymekite viena atsakymo varianta): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,500	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Poreiki priklausyti tam tikrai socialinei grupei, bendrauti darbe is the same across categories of 3. Jusu išsilavinimas (Pazymekite viena atsakymo varianta): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,298	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Savigarbos ir teigiamo įvaizdžio formavimo poreiki is the same across categories of 3. Jusu išsilavinimas (Pazymekite viena atsakymo varianta): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,437	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Poreiki buti pripazintam (-ai) ir ivertintam (-ai) is the same across categories of 3. Jusu išsilavinimas (Pazymekite viena atsakymo varianta): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,367	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Poreiki realizuoti save, tobulėti is the same across categories of 3. Jusu išsilavinimas (Pazymekite viena atsakymo varianta): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,261	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Poreiki siekti karjeros is the same across categories of 3. Jusu išsilavinimas (Pazymekite viena atsakymo varianta): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,193	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## Kruskal-Wallis testo rezultatai respondentų poreikių patenkinimas ir darbostažas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of 5.Poreiki dirbti tinkamomis darbo salygomis is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,559	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Poreiki gauti tinkama atlyginima uz darba is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,548	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Poreiki jaustis saugiai darbo vietoje (stabili darbo vieta, neterminuota darbo sutartis ir kt.) is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,240	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Poreiki priklausyti tam tikrai socialinei grupei, bendrauti darbe is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,452	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Savigarbos ir teigiamo ivaizdzio formavimo poreiki is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,677	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Poreiki buti pripazintam (-ai) ir ivertintam (-ai) is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,482	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Poreiki realizuoti save, tobuti is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,235	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Poreiki siekti karjeros is the same across categories of 2. Koks Jusu darbo stazas agenturoje? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,158	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## Mann-Whitney U testo rezultatai respondentų poreikių patenkinimas ir lytis

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Poreiki jaustis saugiai darbo vietoje (stabili darbo vieta, neterminuota darbo sutartis ir kt.) is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,946	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Poreiki gauti tinkama atlyginima uz darba is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,725	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Poreiki dirbti tinkamomis darbo salygomis is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,913	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Poreiki priklausyti tam tikrai socialinei grupei, bendrauti darbe is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,214	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Savigarbos ir teigiamo ivaizdžio formavimo poreiki is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,067	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Poreiki buti pripazintam (-ai) ir ivertintam (-ai) is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,441	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Poreiki realizuoti save, tobulėti is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,421	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Poreiki siekti karjeros is the same across categories of 1. Kokia Jusu lytis? (Pazymekite viena atsakymo varianta).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,118	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## Kruskal-Wallis ir Mann-Whitney U testų rezultatai motyvacinė sistema ir išsilavinimas, darbo stažas, lytis

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of 6. Motyvacinė sistema yra taikoma, motyvacinės priemonės man puikiai zinomos ir aiskios is the same across categories of 3. Jūsų išsilavinimas (Pazymėkite viena atsakymo variantą): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,823	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Motyvacinės sistema yra taikoma, tačiau motyvacinės priemonės ne visada man aiskios (pvz.: priedu ir priemoku skyrimas) is the same across categories of 3. Jūsų išsilavinimas (Pazymėkite viena atsakymo variantą): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,830	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Apie motyvacinės sistemos taikyma agenturoje man neteko girdėti, trūksta informacijos apie taikomas motyvacinės priemonės is the same across categories of 3. Jūsų išsilavinimas (Pazymėkite viena atsakymo variantą): .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,555	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of 6. Motyvacinė sistema yra taikoma, motyvacinės priemonės man puikiai zinomos ir aiskios is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agenturoje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,342	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Motyvacinės sistema yra taikoma, tačiau motyvacinės priemonės ne visada man aiskios (pvz.: priedu ir priemoku skyrimas) is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agenturoje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,061	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Apie motyvacinės sistemos taikyma agenturoje man neteko girdėti, trūksta informacijos apie taikomas motyvacinės priemonės is the same across categories of 2. Koks Jūsų darbo stažas agenturoje? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,438	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Motyvacinė sistema yra taikoma, motyvacinės priemonės man puikiai zinomos ir aiskios is the same across categories of 1. Kokia Jūsų lytis? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,222	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Motyvacinės sistema yra taikoma, tačiau motyvacinės priemonės ne visada man aiskios (pvz.: priedu ir priemoku skyrimas) is the same across categories of 1. Kokia Jūsų lytis? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,085	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Apie motyvacinės sistemos taikyma agenturoje man neteko girdėti, trūksta informacijos apie taikomas motyvacinės priemonės is the same across categories of 1. Kokia Jūsų lytis? (Pazymėkite viena atsakymo variantą).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,249	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.