



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS  
STATYBOS FAKULTETAS  
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

Paulius Stonkus

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS STATYBOS ĮMONĖSE ANALIZĖ**  
**ANALYSIS OF EMPLOYEE MOTIVATION IN CONSTRUCTION**  
**COMPANIES**

Baigiamasis magistro darbas

Statybos technologijų ir valdymo studijų programa, valstybinis kodas 6211EX043

Statybos technologijų ir vadybos specializacija

Statybų inžinerijos studijų kryptis

Vilnius, 2021

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS  
STATYBOS FAKULTETAS  
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

TVIRTINU  
Katedros vedėjas

\_\_\_\_\_  
(Parašas)

Artūras Kaklauskas

(Vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
(Data)

Paulius Stonkus

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS STATYBOS ĮMONĖSE ANALIZĖ**  
**ANALYSIS OF EMPLOYEE MOTIVATION IN CONSTRUCTION**  
**COMPANIES**

Baigiamasis magistro darbas

Statybos technologijų ir valdymo studijų programa, valstybinis kodas 6211EX043

Statybos technologijų ir vadybos specializacija

Statybų inžinerijos studijų kryptis

**Vadovas**

Prof. Dr. Audrius Banaitis

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
(Parašas)

\_\_\_\_\_  
(Data)

**Lietuvių kalbos konsultantė**

Lekt. Dr. Lina Rutkienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
(Parašas)

\_\_\_\_\_  
(Data)

Vilnius, 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS  
STATYBOS FAKULTETAS  
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

Statybų inžinerijos studijų kryptis

Statybos technologijų ir valdymo studijų programa, valstybinis kodas 6211EX043

Statybos technologijų ir vadybos specializacija

TVIRTINU  
Katedros vedėjas

\_\_\_\_\_  
(Parašas)  
Artūras Kaklauskas  
\_\_\_\_\_  
(Vardas, pavardė)  
\_\_\_\_\_  
(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO  
UŽDUOTIS

2020-10-16 Nr. \_\_\_\_\_  
Vilnius

Studentui (ei) Pankius Štorkius  
\_\_\_\_\_  
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Darbuotojų motyvacijos statybos įmonėse  
analizė  
\_\_\_\_\_

patvirtinta 2022 m. balandžio 8 d. dekano potvarkiu Nr. 143 st.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2022 m. birželio 3 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Užduoties motyvacijos reikšmės organizacijoje motyvacijos  
lygmenys (Maslow, Herzberg, Vencovskis ir kt.) atžvelgiant į  
veiklos sferas motyvacijos priemones. Pateikti statybos sek-  
torių darbuotojų įmonių motyvacijos tyrimo metodiką (metodų,  
reikšmių apibūdinimas, apibūdinimas). Atlikti tyrimą, rezultatų įvertinimą,  
apibūdinimą tyrimo rezultatus, pateikti korektyvius  
pasiūlymus, pateikti darbo prototipą.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

Prof. habil. konsultante' dr. lekt. dr. Inga Rostkine  
\_\_\_\_\_

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vadovas

[Parašas]  
\_\_\_\_\_  
(Parašas)

dr. prof. Artūras Baranovas  
\_\_\_\_\_  
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

[Parašas]

Pankius Štorkius  
\_\_\_\_\_  
(Vardas, pavardė)  
2020-10-16  
\_\_\_\_\_  
(Data)

# VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Paulius Stonkus, 20193017

---

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Statybos fakultetas

---

(Fakultetas)

Statybos technologijos ir valdymas, STVfm-20

---

(Studijų programa, akademinė grupė)

## BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)

### SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2022 m. gegužės 31 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Darbuotojų motyvacijos statybos įmonėse analizė“ yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Mano darbo vadovas profesorius daktaras Audrius Banaitis.

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



---

(Parašas)

Paulius Stonkus

(Vardas ir pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
Statybos fakultetas  
Statybos valdymo ir nekilnojamojo turto katedra

ISBN ISSN  
Egz. sk. ....  
Data .....-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Statybos technologijų ir valdymo** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas **Darbuotojų motyvacijos statybos įmonėse analizė**  
Autorius **Paulius Stonkus**  
Vadovas **Audrius Banaitis**

**Kalba:** lietuvių

#### **Anotacija**

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama statybos žmogiškųjų išteklių motyvacija. Atliekama literatūros analizė, apžvelgiami moksliniai tyrimai, apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos: poreikių hierarchijos teorija, „X“ ir „Y“ teorijos, dviejų veiksmų teorija, 3-jų kategorijų poreikių teorija, ERG teorija, lūkesčių teorija ir teisingumo teorija. Apžvelgiamos motyvacinės priemonės ir veiksniai, skatinantys darbuotojus dirbti geriau, bei trumpai aptariama valdymo, darbo sąlygų, darbo grupėse, kvalifikacijos, personalo atrankos privalumai ir ryšys motyvuojant žmogų. Atliekamas Lietuvos statybos įmonėse dirbančių darbuotojų kiekybinis tyrimas. Tiriamas 70 veiksmų nustatytas sąrašas, kuris skatina darbuotojus dirbti geriau. Tiriamas veiksmų vertinimas ir dažnumas. Rezultatai nagrinėjami atskirai statybos vadovų ir darbuotojų, dirbančių statybos aikštelėje, ir kitų darbuotojų, kurie nedirba statybos aikštelėje. Tyrimui atlikti naudojamas santykinės svarbos indekso (RII) skaičiavimas, Likerto skalė, veiksmų reitingavimas. Vizualiam veiksmų rezultatams pavaizduoti buvo taikoma radaro schema ir koordinacinių plokštuma. Buvo išskirtas geriausiai vertinamų ir dažniausiai taikomų veiksmų dešimtukas, bei pateikti pasiūlymai ir rekomendacijos.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai ir bendros išvados. Darbo apimtis 117 puslapiai (neskaitant priedų), tekste pateikta 4 numeruotų formulių, 19 paveikslų ir 16 lentelių. Rašant baigiamąjį darbą buvo naudotasi 63 literatūros šaltiniais.

**Prasminiai žodžiai:** Statybos įmonės, žmogiškieji ištekliai, motyvacija, motyvacijos teorijos, veiksniai, vertinimas, dažnumas, santykinės svarbos indeksas (RII), Likerto skalė, pasiūlymai, rekomendacijos.

Vilnius Gediminas Technical University  
Faculty of Civil Engineering  
Department of Construction Management and Real Estate

ISBN ISSN  
Copies No. ....  
Date .....-.....-.....

Master Degree Studies **Construction Technologies and Management** study programme Master's Thesis

Title **Analysis of Employee Motivation in Construction Companies**

Author **Paulius Stonkus**

Academic supervisor **Audrius Banaitis**

**Thesis language:** Lithuanian

**Annotation**

The motivation of construction human resources is examined in the final master's thesis. Literature analysis is performed, research is reviewed, the main theories of motivation are reviewed: the theory of needs hierarchy, theories of X and Y, the theory of two factors, the theory of three needs, the theory of ERG, the theory of expectations and the theory of justice. Motivational measures and factors that encourage employees to work better are reviewed, and the advantages of management, working conditions, group work, qualifications, personnel selection and the relationship in motivating a person are briefly discussed. A quantitative study of employees working in Lithuanian construction companies is being carried out. A set of 70 factors that encourage employees to work better is explored. Factor assessment and frequency are investigated. The results are analyzed separately for construction managers and employees working on the construction site and other employees who do not work on the construction site. The calculation uses the relative importance index (RII) calculation, Likert scale, factor ranking. A radar scheme and a coordinate plane were used to visualize the results of the factors. The top ten best-rated and most commonly used factors were singled out, and suggestions and recommendations were made.

The final master's thesis consists of an introduction, three chapters and general conclusions. Thesis consists of 117 pages (excluding appendices), 4 numbered formulas, 19 figures and 16 tables. 63 literature sources were used in writing the final work.

**Keywords:** Construction companies, human resources, motivation, motivation theories, factors, assessment, frequency, relative importance index (RII), Likert scale, suggestions, recommendations.

# SANTRUMPOS

AHP – analitinės hierarchijos procesas (angl. *Analytic Hierarchy Process*), tai sprendimų priėmimo teorijoje, yra struktūrizuota sudėtingų sprendimų organizavimo ir analizės technika, pagrįsta matematika ir psichologija;

BIM – Statinio informacinis modeliavimas (angl. *Building Information modeling*);

LR – Lietuvos Respublika;

RII – Santykinės svarbos indeksas (angl. *Relative Importance Index*);

STR – Statybos Techninis Reglamentas.

Exsel – skaičiavimams skirta programinė įranga, pilnas pavadinimas *Microsoft Office Excel*;

PLS-SEM 3.0 – struktūrinių lygčių modeliavimo metodas, leidžiantis įvertinti sudėtingus priešasties – pasekmės ryšius kelio modeliuose su latentiniais kintamaisiais. Pilnas pavadinimas *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling*;

SPSS – statistikos programa, pilnas pavadinimas *Statistics is a Powerful Statistical Software*.

Tyrimo dalyje veiksmų skatinimo būdai yra trumpinami:

TM – tiesioginis materialusis skatinimo būdas; NM – netiesioginis materialusis skatinimo būdas;

N – nematerialusis (moralinis – psichologinis) skatinimo būdas.

Tyrimo dalyje kalbant apie veiksmų vertinimą Likerto skalės efektai trumpinami:

YR – ypač reikšmingas; LR – labai reikšmingas; R – reikšmingas;

ŠR – šiek tiek reikšmingas; NR – nereikšmingas.

Tyrimo dalyje kalbant apie veiksmų taikymo dažnumą įmonėse Likerto skalės efektai trumpinami:

V – visada; D – dažnai; K – kartais; R – retai; N – niekada.

Tyrimo dalyje yra skirstomi statybos sektoriuje dirbantys darbuotojai ir kai yra minimi:

- Vadovai turima omenyje vadovus, dirbančius statybos aikštelėje;
- Darbuotojai turima omenyje darbuotojus, dirbančius statybos aikštelėje;
- Kiti darbuotojai turima omenyje darbuotojus, kurie dirba ne statybos aikštelėje.

# TURINYS

ĮVADAS .....	12
1. MOTYVACIJOS SAMPRATA .....	15
1.1. Motyvacijos teorijos .....	16
1.1.1. Turinio teorijos .....	18
1.1.1.1. A. Maslovo poreikių hierarchijos teorija .....	18
1.1.1.2. D. McGregoro „X“ ir „Y“ teorijos.....	21
1.1.1.3. F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija.....	23
1.1.1.4. D. McClellando 3-jų kategorijų poreikių teorija .....	25
1.1.1.5. C. Alderferio ERG teorija .....	27
1.1.2. Proceso teorijos .....	29
1.1.2.1. V. H. Vroomo lūkesčių teorija.....	29
1.1.2.2. J. S. Adamso teisingumo teorija .....	30
1.1.3. Motyvacijos teorijų išvados .....	32
1.2. Motyvacijos priemonės.....	33
1.2.1. Vadovavimas .....	40
1.2.2. Darbo sąlygos .....	44
1.2.3. Darbas grupėse .....	46
1.2.4. Kvalifikacijos kėlimas .....	47
1.2.5. Personalo atrinkimas .....	49
1.3. Statybos sektoriaus darbuotojų motyvacijos tyrimų apžvalga.....	50
1.4. Pirmojo skyriaus išvados .....	53
2. STATYBOS SEKTORIUJE DIRBANČIŲ ŽMONIŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA .....	55
2.1. Metodologija.....	55
2.2. RII metodas .....	56
2.3. Veiksmų, lemiančių statybos sektoriuje dirbančių žmonių motyvaciją, formulavimas .....	57
2.4. Antrojo skyriaus išvados.....	64
3. STATYBOS SEKTORIUJE DIRBANČIŲ ŽMONIŲ MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	65
3.1. Gauti pradiniai duomenys apie respondentus .....	65
3.2. Apklausos rezultatai.....	66
3.2.1. Veiksmų vertinimo rezultatai .....	67
3.2.2. Veiksmų dažnumo rezultatai .....	85



3.2.3. Veiksnių vertinimo ir dažnumo rezultatų lyginimas .....	100
3.3. Trečiojo skyriaus išvados.....	104
BENDROSIOS IŠVADOS.....	109
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	114
PRIEDAI .....	118

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Šiuolaikinių motyvacijos teorijų skirstymas (pagal Šavareikienę ir Dubiną, 2003) .....	18
1.2 pav. A. Maslovo poreikių hierarchijos piramidė (pagal Maslow, 2006).....	19
1.3 pav. McGregoro „X“ ir „Y“ teorijos (pagal Gražulį, 2005).....	22
1.4 pav. F. Herzbergo ir A. Maslovo teorijų modelių palyginimas (pagal Gražulį, 2005).....	24
1.5 pav. D. McClellando 3-jų kategorijų poreikių teorijos modelis (pagal Gražulį,2005).....	26
1.6 pav. C. Alderferio ERG teorijos modelis (pagal Šavareikienę, 2008) .....	28
1.7 pav. V. H. Vroomo lūkesčių teorijos modelis (pagal Adamonienę, Sakalą ir Šilingienę, 2002) .....	29
1.8 pav. J. S. Adamso teisingumo teorijos modelis (pagal Lipinskiene, 2012).....	31
1.9 pav. Įmonės valdymo schema (pagal Juozaitienę ir Staponkienę, 2002) .....	41
1.10 pav. Tradicinio vadovavimo stiliaus schema (pagal Vanagą ir Vyšniauskienę, 2012) .....	42
1.11. Informacijos ir žinių poreikių samprata (pagal Raudelūniene, 2017) .....	48
2.1 pav. Likerto skalė veiksnų vertinimui (pagal Kazaną, Manisalį, Ulubeylį, 2008).....	57
2.2 pav. Likerto skalė veiksnų dažnumui (pagal Kazaną, Manisalį, Ulubeylį, 2008).....	57
2.3 pav. Anketos klausimų struktūra (sudaryta autoriaus) .....	59
3.1 pav. Veiksnų vertinimas radaro schema (sudaryta autoriaus).....	67
3.2 pav. Veiksnų dažnumo radaro schema (sudaryta autoriaus) .....	85
3.3 pav. Veiksniai atidėti koordinačių ašyse pagal vertinimą ir dažnumą (sudaryta autoriaus) .....	101
3.4 pav. Top 10 geriausiai vertinami veiksniai vertinimo ir dažnumo koordinačių plokštumoje (sudaryta autoriaus) .....	102
3.5 pav. Top 10 dažniausiai naudojami veiksniai vertinimo ir dažnumo koordinačių plokštumoje (sudaryta autoriaus) .....	104

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1.1 lentelė.</b> „Gėrybių krepšelis“ – kompleksinė sistema (Gražulis, 2005).....	34
<b>1.2 lentelė.</b> Motyvavimo priemonių klasifikacija pagal materialines ir psichologines priemones (Korsakienė ir kt., 2011).....	35
<b>2.1 lentelė.</b> Tiriama veiksniai, lemiantys statybos sektoriuje dirbančiųjų motyvaciją (sudaryta autoriaus) .....	60
<b>3.2 lentelė.</b> Tiesioginių materialinių skatinimo veiksnių vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus) .....	68
<b>3.3 lentelė.</b> Netiesioginių materialinių skatinimo veiksnių vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus) ...	70
<b>3.4 lentelė.</b> Nematerialaus skatinimo veiksnių vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus) .....	73
<b>3.5 lentelė.</b> Vadovų, dirbančių statybos aikštelėse, 10 pirmų geriausiai vertinamų veiksnių (sudaryta autoriaus) .....	82
<b>3.6 lentelė.</b> Darbuotojų, dirbančių statybos aikštelėse, 10 pirmų geriausiai vertinamų veiksnių (sudaryta autoriaus) .....	83
<b>3.7 lentelė.</b> Statybos sektoriuje dirbančių, išskyrus statybos aikštelę, 10 pirmų geriausiai vertinamų veiksnių (sudaryta autoriaus).....	84
<b>3.8 lentelė.</b> Tiesioginių materialinių skatinimo veiksnių dažnumo rezultatai (sudaryta autoriaus).....	86
<b>3.9 lentelė.</b> Netiesioginių materialinių skatinimo veiksnių dažnumo rezultatai (sudaryta autoriaus) ....	88
<b>3.10 lentelė.</b> Nematerialaus skatinimo veiksnių dažnumo rezultatai (sudaryta autoriaus) .....	91
<b>3.11 lentelė.</b> 10 pirmų dažniausiai taikomų veiksnių motyvuoti vadovus, dirbančius statybos aikštelėse (sudaryta autoriaus) .....	97
<b>3.12 lentelė.</b> 10 pirmų dažniausiai taikomų veiksnių motyvuoti darbuotojus, dirbančius statybos aikštelėse (sudaryta autoriaus).....	98
<b>3.13 lentelė.</b> 10 pirmų dažniausiai taikomų veiksnių motyvuoti kitus darbuotojus, dirbančius ne statybos aikštelėse (sudaryta autoriaus).....	99

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Kiekviena organizacija siekia įgyti konkurencinį pranašumą, kuris garantuotų sėkmę. Ilgą laiką kalbant apie konkurencinį pranašumą kaip svarbiausias veiksnys būdavo pabrėžiami organizacijos finansiniai ištekliai, kurie suteikia galimybę pasiekti naujausias technologijas, inovacijas, naujausias žinias, vykdyti didelės apimties inovatyvius projektus, tačiau dabar jie yra traktuojami kaip reikalingi, tačiau tiek pat svarbūs kiek ir kiti. Sėkmingai dirbančių organizacijų patirtis rodo, kad šių dienų sąlygomis itin svarbiais konkurencinio pranašumo šaltiniai pripažįstami ištekliai, esantys organizacijos viduje, t. y. žmogiškieji ištekliai, gebantys kokybiškai ir kūrybiškai dirbti, sparčiai įgyvendinti naujoves, esant būtinybei greitai persiorientuoti, nuolat mokytis ir dirbti komandose.

Didžioji dalis pasaulio vadovaujasi rinkos ekonomikos principais, o šiai ekonomikos sistemai būdingi įvairūs svyravimai, krizės ir pakilimai, todėl išsitvirtinti rinkoje ilgam yra labai sudėtinga, tačiau protingai valdant savo išteklius tai galima padaryti. Organizacijos, siekiančios rinkoje išsilaikyti ilgai, dažniausiai dėmesį telkia į aukštą prekės ar paslaugos kokybę bei inovatyvumą. O kokybišką prekę ar paslaugą gali sukurti tik atsidavę darbuotojai. Todėl į darbuotoją reikia žiūrėti ne kaip į samdomą darbo jėgą, už kurią organizacija susimoka, bet kaip į kolektyvo narį, lygiavertį partnerį, turintį bendrą interesų su organizacija.

**Tyrimo problematika.** Organizacijos, kurios visiškai neturi motyvavimo sistemos ar motyvuoja darbuotojus klaidingai, negali sėkmingai veikti, nes darbuotojai neturi jokio motyvo, jokio intereso geriams organizacijos rezultatams pasiekti ar įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus.

Lietuvoje ir kitose valstybėse įmonės ir organizacijos susiduria su darbo jėgos trūkumo ir personalo kaitos problemomis. Statybos sektorius ne išimtas. Naujausios statybose taikomos technologijos, kaip dronai, robotai, 3D spausdintuvai, modulinė statyba, naujos medžiagos, išmanieji namai, atsinaujinantis betonai, 4D, 5D modeliavimas, pažangiausios valdymo sistemos, BIM, kuris, pagal D. Migilinską (2020), yra pagrindinis geresnę kokybę užtikrinantis ir daug problemų išsprendžiantis būdas, kuris padidina visų statybos dalyvių darbo efektyvumą, užtikrina skaidrumą, komunikaciją bei palengvina visus statybos lygius – tiek projektavimą, tiek statymą, tiek pardavimą, tiek pastatyto statinio priežiūrą ir valdymą. Nuosekliai perduodama informacija sutaupo laiko ir padeda išvengti klaidų metodologija paremta sistema iš esmės apima procesais aprašytą ir valdomą informaciją per visą statinio gyvavimo laikotarpį, kuri sujungia visus projekto dalyvius ir jų veiksmus tam tikroje informacinėje aplinkoje. Tai reikalauja vis aukštesnės darbuotojų kvalifikacijos, todėl personalui standartai yra keliami vis aukštesni. Tačiau lygiai taip pat standartai kyla ir darbdaviams. Plačiai naudojama skaitmeninė erdvė bendravimui tarp žmonių skatina žinių sklaidą, šiuo metu kone apie bet kurią darbo vietą galima gauti informacijos,

atsiliepimų, kas palengvina darbuotojų galimybę komunikuoti, vertinti, lyginti darbo vietas. Keičiantis žmogaus požiūriui į darbą, prieš dešimtmetį taikomas darbo organizavimas dabar darosi nebeatrauklus, būtina gerinti darbo sąlygas ir investuoti į personalo valdymą.

Tik vertybių sistema galimas efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas. Motyvacijos teorijos įrodinėja, kad tikriausios priežastys, skatinančios žmogų veikti, yra labai įvairios ir sudėtingos. Žmogaus veiksmus lemia jo asmeniniai bruožai, lūkesčiai, poreikiai, aplinka. Laikui bėgant keičiasi žmonių požiūris į patį darbą, auga lūkesčiai, keičiasi jų vertybinės nuostatos, o naudoti motyvacijos metodai tampa nebeefektyvūs. Žmonės, nesvarbu, klientai ar darbuotojai, yra skirtingos asmenybės ir nori būti individualiai patenkinti, todėl svarbu yra motyvacijos sistemos lankstumas, sugebėjimas reaguoti į skirtingus ir pasikeitusius darbuotojų poreikius ir elgseną.

Šiame darbe bus bandoma išsiaiškinti statybos sektoriaus žmogiškųjų išteklių problemas per motyvacijos prizmę, bus bandoma suprasti, kas yra motyvacija, ir įvertinti statybos sektoriuje naudojamas žmonių skatinimo priemonės, pateikti veiksnius, į kuriuos reiktų kreipti didesnę dėmesį, bei kokius motyvavimo būdus statybos sektoriuje reiktų taikyti dažniau, siekiant skatinti darbuotojus dirbti uoliau.

**Tyrimo objektas** – statybos sektoriuje dirbantys darbuotojai ir taikoma motyvacija.

**Tyrimo problema:** ar pakankamai statybos sektoriuje žmogiškieji ištekliai yra motyvuojami?

**Tyrimo tikslas** – nustatyti ir įvertinti statybos sektoriaus žmogiškųjų išteklių motyvaciją lemiančius veiksnius, taikant santykinės reikšmės indeksą, išreitinguoti veiksmų vertinimo ir taikymo dažnumo rezultatus, bei rasti motyvacijos priemonių taikymo skirtumus tarp skirtingas pareigas atliekančių darbuotojų grupių statybos įmonėse.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę, išsiaiškinti, kas yra motyvacija, išanalizuoti motyvacijos teorijas ir priemones, skatinančias žmogų dirbti geriau, ir statybos sektoriaus problematiką.
2. Nustatyti statybos įmonėse taikomus ir galimus taikyti veiksnius, kurie motyvuoja žmones dirbti geriau, bei nustatyti skirtingas statybos sektoriuje dirbančių žmonių grupes.
3. Pasirinkti metodiką apklausos rezultatų tyrimui gauti ir atlikti statybos įmonių tyrimą.
4. Išanalizuoti gautus tyrimo duomenis, atlikti skaičiavimus, išreitinguoti veiksnius ir palyginti gautus rezultatus, tarp grupių.

#### **Darbo struktūra:**

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai ir rezultatų apibendrinimas. Pirmajame skyriuje atliekama literatūros šaltinių ir tyrimų analizė, antrajame skyriuje nustatoma tyrimo metodologija, motyvuojantys veiksniai, bei sudaroma atliekama anketinės apklausos forma. Trečiajame

skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai t.y. respondentų duomenys, veiksmų vertinimo ir dažnumo rezultatai, išvados, pasiūlymai ir rekomendacijos. Darbo apimtis – 117 puslapių (neskaitant priedų), tekste pateikta 3 numeruotų formulių, 19 paveikslai ir 16 lentelės. Rašant darbą buvo naudotasi 63 literatūros šaltiniais.

# 1. MOTYVACIJOS SAMPRATA

Žodis „motyvacija“ kilęs nuo lotyniško žodžio „movere“, kuris reiškia judėjimą, skatinimą. Lietuviškai „motyvas“ reiškia tam tikrą veiksmą įvykusį dėl kokių nors priežasčių. Motyvas yra skatinamoji priežastis, veikimo pagrindas, žmogaus tam tikros elgsenos įrodymas ar argumentas. Motyvacija paaiškina, kodėl žmonės ar gyvūnai inicijuoja, tęsia ar nutraukia tam tikrą elgesį ar veiksmą tam tikru metu. Motyvaciją lemia veiksniai, nesąmoningi troškimai, nerealizuoti tikslai. D. Lipinskienės (2012) teigimu, mokslinėje literatūroje motyvacija apibrėžiama kaip vidinė jėga, skatinanti individą siekti savo bei organizacijos tikslų, ji gali veikti tiek žmogaus viduje tiek išorėje ir žmogaus elgseną nukreipia tam tikra linkme.

N. Penkevičiūtės (2009) teigimu, ankstyvoji motyvacijos teorija pradėta kurti dar XX a. pradžioje. Tačiau prieš teorijos atsiradimą motyvacija jau buvo plačiai taikoma to neišskiriant, nors ir labai primityvi. Motyvacijos, kaip veiksmo, ištakas yra galima išvelgti nuo seniausių laikų, kai žmogus siekdamas savo tikslų paveikdavo kitą žmogų, kad jis padėtų įgyvendinti ar pasiekti užsibrėžtą tikslą už tai gaudamas sutartą ar tikėtiną atlygį. Pradžioje pagrindiniai žmogų motyvuojantys veiksniai, suteikiantys motyvą atlikti veiksmą ar darbą, būdavo susiję su išlikimo, gyventi būtiniausiais poreikiais t.y. maistas, šeimos, bei asmeninis saugumas. Žmonijai vystantis, tobulėjant, iš buvusios Senovės Romos Respublikos išlikę tokie įrašai, kaip žmonės Romos mieste žiūrėdami gladiatorių kautynes prašo imperatoriaus „Duonos ir žaidimų“, čia galima išvelgti aukštesnį išsivystymo visuomenės lygį, žmonės reikalauja linksmybių, saugumas tampa, kaip ir norma, kuri privalo būti užtikrinama. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) teigia, kad XIX a. pabaigoje industrializacija sąlygojo darbo kultūrą, kurioje visi žmonės ar organizacijos esti panašūs. Į darbuotoją, mūrininką, stalių, pagalbinį darbininką buvo žiūrima lyg į mechanizmą, kuris siekiant organizacijos tikslų turi būti preciziškai organizuotas. Pagal V. Gražulį (2005), dar XX a. trečiojoje pusėje žmogus buvo laikomas „ekonominiu gyvuliu“, kuris už didesnę atlyginimą dirbs uoliau. Vėliau, bėgant laikui, žmogaus gyvenimo lygiui vis kylant, vis daugiau žmonių tampant finansiškai nepriklausomais, pastebėta, kad žmogų gali motyvuoti netik pinigai, bet ir pripažinimas, socialinės garantijos. Žmogų motyvuojantys veiksniai išsiplėtė, technologijos tobulėjo, darbo sąlygos privalėjo keistis, atsirado normuota darbo diena, atlyginimo sistema, naujausios statybos technologijos, kurios padėjo darbą atlikti lengviau, mokslo prieinamumas ir pan. Ir štai mes jau dabartyje, kur motyvacija tyrinėjama mokslininkų ir jos mokomi vaikai, kur žmogus gali laisvai pasirinkti dirbti ar nedirbti, kur žmogaus motyvacija yra tiesiogiai susijusi su darbo tikslo įgyvendinimo kokybe.

Motyvacijos procesą tyrinėja vadybos ir psichologijos mokslai. Ankstyvosios teorijos buvo grindžiamos racionaliu darbo organizavimu ir universaliu požiūriu į darbuotojus, neatsižvelgiant į

žmonių individualias stiprybes, bei silpnybes. N. Petkevičiūtė (2009) pabrėžia tokius autorius, kaip F.W. Tayloras, H. L. Gantt, H. Fayolas, kaip vienus žymiausių klasikinės vadybos teorijos pradininkus. Minėta autorė išskiria šios teorijos pagrindinius aspektus: tik ekonominės paskatos motyvuoja darbuotojus dirbti; darbuotojai neturi savimonės, ypač pramonėje, yra neišsilavinę ir dirba tik todėl, kad gautų piniginių atlyginimą, už kurį galėtų pragyventi. Remiantis šia teorija, darbuotojams turi būti tiksliai apibrėžtos užduotys ir išskaidytos pagal darbo sudėtingumą ir kiekį, darbo užmokestis privalo būti susietas su atlikto darbo kiekiu ir darbo drausme. Vėliau buvo pastebėta, kad materialinis skatinimas kaip svarbiausias veiksnys didinantis darbo efektyvumą veikia tik iki tam tikros ribos, peržvengus ją siekiant didinti darbo efektyvumą svarbesnės tampa psichologinės priemonės. Remiantis N. Petkevičiūte (2009), vėliau atsiradusi E. Mayo žmogiškųjų santykių teorija pabrėžė darbuotojų interesų bendrumą, darbuotojų socialinius poreikius, neformaliųjų grupių vaidmenį organizacijos kolektyve. Tai buvo pirmoji teorija pabrėžianti psichologinio klimato santykių grupių vaidmenį organizacijos kolektyve. Tai buvo pirmoji teorija pabrėžianti psichologinio klimato, santykių su bendradarbiais ir vadovais organizacijoje svarbą didinančią darbuotojų darbo kokybę, labiau nei darbo sąlygos ir darbo užmokestis. Šios teorijos padėjo pagrindą motyvacijos, kaip svarbaus reiškinio, tyrinėjimams ir šiuolaikinės motyvacijos teorijų atsiradimui.

## **1.1. Motyvacijos teorijos**

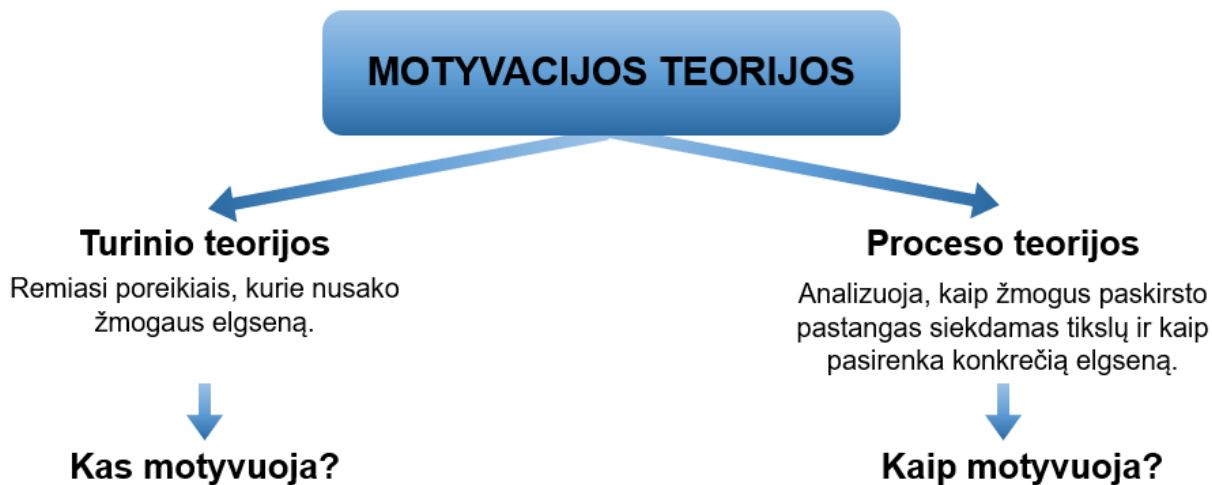
Motyvacija plačiai tyrinėjama ilgą laiką vadybos ir psichologų mokslininkų, tačiau prie konkretaus apibrėžimo, visiems priimtino visgi nėra prieita. Dėl skirtingų problematikos matymo kampų tarp vadybos ir psichologų, dėl sąryšio su žmogaus psichologija, kuri yra labai unikali, kurios reakcija į tą patį veiksma gali būti skirtinga, kur kiekvienas žmogus dėl vidinių priežasčių situacijose gali pasielgi vienaip ar kitaip, motyvacijos sąvoka yra labai sudėtinga ir interpretuojama skirtingai. Pripažįstama, kad daugumos žmonių reakciją galima nuspėti, numatyti, tačiau konkretaus žmogaus tikslią reakciją į kokį nors veiksma yra labai sunku nustatyti ir reikėtų vertinti individualiai. Taigi siekiant motyvuoti darbuotoją svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai jį motyvuoja, ir individualiai pritaikyti motyvavimo priemones, pagerinančias žmogaus motyvacinę būseną. Dėl šio priežasties skirtingi mokslininkai pateikia tiek skirtingas motyvacijos apibrėžimus, metodus tiek skirtingas klasifikacijas, bei motyvacijos teorijas.

Kaip minėta, skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia motyvacijos sąvoką. Pagal V. Gražulio (2005) nuomone, motyvacijos sąvoka bendrąja prasme reiškia asmens psichologinę būseną, vidinę paskatą arba poreikį, kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti ko nors siekiant. L. Marcinkevičiūtės (2010) teigimu, motyvavimas – tai darbuotojų elgsenos ir darbinės veiklos kitimas vadovų norima linkme. D.



Šavareikienė (2008) pažymi, kad motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai. A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigia, kad motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacinių tikslų, skatinimo procesas. A. Maslowas (2006) tvirtina, kad motyvacija – tai noras patenkinti tam tikrus poreikius. Patenkinus žemesnio lygio poreikius atsiranda noras patenkinti aukštesnio lygio poreikius. F. Herzbergas, B. Mausneris ir B. B. Snydermanas (1993) mano, kad motyvacija – tai higieninių ir motyvacinių veiksnių visuma. Nors higieniniai veiksniai nemotyvuoja, tačiau jų nebuvimas gali stipriai demotyvuoti. Motyvacijos esmę gana aiškiai nusako S. P. Robbinsas (2003, 2007), teigdamas, kad motyvacija – noras kažką padaryti, ir jį lemia galimybė patenkinti poreikį. V. H. Vroomas (1964) teigia, kad motyvacija – tai jėga, susidedanti iš trijų kintamųjų: lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo. E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) pažymi, kad motyvacija – tai darbuotojų skatinimas siekti gerų rezultatų. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) mano, jog motyvacija – tai norimo elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. M. Barkauskaitės ir E. Motiejūnienės (2004) nuomone, motyvacija – tai procesas, kuris skatina žmones elgtis taip, kad būtų patenkinti poreikiai arba pasiekti jam svarbūs tikslai. E. Bagdonas ir L. Rapalienė (1996) savo knygoje motyvaciją apibrėžia, kaip procesą, skatinantį imtis veiklos, kuris padeda pasiekti organizacijos tikslus. A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) teigia, kad motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Pastebima, kad beveik visi psichologai, nusakydami, kas yra motyvacija, kalba apie du komponentus – energiją ir kryptį. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Motyvacijos procesą sudėtingu daro tai, kad realiame gyvenime nėra griežtų ribų tarp atskirų proceso stadijų, nėra išskirtinio motyvacijos modelio, kurį būtų galima taikyti visiems darbuotojams, bei neįmanoma aiškiai nuspėti žmogaus reakcijos į tam tikrus darbe veikiančius veiksnius. Norint suprasti, kaip veikia motyvacija turime susipažinti su įvairių mokslininkų teorijomis, kurios kiekviena atspindi dalies žmonių motyvaciją.

R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė (2002), V. Gražulis (2005) šiuolaikinės motyvacijos teorijas skirsto į dvi pagrindines: turinio ir proceso teorijas. Be jų, yra ankstyvosios teorijos, tačiau šios teorijos yra senos, nebelabai naudojamos, todėl šiame darbe jos nebus analizuojamos. Šiuolaikinės motyvacijos teorijų skirstymas į turinio proceso yra dažniausiai aptinkamas analizuojant kitų autorių literatūrą, todėl būtent šios teorijas šiame darbe bus analizuojamos (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Šiuolaikinių motyvacijos teorijų skirstymas (pagal Šavareikienę ir Dubiną, 2003)

### 1.1.1. Turinio teorijos

Visų turinio motyvacijos teorijų pagrindas yra žmogaus poreikių tenkinimas. Teorijos, kurios grindžiamos žmonių poreikiais arba turiniu, nuo kurių priklauso jų elgsena. Turinio teorijos remiasi vidiniais žmonių poreikiais (veiklos motyvais), kurie lemia jų elgseną ir kuriuos turi tenkinti organizacija, norėdama paskatinti žmones dirbti. Jos stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja. Poreikiai transformuojasi į vidines paskatas, dėl kurių formuojasi atitinkami individo elgesio stereotipai. Organizacijos narių poreikių pažinimas naudojamas atlyginimo už darbą sistemai formuoti bei darbuotojų energiją nukreipti organizacijos tikslams pasiekti (Šavareikienė ir Dubinas, 2003).

#### 1.1.1.1. A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija

Žymiausią motyvacijos teoriją dirbantiems yra psichologijos profesoriaus A. Maslowo. Daugelį metų stebėjęs ir tyręs klinikoje savo pacientus, 1943 m. psichologas A. Maslowas paskelbė teoriją apie žmogaus poreikius, kurią pavadino poreikių hierarchijos teorija (žr. 1.2. pav.). Joje autorius išskėlė hipotezę, jog žmones skatina veikti įvairūs poreikiai, kurie turi tam tikrą hierarchiją, ir juos galima suskirstyti į penkis lygius. Šiuos lygius psichologas pavaizdavo piramidės forma, kurioje pagrindą sudaro fiziologiniai, o smaigalį – saviraiškos poreikiai. Pagal psichologą, poreikiai turi tam tikrą eiliškumą ir, kol svarbiausi poreikiai (fiziologiniai) nėra patenkinti, tol nauji poreikiai neatsiranda, ir atvirkščiai, įgyvendinus svarbiausius poreikius atsiranda kiti poreikiai ir tokiu principu žmogus pakopa po pakopos pasiekia aukščiausią poreikį – saviaktualizacijos arba saviraiškos poreikį.

A. Maslowas poreikius skirsto į penkis rūšis: fiziologinius, saugumo, tarpusavio ryšio, pagarbos ir saviraiškos poreikius.

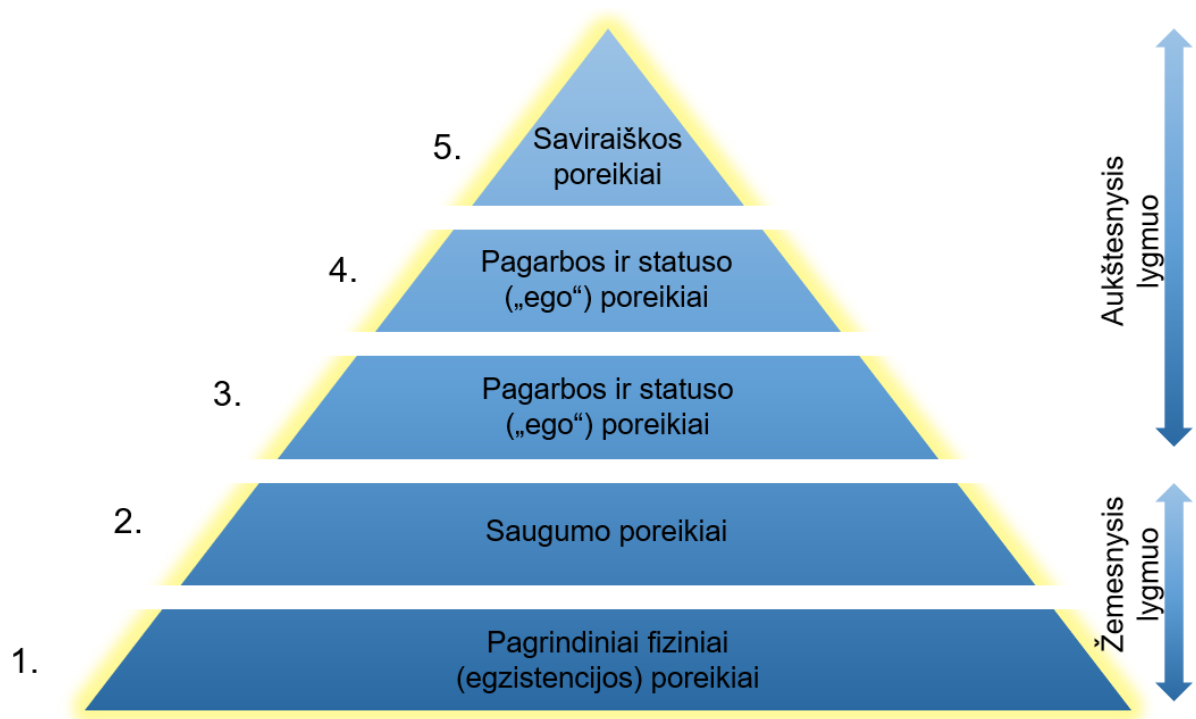
*Pirmąjį poreikių lygį* sudaro visiems žmonėms būdingi fiziologinio, biologinio pobūdžio poreikiai, kaip normalios darbo sąlygos, tvarka, įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasdieninės atostogos ir kita.

*Antrąjį poreikių lygį* sudaro saugumo poreikis, tam priskiriami nuspėjami vadovo veiksmai, garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kiti.

*Trečiąjį poreikių lygį* sudaro socialiniai (tarpusavio ryšio) poreikiai, jiems priskiriamas darbuotojų buvimas darbo grupių, komandų nariu, geri darbo santykiai, galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kiti.

*Ketvirtąjį poreikių lygį* sudaro pagarbos poreikis, šiam lygiui būdingas siekis pripažinimo, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės ir kt.

*Penktąjį poreikių lygį* sudaro saviraiškos (savi aktualizacijos) poreikis, šiems poreikiams priskiriami siekiai mokytis, eiti aukštesnes pareigas, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, teisė priimti svarbius sprendimus ir kita.



1.2 pav. A. Maslowo poreikių hierarchijos piramidė (pagal Maslow, 2006)

Remiantis M. M. Mortahebu, J. Y. Ruwanpurasu, R. Dehghanu, and F. Khoramshahi (2007) ši teorija parodė, kad žmonės turi poreikių, kurie yra skirtingi ir vieniems poreikiams yra suteikiama pirmenybė. Pasak autorių pirmiausia turi būti patenkinti žemiausio lygio poreikiai, o vėliau jiems pradeda

rūpėti ir aukštesniųjų lygių poreikiai. A. Maslowo teigimu, kai vienas iš šių poreikių pakankamai patenkintas, pradeda dominuoti kitas. Žmogus kopina aukštesnių poreikių hierarchijos pakopomis. Motyvacijos požiūriu A. Maslowo teorijoje teigiama, kad nors joks poreikis niekada nėra patenkinamas iki galo, pakankamai patenkintas poreikis jau nebeskatina. Žemesniojo lygio poreikių visuomenės dažniausiai pastebimos silpnai išsivysčiusiose šalyse, kaip Centrinės Afrikos šalyse. Vakarų Europos visuomenėje ar konkrečiau išsivysčiusiose šalyse, kaip Prancūzijoje, Vokietijoje, D. Britanijoje ar Švedijoje, kuriose yra kuo aukštesnis socialinis – ekonominis lygis tuo labiau dominuoja aukštesniojo lygmens poreikiai (Jucevičienė, 2007).

Ši teorija yra sulaukusi labai didelio dėmesio ir yra daug analizuota, todėl suprantama, kad yra sulaukusi ir daug kritikos. Ypač ji kritikuojama šiais laikais, kai vis labiau akcentuojamas dėmesys individualumui, kiekvieno žmogaus išskirtinumas. Daugelis Vakarų vadybos specialistų pabrėžia, kad A. Maslowo teorija yra neuniversalinė ir jos negalima taikyti visiems, nes žmonės yra skirtingi. Iš principo žmones galima priskirti kuriai nors poreikių kategorijai, bet žmogui ne visada būdingi visi 5 lygiai ir nebūtinai lygiai išdėstyti tokia pat tvarka. Poreikiai yra labai individualūs. Be to, kurio nors lygio poreikių patenkinimas nesąlygoja automatiško perėjimo prie aukštesnio lygio poreikių. Taip pat žmogų vienu metu gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai. Nėra numatytas poreikių patenkinimas žmogaus degradavimo atveju. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslowo teorijoje nėra numatytas, arba kodėl kai kurie individai, būdami patenkinti vienu lygiu, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. Fiziologinis poreikis nebūtinai yra pirmas iš tenkinančių, atsižvelgiant į tautos mentalitetą. Šis modelis taikytinas vartotojiškai visuomenei.

Teoriją kritikuoja ir A. Sakalas (1998), remdamasis Lietuvos pramonėje atlikto darbuotojų požiūriu į darbą tyrimu, kurio gauti rezultatai ne visiškai derinasi su pagrindiniais A. Maslowo teorijos teiginiais. Autorius teigia, jog didelį poveikį turi šalyje propaguojama ideologija: orientacija į materialinę gerovę arba, atvirkščiai, kaip buvo Sovietų Sąjungoje – į poreikių ribojimą (Sakalas, 1998). Pagal jį socialistinėje santvarkoje gyvenantiems žmonėms šis modelis netaikytinas. Tam pritaria ir V. Gražulis (2005), jis teigia, jog dėl objektyvumo turime sutikti, kad planinės ekonomikos sąlygomis žmogaus poreikiai buvo ribojami, tačiau buvo propaguojamas ypač didelis atsidavimas sistemai ir geras darbas.

Remiantis V. Gražuliu (2005), A. Maslowo poreikių hierarchijos interpretacija, motyvacijos modelis numato, kad kiekvienas dirbantysis turi įvairių poreikių, kuriuos jis siekia patenkinti. Dirbantysis pirmiausia motyvuotas poreikių, kurie jam šiuo metu yra svarbiausi. Tam tikrų poreikių pakankamas patenkinimas reiškia, jog jų vietoje atsiranda kitų – dažniausiai aukštesnio lygio – poreikių.

A. Maslowo hierarchijos poreikių teorija buvo organizacijų motyvacijos šaltinis, o statybos pramonė nėra išimtis. Remdamasis A. Maslowo teorija, C.R. Schraderis (1972) numatė statybos darbuotojų motyvacijos poreikį ir pripažino tinkamus metodus, galinčius spręsti motyvacinės problemas. C.S. Hazeltinas (1976) teigė, jog žemesnio lygio poreikiai paprastai yra patenkinami, o aukštesnio lygio poreikius reikia apsvarstyti. Jis skatino, kad motyvaciją galima panaudoti aukštesnio lygio statybininkų poreikiams tenkinti. M. M. Shouras ir A. Singhas (1998) pabrėžė savęs tobulėjimo svarbą siekiant patenkinti saviraiškos poreikiams statybos inžinieriams.

Kalbant apie statybos sektorių, pagal šią teoriją darbuotojams labiau turėtų būti aktualus žemesnieji poreikiai, dėl jų žemo neaukšto išsilavinimo lygio, fizinio darbo pobūdžio, lyginant su vadovais mažesnio atlyginimo. Tačiau W. Zuo, Q. Wango, P. Yango (2012) atliktas Kinijos statybos darbuotojų tyrimas parodo, kad darbuotojams tiek pat svarbūs buvo ir aukštesnieji poreikiai.

#### **1.1.1.2.D. McGregoro „X“ ir „Y“ teorijos**

D. McGregoras ir A. Maslowas labiausiai prisidėjo prie žmonių „saviraiškos“ darbo procese reikšmės propagavimo bei naujo požiūrio į naudingų santykių tarp organizacijos vadovų ir pavaldinių kūrimą (Gražulis, 2005). D. McGregoras žmogaus prioritetinį požiūrį į kitus žmones ir darbą suskirstė į dvi alternatyvias grupes ir jas pavadino „X“ ir „Y“ teorijomis, kurios yra grindžiamos priešingomis prielaidomis apie žmonių pasiryžimą naudingai dirbti organizacijose. Teorija „X“ remiasi prielaida, kad darbuotojams yra reikalinga sustiprinta priežiūra, pabrėžia apdovanojimų ir nuobaudų svarbą, o teorija „Y“ pabrėžia motyvuojantį pasitenkinimo darbu vaidmenį ir skatina darbuotojus atlikti užduotis be tiesioginės priežiūros. „X“ ir „Y“ teorijos valdymas gali paveikti darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą įvairiais būdais, o vadovai gali pasirinkti savo praktikoje įgyvendinti abiejų teorijų strategijas.

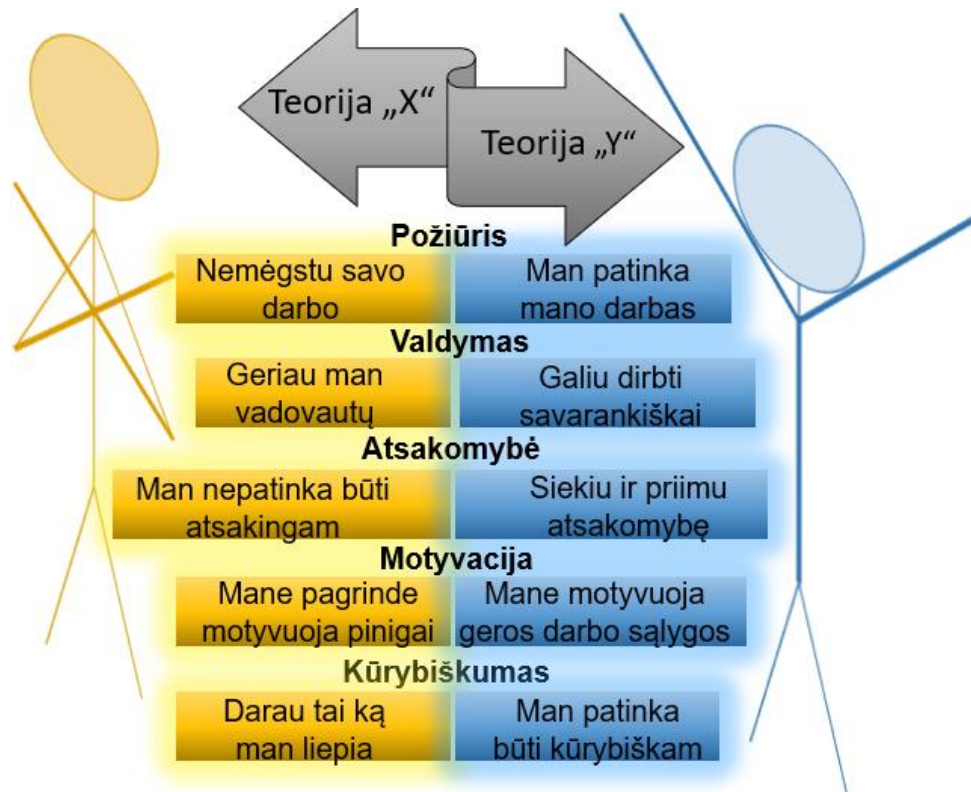
Prie „X“ teorijos šalininkų priskiriami tie žmonės (žr. 1.3 pav.), kurie mano, jog:

- darbas iš prigimties yra nemalonus;
- žmonės kelia sau nedidelius reikalavimus ir sutinka būti vadovaujami;
- daugelis žmonių nepasižymi kūrybiniais gebėjimais;
- motyvavimas yra tik fiziologinių ir saugumo poreikių lygmenyse;
- žmonės privalo būti kontroliuojami ir verčiami siekti organizacijos tikslų.

Prie „Y“ teorijos šalininkų priskiriami tie žmonės (žr. 1.3 pav.), kurie mano, jog:

- žmonių motyvacija vyksta ir per socialinio ir kitų aukštesnių lygmenų poreikius;
- darbas yra natūralus vyksmas, jei sukuriama tam palankios sąlyga;
- žmonių kūrybiniai gebėjimai yra labai paplitę;
- darbuotojai gali kūrybiškai atlikti tinkamai motyvuotą darbą;

- organizacijos tikslai gali būti pasiekti ypatingą dėmesį skiriant pavaldinių savikontrolės įgūdžiams lavinti.



1.3 pav. McGregoro „X“ ir „Y“ teorijos (pagal Gražulį, 2005)

Pagal „X“ teoriją, vadovo pagrindinis uždavinys – versti pavaldžius darbuotojus dirbti bei kontroliuoti jų veiksmus, o pagal „Y“ teoriją, vadovo pagrindinis uždavinys būtų pavaldžių darbininkų rėmimas, vystant jų potencialius gebėjimus efektyviai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Pagal D. McGregorą, „X“ teorijos šalininkai laikosi masinių vidutinybių prielaidos. Jų nuomone, masėms būdingi tik fiziologiniai poreikiai, tokie kaip darbo užmokestis, maistas, miegas, seksas ir kiti, o „Y“ teorijos šalininkai, priešingai, gina žmogaus, kaip sudėtingo asmens, koncepciją, kurios pagrindą sudaro organizacijos ir individo tikslų integracija.

Vadovas, kuris vengia atviros prievartos ir jos vietoje naudoja paskatas, pripažįstamas kaip nuolankus autokratas (Gražulis, 2005). Vadovas privalo žinoti darbuotojų požiūrį į tam tikrus aspektus, kad tinkamai galėtų jiems vadovauti ir tinkamai motyvuoti. Jei darbuotojas mano, jog darbas iš prigimties yra nemalonus, žmogus iš prigimties yra tingus, vadovas turi stengtis arba sudominti, galbūt stengtis pakeisti darbuotojų požiūrį į tam tikrus aspektus, o jei nėra kitos išeities – priversti darbuotoją dirbti ir kontroliuoti jo veiksmus. Galimas dalykas, kad tai yra tiesiog tam tikra stagnacija, nes netobulėjant darbuotojams – organizacija nepasieks geresnio lygmens rinkoje. Jeigu darbdavys pradės kelti didelius reikalavimus darbuotojams, tinkamai jų nemotyvuodamas, darbuotojas gali tiesiog pasirinkti kitą darbo

vieta, kuri galbūt mažiau reikalaus darbo sąnaudų. O personalo kaita įmonėje nėra naudinga nė vienu aspektu.

C. M. Carsonas (2005) įvardija šią teoriją, kaip vieną iš skiriamųjų XX amžiaus paskutinės pusės santykių valdymo principų. Pagal autorių, „Y“ teorija paskatino tolesnius žmoniškųjų valymo tyrinėjimus, bei ji suteikė tokius vaisius, kaip savarankiškos darbo komandos, savarankiškas valdymas, darbo praturtinimas ir įgalinimas. B. Scottas – Laddas, A Travaglione, V. Marshallas (2006), kaip vieną iš „Y“ teorijos pagrindinių teigiamų savybių išvelgia darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, kuris duoda teigiamos naudos, kaip geresni darbo rezultatai, didesnis pasitenkinimas darbu, pasipriešinimo organizaciniam pokyčiams sumažinimas, sustiprina organizacinę įsipareigojimą ir padidina kontrolės suvokimą.

#### **1.1.1.3.F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija**

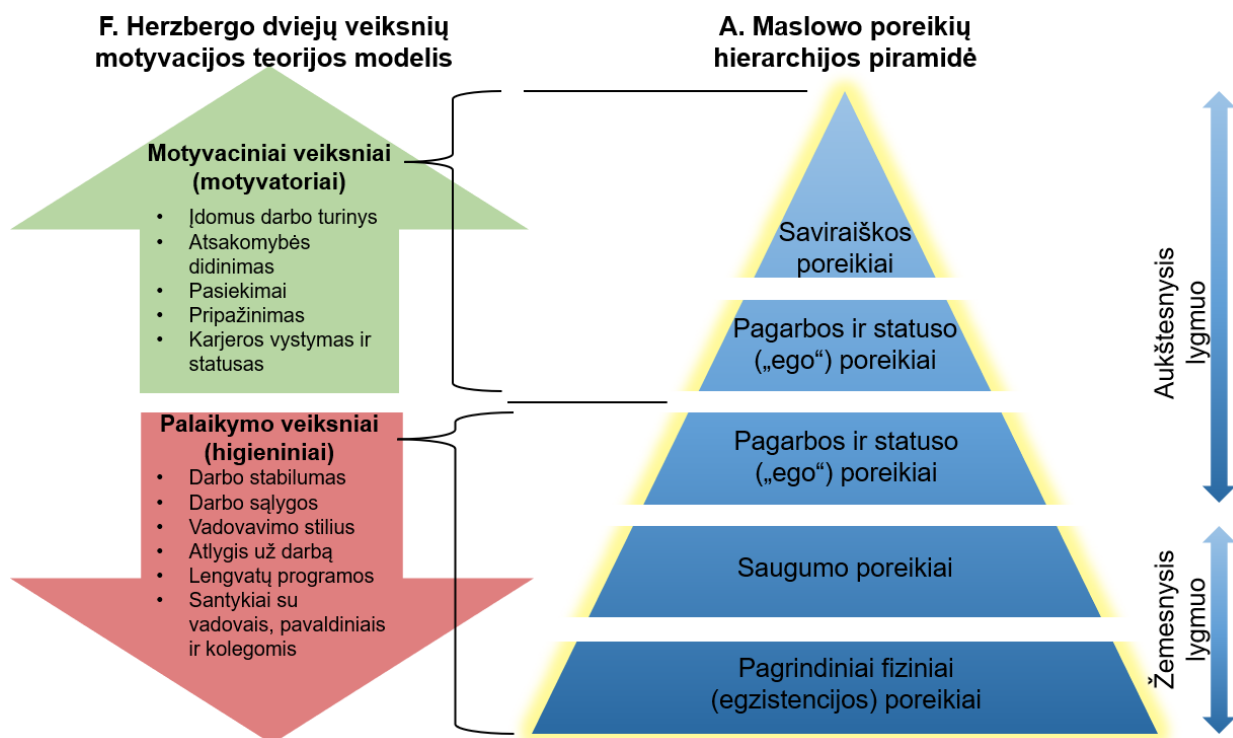
F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzbergas pavadino, palaikymo arba higieniniais, o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui, pavadino motyvacijos veiksniais.

Palaikymo (higieniniai) veiksniai – tai darbo aplinkos veiksniai, kuriems priklauso organizacijos politika, saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys, vadovavimo kokybė, fizinės darbo sąlygos, tarpusavio santykiai ir pan. Kaip teigia autorius, higienos paskirtis – pašalinti pavojų žmogaus sveikatai, kurį gali sukelti supanti aplinka. Higiena negydo, greičiau ji užtikrina vienokias ar kitokias prevencines priemones (Herzberg ir kt., 1993). Šie veiksniai sukelia nepasitenkinimą darbu ir susiję su aplinka, kurioje atliekamas darbas, bei šių veiksnių pašalinimas neturi įtakos pasitenkinimui darbu. Motyvaciniai veiksniai, arba dar kitaip motyvatoriai, – tai saviraiška, asmeniniai laimėjimai, pažanga, atsakomybės didinimas, pripažinimas, karjeros galimybės, sėkmė. Šių veiksnių veikimas darbovietėje aktyvina darbuotoją ir skatina jį veikti, augti, siekti dar didesnių tikslų, pasiekti didesnių organizacijos rezultatų, bei taip pat padeda lengviau susitaikyti su higieninių darbo veiksmų trūkumais.

Palaikymo ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti, kartu atsiranda pasitenkinimas darbu, atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti. Darbuotojų pasitenkinimas labai priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių. Nepasitenkinimas labiau priklauso nuo organizacijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su kolegomis, asmeninio gyvenimo, statuso bei saugumo.

Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija yra plačiai žinoma vadybos sluoksniuose. Tačiau jis buvo kritikuojamas dėl jo galiojimo įvairiose darbo sąlygose. Statyba yra pramonė, turinti unikalių

savybių, kurios gali turėti ypatingą poveikį darbuotojų motyvacijai. R. Ruthankoonas, S. O. Ogunlanas (2003) išbandė dviejų veiksmų teoriją Tailando statybos sektoriuje dirbančiais inžinieriais ir meistras, vadovaujantis Herzbergo interviu procedūra. Atlikus tyrimą pastebėta, kad kai kuriuos darbuotojus palaikomieji veiksniai motyvuoja ar net demotyvuoja, o kai kurie motyvaciniai veiksniai atlieka palaikomųjų veiksmų funkcijas. Pasak tyrimo autorių Herzbergo teorija nėra visiškai pritaikoma Tailando statybose, o norint efektyviai motyvuoti statybos darbuotojus, reikėtų atkreipti dėmesį į kai kuriuos veiksnius. (Ruthankoonas ir kt., 2003).



1.4 pav. F. Herzbergo ir A. Maslowo teorijų modelių palyginimas (pagal Gražulį, 2005)

V. Gražulis, A. Valickas, R. Dačiulytė, T. Sudnickas (2012) teigia, jog F. Herzbergo tyrimai pirmą kartą parodė, kodėl darbuotojams pakankamai patenkinus fiziologinius, saugumo ir socialinius poreikius, jie toliau nebemotyvuoja darbuotojų efektyviai dirbti, šie poreikiai tampa tik higieniniais veiksniais. Taip pat atsakė į klausimą: jeigu nėra pakankamai patenkinti higieninius veiksnius lemiantys poreikiai, vadovams labai sunku arba beveik neįmanoma motyvuoti darbuotojų naudojant motyvaciją žadinančius veiksnius (Gražulis ir kt., 2012).

Vadybos specialistai taip pat pastebi, kad yra nemažai panašumų tarp A. Maslowo ir F. Herzbergo motyvacijos teorijų (žr. 1.4 pav.). Abu mokslininkai kalbėjo apie poreikių įvairovę ir juos vaizdavo pagal tam tikrą hierarchiją. Lyginant šias dvi hierarchijas galima pastebėti, kad higieniniai veiksniai, dviejų veiksmų teorijoje atitinka tris pirmuosius A. Maslowo poreikių hierarchijos lygius:



fiziologinius, saugumo ir socialinius. O motyvatoriams priskiriamus veiksnius galima palyginti su aukščiausiais poreikių hierarchijos lygiais. Tačiau abi teorijos turi ir esminių skirtumų. Vienas svarbiausių – jog, A. Maslowo požiūriu higieninių veiksnių gerėjimas turėtų motyvuoti darbuotojus ir keisti jų elgesį, o F. Herzbergas į higieninius veiksnius pradeda kreipti dėmesį tik tada, kai jų patenkinimo lygis yra neadekvatus (Gražulis, 2005).

Pasak V. Gražulio (2005), F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija kaip ir kitos motyvacijos teorijos yra kritikuojamos:

- F. Herzbergo naudojama procedūra apriboja jos pačios metodika. Nes kai pasiekiami norimi rezultatai ir viskas sekasi gerai, žmonės nuopelnus prisiima sau, o esant nesėkmėms, jie kaltina aplinką;
- Nenumatytas bendras pasitenkinimo matas. Darbuotojui gali nepatikti kuri nors darbo sritis, tačiau iš esmės jam darbas gali būti malonus;
- Motyvacijos – higienos veiksnių teorijoje neatsižvelgiama į nuo situacijos priklausančius kintamuosius;
- F. Herzbergas darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra tiesioginis ryšys, tačiau tyrimų metodika nenagrinėja to, kaip pasikeičia darbuotojų produktyvumas, esant didesniai pasitenkinimui.

#### **1.1.1.4.D. McClellando 3-jų kategorijų poreikių teorija**

Teorija nesulaukė daug diskusijų, tačiau pagrįsta ilgamečiais tyrinėjimais, kuriais nustatyta, kad visą gyvenimą arba bent didžiąją jo dalį formuojasi trys pagrindiniai poreikiai, kurie motyvuoja žmogų veikti. Šių poreikių buvimas lemia žmogaus elgseną darbinėje ir nedarbinėje aplinkoje. Teorijos autorius D. McClellandas išskiria šiuos tris poreikius (žr. 1.5 pav.):

- Pasiekimų poreikis – troškimas nenusileisti ir pranokti. Poreikis žymimas: „nAch“ (angl. *high achievement needs* – liet. stiprus laimėjimų poreikis).
- Valdžios poreikis – tai siekis kontroliuoti kitus žmones, daryti įtaką, priversti kitus elgtis taip kaip norima. Poreikis žymimas: „nPow“ (angl. *need for power* – liet. valdžios poreikis).
- Priklausymo grupei poreikis – draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas, noras būti grupės dalimi, jausti bendrumą. Poreikis žymėjimas: „nAff“ (angl. *need for affiliation* – liet. priklausymo grupei poreikis).

Darbuotojus, nuolat konkuruojančius ir mėgstančius tai daryti, norinčius būti geresniais, D. McClellandas priskyrė prie pasiekimų poreikio. Šis poreikis veikia ne tik pavaldinius, bet ir grupių vadovus. Darbuotojai, orientuoti į pasiekimo poreikius, dirba uoliau tuo atveju, kai įsitikinę, kad bus

asmeniškai pagirti už pastangas, net jeigu vykdomo darbo rizikos laipsnis yra pakankamai didelis. Orientuotiems į tikslą žmonėms paprastai pavyksta pasiekti savo tikslų, nes jie kelia sau realius uždavinius ir dažnai turi gerų įgūdžių planuojant ir organizuojant darbus. Asmenys su stipriu laimėjimų poreikiu nesunkiai motyvuojami intriguojančiomis ir konkurenciją skatinančiomis darbo užduotimis bei situacijomis. Priešingai, asmenys, kuriems šis poreikis nėra aktualus, panašiose situacijose dirba prastai (Gražulis, 2005). D. McClellando aptariamą laimėjimų poreikį galima sulyginti su A. Maslowo poreikių lygių hierarchijos pagarbos ir savirealizavimo poreikiu, nes darbuotojas, norintis pasiekti geriausių rezultatų, tikisi kitų žmonių įvertinimo bei pagarbos, o kad bendradarbiai, vadovai ir pats save gerai vertintum, būtina ieškoti įvairių savęs realizavimo būdų.



1.5 pav. D. McClellando 3-jų kategorijų poreikių teorijos modelis (pagal Gražulį, 2005)

Darbuotojus, turinčius tvirtą nuomonę ir mėgstančius aiškinti kitiems D. McClellandas priskyrė prie valdžios poreikio. Šis poreikis paaiškina kai kurių individų norą daryti poveikį kitiems žmonėms bei savo organizacijai, prisiimant rizikos pasekmes ir siekti karjeros. Valdžios poreikio motyvuojami žmonės dažniausiai būna puikūs vadovai, jei pirmenybę teikia ne asmeniniams, bet organizacijos tikslams. Poreikis sietinas su žmogaus gebėjimu veikti sėkmės ir nesėkmės atveju, dėl to valdžios poreikis vertinamas pozityviai (Gražulis, 2005). D. McClellando Valdžios poreikį galima sulyginti su A. Maslowo poreikių lygių hierarchijos pagarbos ir savirealizavimo poreikiu. Valdžios poreikį turintys darbuotojai yra geri oratoriai, į darbinis procesus geba ne tik patys įsitraukti, bet įtraukti aplinkinius bei ieško savirealizacijos galimybių.

Darbuotojus, nuolat bendraujančius, mėgstančius būti grupėse, D. McClellandas priskyrė prie priklausymo grupei poreikio. Tokie darbuotojai yra orientuoti į tarpusavio ryšius grupėje, taip pat tokių žmonių darbo efektyvumas žymiai gerėja, kai vadovas geba pastebėti jų palankumą ir bendradarbiavimą bei suteikti jiems galimybę laisvai reikštis. Šio tipo vadovai neretai susiduria su problemomis.

Pervertintas socialinio aspekto pervertinimas gali tapti trikdžiu, kai siekiama aukštų rezultatų rutinos darbuose, kai vadovai turi sunkumų skirdami pavaldiniams sudėtingas užduotis ir kontroliuodami jų vykdymą (Gražulis, 2005). D. McClellando aptariamą priklausymo grupei poreikį galima sulyginti su A. Maslowo poreikių lygių hierarchijos socialiniu poreikiu.

Kalbant apie stovybas, konkrečiau stovybos aikštelę, geriausias darbuotojo poreikis būtų konkurencija, šis poreikis motyvuotų darbuotojus darbus atlikti greičiau, o stovybos vadovo valdžios poreikis, šis poreikis užtikrintų gerą objektų valdymą. Tačiau, žinoma, neturėtume nuvertinti ir kitų poreikių, per didelis valdžios poreikis darbų vadovą gali paversti autokratu, kas mažintų pavaldinių savarankiškumą ir pasitikėjimą savimi. Svarbus balansas tarp poreikių.

N. Chmielis (2005) teigia, kad ši teorija yra ginčytina, bei pabrėžia mokslininkų ginčytinas vietas, kaip konstruktyvų matų vienas su kitu nekoreliacija, taip pat pabrėžia, kad poreikių teorijoje neatsižvelgiama į kultūrinių veiksnių poveikį, nes šių teorijų daroma prielaida apie universalumą gali būti visai nevalidi ir, kaip šio kultūrinio ribotumo pavyzdys, sukeltantis įspūdį, kad darbas yra pats svarbiausias būdas, kuriuo žmonės gali patenkinti savo poreikius. Taip pat ginčija teoriją dėl to, jog tai prieštarauja prielaidai, kad poreikiai susiformuoja ankstyvojoje vaikystėje, sakydamas, kad poreikius galima išsiugdyti.

Kalbant apie konkurencijos poreikį, sveika konkurencija organizacijoje tarp darbuotojų turi teigiamą reikšmę įmonės veiklai. Tačiau konkurencija įmonės viduje turi trapią liniją, kurią peržengus, įmonę tai gali veikti neigiamai. Vidinė konkurencija teigiamai veikia organizaciją, kol neatsiranda mobingas. J. Vveinhardtas ir R. Andriukaitienė (2016) mobingą apibūdina, kaip puolimą, pasireiškiantį tarp bendradarbių, dažniausiai tarp vienodos pareigas užimančio personalo, jis pasireiškia varginančiu, įžeidžiu, užgauliu tam tikro asmens socialiniu išskyrimu. Taip pat teigia, jog mobingas, apima įvairaus pobūdžio atvirą ir užslėptą psichologinį bei fizinį terorą. Tai itin aktuali įmonių problema, įvardijama kaip ekstremalus psichosocialinis stresorius, neigiamai veikiantis asmens darbingumą, profesinę karjerą, sukeltantis psichosomatinis sveikatos sutrikimus, pasitraukimą iš darbo rinkos ir net suicidą. Taip formuojasi nesveika ir nesaugi darbo aplinka, o tai įmonėms trukdo vykdyti konkurencingumą ir daro žalą jų reputacijai, todėl stabdo įmonių socialinę atsakomybės įgyvendinimą (Vveinhardtas ir Andriukaitienė, 2016).

#### **1.1.1.5.C. Alderferio ERG teorija**

C. Alderferis, tyrinėdamas A. Maslowo poreikių hierarchijos teoriją ir siekdamas sinchronizuoti ją su empiriniais tyrimais, ją performavo savaip. Teoriją pavadino ERG motyvacijos teorija. ERG poreikio teorija kondensuoja penkis A. Maslowo pateiktus poreikius į tris poreikius (žr. 1.6 pav.). ERG žodis yra

kilęs iš pirmųjų kiekvieno šių poreikių lygių raidžių. Jis perskirstė poreikių hierarchijos teoriją į tris paprastesnes ir platesnes poreikių klases:

- Egzistavimo poreikiai (angl. *existence*) – tai apima būtiniausius materialinius poreikius. Trumpai tariant, tai apima asmens fiziologinius ir fizinius saugumo poreikius. Esamus poreikius tenkina materialinės paskatos. Šie poreikiai apima pagrindinius žmonių išgyvenimo poreikius, fizinės ir psichologinės saugos poreikius nuo grėsmės žmonių egzistavimui ir gerovei.
- Santykių poreikiai (angl. *relatedness*) – tai individo siekis palaikyti reikšmingus tarpasmeninius santykius su šeima, bendraamžiais ar viršininiais, taip pat tai sietina su žmogaus natūraliu poreikiu kam nors rūpėti ar būti pripažintam tarp kitų. A. Maslowas socialiniai poreikiai ir išoriniai pagarbos poreikiai patenka į šią poreikių klasę. Šiuos poreikius tenkina asmeniniai santykiai ir socialinė sąveika.
- Augimo poreikiai (angl. *growth*) – tai saviugdos ir asmeninio augimo bei tobulėjimo poreikis. A. Maslowo savirealizacijos poreikiai ir vidinis pagarbos poreikių komponentas patenka į šią poreikių kategoriją. Šie poreikiai bus patenkinti tik tuo atveju, jei asmuo dalyvaus organizacijos veikloje ir ieškos naujų iššūkių bei galimybių.



1.6 pav. C. Alderferio ERG teorijos modelis (pagal Šavareikienę, 2008)

C. Alderferio ERG teorija labiau atitinka dabartines žinias apie individualius skirtumus tarp žmonių. Kiekviena klasė žmogui turi skirtingą reikšmę skirtingoms poreikių grupėms, priklausomai nuo jo išsilavinimo, šeimos kilmės ir kultūrinės aplinkos. Labai kvalifikuotas žmogus vertins augimą labiau nei

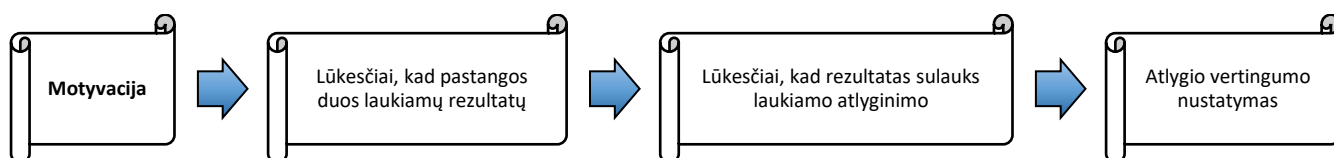
socialinius poreikius ar net egzistavimo poreikius. Kita vertus, labai prastai šeimai priklausantis asmuo įvertins, ar egzistavimo poreikiai yra svarbesni. D. Šavareikienė (2008) teigia, jog C. Allderferio ERG teorijos modelis lengviau pritaikomas, neturi užbrėžtų ribų, kaip tai turi A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija: čia daroma prielaida, kad žmonės gali judėti hierarchijos laiptais ne tik aukštyn, bet ir žemyn, priklausomai nuo savo sugebėjimų tenkinti poreikius, be to, žmogus gali patirti vienu metu ne vieną, o kelis poreikius. Šią teoriją teigiamai vertina A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), jie teigia, kad tai yra naujas požiūris į poreikių vaidmenį, ypač aukštesniųjų poreikių tenkinimo svarbai organizacijose, ieškant būdų, galinčių pakelti pasitenkinimą darbu. Šiame kontekste ERG teorija yra svarbesnė, lyginant su A. Maslowo teorija. ERG teorija atsižvelgia į ankstesnių turinio teorijų stipriąsias puses, tačiau ji yra mažiau ribojanti lyginant su kitomis.

### 1.1.2. Proceso teorijos

Kita motyvacinių teorijų grupė yra – proceso motyvacijos teorijos. Teorijos, pagrįstos žmonių elgesio bruožais, kuriuos sąlygoja jų procesas bei savo elgesio pasekmių suvokimas, bei kokie veiksniai lemia žmonių atkaklumą ir veiksnumą darbe. Proceso teorijos nagrinėja motyvavimo procesą vadyboje ir jo poveikį žmonių elgsenai, kitaip tariant, motyvavimo proceso esmę, t. y., kaip veikia motyvavimo procesas, kaip kinta keičiantis sąlygoms. Teorijos paaiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi ir nulemia žmonių elgesį.

#### 1.1.2.1.V. H. Vroomo lūkesčių teorija

V. H. Vroomo lūkesčių teorija tai antros motyvacijų teorijų grupės motyvacijos teorija, grindžiama ne poreikiais, o procesu ar lūkesčiais. Šios teorijos ir procesų teorijų atšakos pradininku laikomas V. H. Vroomas. Mokslininko sukurtoje lūkesčių teorijoje yra teigiama, kad tendencijos konkrečiam veiksmui intensyvumas priklauso nuo lūkesčio, kad veiksmą lydės konkretus rezultatas, ir nuo to rezultato patrauklumo. Kaip pavyzdys, statybininkas mūris sieną greičiau ir efektyviau, jei jis žinos, kad ją sumūrijęs laiku, gaus piniginių priedą ar gaus asmeninę vadovo padėką. Pagal šią teoriją, žmonės suvokiami kaip protingos, mąstančios būtybės, kurios nusprendžia, kokią veiksmų kryptį pasirinkti ir kiek įdėti pastangų. Žmogaus sprendimai yra pagrįsti jų lūkesčiais patirti tam tikro lygio malonumą ar diskomfortą dėl tam tikros veiksmų krypties pasirinkimo. Lūkesčių teorija teigia, kad individai pasirenks tą veiksmų kryptį, kuri, kaip jiems atrodo, padidins malonumą ir sumažins diskomfortą.



1.7 pav. V. H. Vroomo lūkesčių teorijos modelis (pagal Adamoniene, Sakalą ir Šilingiene, 2002)

Lūkesčių teorija pabrėžė tokių trijų tarpusavio sąryšių svarbą: darbo sąnaudos – rezultatai (lūkesčiai), rezultatai – atlygis (instrumentalumas) ir pasitenkinimas atlyginimu (valentingumas). Apibendrinus šią teoriją galima teigti, kad motyvaciją lemia šie trys veiksniai: lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas (žr. 1.7 pav.).

Pasak J. Palidaskaitės (2007), ši motyvacijos teorija teigia, kad individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. R. Adamonienė, A. Sakalas, A. Šilingienė (2002) teigia, kad V. H. Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų:  $F=EIV$ .

Čia:

- Lūkesčiai (E), darbuotojo jaučiamas ryšys tarp savo pastangų ir rezultato.
- Instrumentalumas (I), ryšys tarp rezultato ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasitenkinimas ir kt.)
- Valentingumas (V), ryšys tarp rezultato ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasitenkinimas ir kt.)

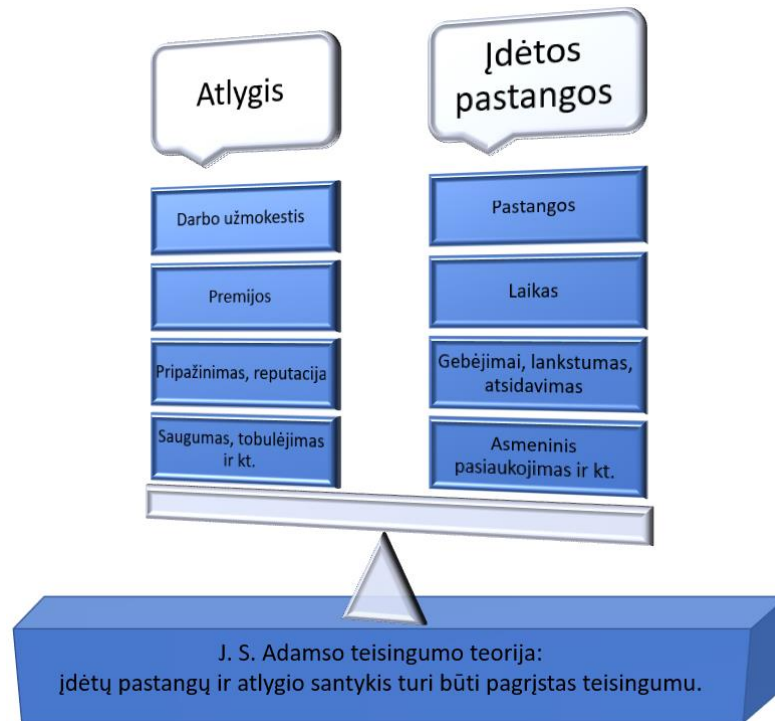
P. Jucevičienė (2007) pritaria lūkesčių teorijai tačiau tuo pačiu metu teigia, kad žmogus vadovaudamasis lūkesčiais pasirenka iš alternatyvių elgesio formų, kaip elgtis, bei pabrėžia, kad būtinai žmogus turi tikėti, kad pasirinkta elgsena patenkins jo lūkesčius, jei žmogus nejaus tiesioginio ryšio tarp to ką jis daro, savo pastangų ir rezultato, ši motyvacijos teorija bus neveiksminga. V. Garžulis, D. Račelytė, R. Dačiulytė, A. Valickas, R. Adamonienė, T. Sudnickas, A. G. Raišienė (2015) teigia, jog vertinant lūkesčių teoriją galima pastebėti, kad dėl jos kompleksinio pobūdžio ir tinkamų vertinimo priemonių naudojimo valdymo procese susidaro prielaidos pakankamai realistiškai suvokti esamą darbinę situaciją, bei pabrėžia teorijos artimumą šiuolaikinėms valdymo neapibrėžtumui ir jo nuolatinės kaitos idėjoms.

### **1.1.2.2. J. S. Adamso teisingumo teorija**

Psichologas J. S. Adamsas sukūrė teisingumo teoriją, kurios esmė – lygybė, kad kiekvienas darbuotojas turi būti vertinamas vienodai. Ši teorija ypatingai svarbi, kai darbuotojams yra skirstomas atlyginimas už atliktą darbą (žr. 1.8 pav.). Teisingumo teorija teigia, kad dirbančiam žmogui yra svarbus ne tik atlyginimas už atliktą darbą, bet ir jo atlyginimų skirtumas su kitais dirbančiais žmonėmis. Atlyginimas už darbą turi būti vertinamas atsižvelgiant į žmogaus pastangas, kvalifikaciją, išsilavinimą bei patirtį. Už įdėtas pastangas ir pasiektus organizacijos gerus rezultatus darbuotojas tikisi būti įvertintas ir gauti atlygį, jei tai nėra įvertinama, darbuotojui kyla nepatenkintumas, atsiranda įtampa tarp personalo, darbuotojas gali imtis iniciatyvos, kenkiančios įmonės rezultatams taisant susidariusią nelygybę.

Išskiriami trys teisingumo atvejai:

- Teisingumas. Tai kai darbo sąnaudos atitinka darbo atlygį ir tolygus kitam asmeniui.
- Negatyvus teisingumas. Pirmo asmens įdėjimų ir atlygio santykis mažesnis už antrojo. Tai yra, pirmasis asmuo gaus mažiau nei antrasis.
- Pozityvus neteisingumas. Pirmo asmens įdėjimų bei atlygio santykis didesnis už antrojo. Tai yra, pirmasis asmuo gaus daugiau nei antrasis (Sakalas ir Šilingienė, 2000).



1.8. pav. J. S. Adamso teisingumo teorijos modelis (pagal Lipinskiene, 2012)

J. S. Adamso (1963) teigimu: ši teorija aiškinama, kad žmonės yra motyvuoti pagal tai, ar jie tiki, kad su jais elgiamasi sąžiningai ar ne, ir šis įsitikinimas yra kildinamas iš išorės veiksnių, draugų, kolegų. autoriaus teisingumo teorija parodo asmenų motyvacijos lygį darbo aplinkoje, asmuo yra labai motyvuotas, jei jis mano, kad su juo elgiamasi teisingai ir, atvirkščiai, yra demotyvuotas, jei mano, kad su juo elgiamasi neteisingai ar nesąžiningai. Taigi individo motyvacijos lygis priklauso nuo to, kiek jis pats jaučia, kad su juo elgiamasi teisingai, tai reiškia, kad tai priklausys dar ir nuo žmogaus charakterio, kaip pats žmogus adekvačiai vertina save, savo darbą ir įdėtas pastangas. D. Lipinskienė (2012) teigia, jog darbuotojas, gavęs didesnę atlyginimą, nei jis mano turintis gauti, patiria kaltės, nelygybės bei diskomforto jausmus. D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) sutinka su šios J. S. Adamso teorijos praktine reikšme ir teigia, kad vadovams privalu suprasti, kad darbuotojai vertina savo atlygį kitų bendradarbių atžvilgiu, bei patiems vadovams stengtis visada prieiti kompromiso su pavaldžiu darbuotoju, kad jis nesijaustų apgautas, dėl nesąžiningo, nevienodo elgesio kitų atžvilgiu. Darbuotojų atlyginimo slėpimas nėra tinkamas būdas spęsti šią problemą statybose, o geriausias būdas yra su būvimas sąžiningu ir atviru

su pavaldiniais, o kad atvirumas nepadaryti žalos turi būti įdiegtos prevencinės priemonės, kaip aiškios, visiems prieinamos ir lygios taisyklės ir sistema už ką darbuotojai gauna atlyginimą.

### **1.1.3. Motyvacijos teorijų išvados**

**Turinio teorijų išvada.** Apibendrinant galima teigti, kad visos turinio motyvacijos teorijos siekia išsiaiškinti, kodėl žmogus veikia vienaip ar kitaip, šiuo atveju dirba vienaip ar kitaip. Šios grupės teorijos yra susijusios su žmogaus poreikiais ir jų tenkinimu. A. Maslowas teigia, kad poreikiai yra išdėstyti tam tikra hierarchine tvarka ir turi būti patenkinami palaipsniui. Tik patenkinus žemesnio lygio poreikius, iškyla aukštesnio lygio poreikiai. C. Alderferio ERG teorija, kaip ir A. Maslowo poreikių teorija, turi hierarchinę struktūrą, tačiau, skirtingai nei A. Maslowas, C. Alderferis įvertina galimą demotyvacijos poveikį ir teigia, jog hierarchijos pakopomis galima judėti ne tik aukštyn, bet ir žemyn. D. McClellando išskirtas tris kategorijų atitikmenis taip pat galime rasti A. Maslowas poreikių hierarchijos teorijoje. D. McClellandas atskleidė, kad žmogaus motyvacijai svarbiausi aukštesnio lygio poreikiai, nes daugumos žmonių pirminiai poreikiai yra dalinai patenkinti. F. Herzbergas išskyrė dvi žmogaus motyvacijai poveikį darančias veiksmų grupes. Pirma grupė, išskirta autoriaus, – tai darbui būtini higieniniai veiksniai, jie papildomai darbuotojų nemotyvuoja, tačiau higieninių veiksmų nebuvimas gali stipriai demotyvuoti. Antra grupė – tai motyvaciniai veiksniai, kurie leidžia didinti darbuotojų motyvaciją. McGregoro teorija yra lyg F. Herzbergo ir A. Maslowo teorijų derinys. Su F. Herzbergo teorija panašumas yra struktūra, išskiriamos dvi grupės, o iš A. Maslowo lyg ir pasiimami žemesnieji ir aukštesnieji poreikiai. Pagal ją žmogaus prioritetinį požiūrį į kitus žmones ir darbą reikia suskirstyti į dvi alternatyvias grupes „X“ ir „Y“, kurios yra grindžiamos priešingomis prielaidomis apie žmonių pasiryžimą naudingai dirbti organizacijose. Pirmajai grupei būtų artimesni A. Maslowo hierarchijos teorijos žemesnieji poreikiai, o antrajai – aukštesnieji. Nors visos motyvacijos teorijos turi skirtumų, pvz., visose teorijose nurodoma kitokia tam tikrų poreikių svarba, tačiau visos šios poreikių teorijas viena kitą papildo.

**Proceso teorijos išvados.** Apibendrinant galima teikti, kad proceso motyvacijos teorijos yra grindžiamos žmonių elgesiu ir siekia paaiškinti, kaip jį pakeisti siekiant konkrečių rezultatų. Šiose teorijos svarbus vaidmuo atitenka darbo užmokesčiui už pasiektus rezultatus. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kokį atsilyginimą vertina kiekvienas darbuotojas, nes atsilyginti darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti jį dirbti dar efektyviau galima ne tik materialiniu atlygiu, bet ir kitais atsilyginimo būdais, kurie motyvuoja darbuotojus, bet tai aptarta bus vėliau.

**Bendros išvados.** Kiekviena teorija turi savo pagrindimą, turi savų matymo kampų, kaip reikėtų žiūrėti į žmogų siekiant jį motyvuoti, tačiau lygiai taip pat kiekvienoje teorijoje galima išvelgti ir tam tikrų trūkumų. Tačiau taikant visas šias teorijas galima asmeniškai motyvuoti didelį žmonių ratą. Pasaulis



eina individualumo kryptimi, kiekvienas vartotojas nori būti išskirtinis, gamintojas tai ir bando padaryti, rodydamas asmeninį dėmesį, lygiai tas pats turėtų būti ir darbo vietose. Reikia suprasti, kad kiekvienas statybos darbuotojas yra išskirtinis individas, asmenybė, kurią motyvuoja skirtingi poreikiai. Vien tai, kad darbuotojui bus parodytas dėmesys, bus stengiamasi suprasti, kas jį motyvuoja, gali būti naudingai pačiai organizacijai. Trečias Isaaco Newtono dėsnis teigia, jog kiekvienas veiksmas turi atoveiksmį, vadinasi, ir kiekvienas gero siekiantis veiksmas turėtų duoti gerą atsakomąjį veiksma. Šio skyriaus esmė yra ta, kad nėra tobulo teorijos, nėra tiksliai apibrėžtos žmogaus reakcijos į vieną iš teorijų, yra tik prielaidos. Žmogus nėra statybos medžiaga, kuri turi tikslią reakciją į atitinkamą veiksma, žmogus yra sudėtingas sutvėrimas, jį veikia daug vidinių psichologinių veiksnių, kuriuos sunku paaiškinti, tačiau nė viena iš minėtų teorijų nėra klaidinga ir nepritaikoma. Remiantis vadybos žiniomis dėl motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti statybose dirbančius darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Taigi nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus. Teorijų esmę suvokiantiems statybos įmonių vadovams atsiveria galimybė paskirstyti darbuotojų pareigas taip, kad jos tenkintų darbą atliekančių pavaldinių poreikius ir suteiktų efektyviausias veiklos skatinimo priemones.

## **1.2. Motyvacijos priemonės**

Siekiant motyvuoti personalą, žinoti motyvacijos teorijas neužtenka, būtina žinoti ir priemones, motyvuojančias personalą veikti. Mokslinėje literatūroje motyvavimo priemonės klasifikuojamos įvairiai, dažnai skirstomos į socialines, ekonomines, pinigines, teises, psichologines motyvavimo priemones. Tačiau toks jų skirstymas pagal klasifikaciją yra gana painus ir kartais vienos priemonės patenka į kelias klasifikacijų rūšis. V. Gražulis (2005) tyrinėdamas motyvacijos priemones išskiria materialinio (tiesioginio ir netiesioginio) bei moralinio skatinimo priemones, jas dar vadindamas „gėrybių krepšelio“ – kompleksinę sistemą (žr. 1 lentelę). D. Lipinskienė (2012) motyvavimo priemones klasifikuoja į materialias ir nematerialias. R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) teigia, jog patogiausia klasifikacija yra materialinė ir psichologinė (žr. 2 lentelę). Taigi motyvavimo priemones mokslininkai klasifikuoja skirtingai, tačiau klaidos tame nėra, svarbu, kad būtų patogus tokia klasifikacija naudoti ir suprasti, o ir pats svarbiausias dalykas, kad ją taikant darbuotojai būtų motyvuojami dirbti organizacijos labui. Materialines priemones tai tokios priemonės kurias darbuotojas gali paimti, dalyvauti, ar už jas gali kažką nusipirkti. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesiogiai pinigine valiuta ar daiktais – paslaugomis jos yra skirstomos į materialias ir nematerialias priemones.

**1.1 lentelė.** „Gėrybių krepšelis“ – kompleksinė sistema (Gražulis, 2005)

<b>Materialinis skatinimas</b>	
Skatinimo forma	Motyvavimo priemonės
<b>1. Tiesioginis materialinis skatinimas</b>	
1.1. Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis darbo apmokėjimas, taip pat alga.
1.2. Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms mamoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
1.3. Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
1.4. Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui).
1.5. Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.).
1.6. Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
<b>2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>	
2.1. Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas.
2.2. Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis mažesnėmis negu komerciniuose bankuose.
2.3. Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui.
2.4. Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.
2.5. Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies).
2.6. Mokymų, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas.
2.7. Medicinio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas.
2.8. Būsto statybos programos	Visiškai arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai.
2.9. Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas.
2.10. Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas.

2.11. Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas.
2.12. Atskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas.
<b>2. Nematerialus (moralinis) skatinimas</b>	
3.1. Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėjinių dienų (atostogų)skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
3.2. Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
3.3. Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąją taure, padėkos raštais ir gairėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.
3.4. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.

**1.2 lentelė.** Motyvavimo priemonių klasifikacija pagal materialines ir psichologines priemones (Korsakienė ir kt., 2011)

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

Kalbant apie motyvaciją dirbti gerai, turime galvoti apie platų sąrašą veiksnių, skatinančių taip dirbti, tai gali būti: darbo užmokestis, priedai, premijos, žmogiškų tarpusavio santykių siekis, pagarba, saviraiška, karjera, kūrybinė atmosfera, žinių – kvalifikacijos kėlimo siekis ir kiti. Renkantis konkrečią motyvavimo priemonę konkrečiam darbuotojui, reikia išanalizuoti darbuotą. Kiekvienas individas turi būtent jam svarbių motyvų, kurie motyvuoja jį siekti organizacijos tikslų. Darbuotojui atitinkančių darbą motyvujančių veiksnių nustatymui svarbus dialogas tarp darbdavio ir darbuotojo, darbuotojo rezultatų įvertinimas ir grįžtamasis ryšys, kurio metu darbdavys gali geriau suprasti darbuotoją ir imtis priemonių darbuotojo motyvacijai kelti ir suteikti jiems tai, kas motyvuoja labiausiai.

Norint efektyviai motyvuoti darbuotojus būtina ne tik užkluptam problemos ar pamačius blogą rezultatą imtis deramų veiksmų motyvuojant darbuotojus, bet ir būti pasiruošus motyvavimo priemonių sistemą ir sekant įmonės ir darbuotojų rezultatus, naudoti. Motyvavimo priemonių sistema – tai naudojamų priemonių sistema, skirta darbuotojo motyvacijai didinti. Darbuotojams svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir kitos motyvavimo, lojalumo įmonei skatinimo priemonės. Efektyvi motyvavimo sistema organizacijoje apima atlyginimo sistemas, informacijos darbuotojam apie jų darbo rezultatus pripažinimas, įvertinimas, pagyrimas, tinkamas vadovavimo stiliaus parinkimas, darbuotojų ugdymas ir dar daug kitų procesų. R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) teigia, jog kuriant motyvavimo priemonių sistemą vadovas turi pirmiausia atsakyti į kelis klausimus ir tuomet nuosekliai ją kurti:

- 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?) (Korsakienė ir kt., 2011.)

Taip pat mokslininkai pažymi pagrindiniu motyvavimo principus, kuriuos taikant darbuotojų motyvavimo sistema dažniausiai būna sėkminga. Poveikio tam gali turėti darbuotojų poreikių susiejimas su organizacijos misija, tikslais, uždaviniais. Taip pat už sėkmingai įvykdytas užduotis, pasiektus rezultatus asmeniškai darbuotojams, komandoms ar personalui prisidėjusiems prie pasiekimų būtina atsilyginti, be to esant priešingai situacijai, jei yra laužomi standartai, elgesys prieštarauja organizacijos misijai, tikslo, užduočių pasiekimui būtina sudrausminti to vykdytojus. Taip pat pažymima, kad užduotis personalui reikėtų duoti tokias, kurios reikalauja aukštesnio nei vidutinio darbuotojų savarankiškumo ir atsakomybės. Taip pat būtina sutelkti darbuotojų dėmesį, pakreipti tinkama kryptimi, bei mažinti

darbuotojų susirūpinimą pašalinėmis problemomis. Taip pat teigiamai veikia organizacijos veiklą, jei nuolat palaikomas ryšys su personalu, esant pasikeitimams reikėtų informuoti personalą apie pasikeitusias užduotis, misijas, vizijas, bei užtikrinti, kad darbuotojas visada turėtų visas jam būtinas priemones sėkmingam darbui atlikti (Korsakienė ir kt., 2011). Tai pat būtina pabrėžti, kad visiems priimtinių motyvacijos priemonių nėra: jų poveikį motyvuojamam personalui nusako įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio specifika, darbo tipas, jų asmeninės savybės, poreikiai, šeimyninė padėtis, amžius, materialinė padėtis ir kitos.

Materialinės skatinimo priemonės. Vienas pagrindinių žmonių pritraukimo dirbti organizacijai būdų. Trumpiau vadinant tai atlygis, tai gali būti užmokestis, priedai, priemokos ir kitos išmokos. Iš principo žmogus yra samdomas už konkretaus ar nekonkreto darbo atlikimą už tam tikrą sutartą atlygį ar valandinį įkainį. Atrodytų susitarimas aišku, ir žmogui nieko daugiau nereikia, tačiau laikui bėgant darant tą patį darbą žmogui atsibosta, todėl jis darbą gali atlikti nebe taip kruopščiai, prasčiau, ar išvis nekokybiškai. Todėl ir yra sukurtos žmogų skatinančio priemonės. Žmogus bus suinteresuotas darbą atlikti kokybiškai, jei už tai jo kažkas lauks ir materialinis atlyginimas yra vienas iš geriausių to stimulų. Žmogus siekiantis organizacijos gerų tikslų yra asmeniškai taip pat susietas, kad už tai jis sulauks pripažinto ar įvertinto. Ir atlyginimas yra puikus to įvertinimo būdas, žmogus atlikęs kokybiškai darbą jaučiasi psichologiškai gerai, o dar užtai gaudamas materialų paskatinimą jis bus dvigubai patenkintas. Vertinant materialinių skatinimo priemones privaloma atsižvelgti į darbo sudėtingumą, darbo krūvį. Jei darbuotojas mato, kad jo indėlis į darbą yra adekvatus materialiam atlyginimui, vadinasi, bendras atlygis yra teisingas. Labai panašiai yra teigiama ir J. S. Adamso „Teisingumo teorijoje“: būtina atsižvelgti į bendrą personalo vaizdą, kitų darbuotojų gaunamą atlygį, neišskiriant ir nediskriminuojant kitų, kad darbuotojas jaustųsi svarbus ir suvoktu save kaip visaverčiu organizacijos narius ar jo dalimi.

Yra dvi pagrindinės darbo užmokesčio sistemos – laikinė ir vienietinė. Laikinė sistema remiasi darbuotojo darbo laiku, o vienietinė darbuotojo pasiektais rezultatais. Taikant laikinės darbo užmokesčio sistemą neretai susiduriama su teisingumo problemomis. Laikinė darbo sistema neskatina našumo, todėl dažnai kyla nesutarimų tarp vienodą darbą ir skirtingus rezultatus pasiekiančių darbuotojų. Todėl taikant tokią užmokesčio sistemą reikia papildomai nustatyti darbo rezultatų įvertinimą rodančius rodiklius, kad žinoti, kurie darbuotojai yra pažangūs ir kurių darbas turėtų būti stimuliuojamas papildomomis premijomis ar priedais. O taikant vienietinę darbo užmokesčio sistemą susiduriama su žmonių nepasitenkinimu, gavus mažą atlyginimą sumažėjus darbo rezultatams. Todėl yra kuriamos mišrios darbo užmokesčio sistemos. Vis dėlto plačiausiai taikoma darbo užmokesčio sistema yra vienietinė dėl personalo suinteresuotumo ir pasiektais aukštesniais rezultatais.

Siekiant dar labiau paskatinti darbuotojus dirbti galima juos motyvuoti bazinio atlyginimo pakėlimu, priedais ar premijomis. Idealiu atveju darbo užmokesčio turėtų pakakti paremti personalo veiklą, tačiau to nepakanka. Organizacijai pasiekus gerų rezultatų, siekiant paskatinti žmones, galima įvertinti už gerų rezultatų pasiekimus personalą, tai galima padaryti priedų, premijų pagalba. Priedo ir premijos skirtumas yra tas, kad priedai yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, o premija išmokama vieną kartą. Didžiausia teigiama tokio išmokėjimo savybė yra, kad ji tiesiogiai susieta su darbo rezultatais, todėl motyvuoja personalą dirbti dar geriau. Tačiau neatsakingas premijų ir priedų skyrimas gali turėti personalo demotyvacijos padarinių. To priežastys gali būti neteisingai paskirstyti priedai ir premijos, tai gali nutikti šiuo gražiu gestu pagerbus ne tuo asmenis, kurie prisidėjo prie pasiektų rezultatų, arba suteikus tai ne visiems komandoje dirbusiems asmenis. Kita priežastis, galinti sukelti žmonių nepasitenkinimą, yra, kad papildomą atlygį galima suteikti tik personalui pasiekus gerų rezultatų, priešingų atvejų tai gali būti ne taip suprasta arba išvis neturi prasmės. Tos pačios taisyklės galioja ir atlyginimų kėlimui, darbuotojams keliant atlyginimus, darbuotojams, kuriems atlyginimai nėra pakeliamas, jaučiamas neigiamas motyvacijos poveikis.

Darbuotojus taip pat galima skatinti materialinėmis nepiniginėmis priemonėmis. Šios priemonės kainuoja organizacijai, tačiau darbuotojas tiesioginės pinigines naudos nejaučia. Šios priemonės organizacijoje kuria glaudesnius bendravimo įgūdžius, komandos dvasią, bendrumo jausmą, patenkinami darbuotojų socialiniai ir saugumo poreikiai. Ypač svarbus personalo žinių ir kvalifikacijos kėlimas. B. Melnikas, R. Banelienė, E. Chlivickas, A. Jakubavičius, L. Lobanova, E. Žemaitis (2018) pažymi organizacijos intelektualio kapitalo kėlimo svarbą. Intelektinis kapitalas bendrąja prasme gali būti apibūdinamas, kaip visuomenės ir organizacijų intelektualinis išteklius – įgūdžių, gebėjimų, mokėjimų patirties, kuriuos žmonės panaudoja veiklos produktams kurti, visuma. Motyvuojant tokiomis priemonėmis darbuotojas ugdomas ir kartu teikiama nauda pačiai organizacijai.

Remiantis anksčiau aptartomis poreikių teorijomis, pinigai žmones ypač skatina, kol yra patenkinami jų esminiai poreikiai, t.y. fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Personalas, turinčio pakankamai lėšų, materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės darbuotojo motyvacijos lygiui poveikio turi mažai. N. Banaitienė ir A. Banaitis (2012) teigia, jog materialinis skatinimas būtinas, tačiau ši motyvacija nevisagalė, bei priduria, kad gerų veiklos rezultatų galima tik tuomet, jeigu organizacijos nariai našiai, kūrybiškai dirba ne iš baimės už blogą darbą būsiantys nubausti, atleisti iš darbo arba bus sumažintas jų atlyginimas, o daugiau iš įsitikinimų. Tokiu atveju siekiant motyvuoti personalą didesnę poveikį daro psichologinės motyvavimo priemonės.

Psichologinės priemonės yra sunkiai apčiuopiamos ir turi tiesioginį psichologinį poveikį individui. R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) teigimu psichologiniai metodai skatina žmogau

veiklą paties darbo proceso ar jo organizatorių sąlygų teikiamomis galimybėmis, moralinis skatinimas tenkina pripažinimo ir pagarbos poreikį. Tai pat pabrėžia, kad tai ypatingai vertinama vyresnio amžiaus ir kūrybinė darba dirbančių žmonių. O siekiant psichologinio motyvavimo, sumaišius su truputėliu materialinės paskatos ženklų, kaip raštu, ženkleliu, nuotrauka, straipsniu laikraštyje ar suvenyru, tokia dovana bus svarbi ne dėl materialinės vertės, bet psichologinės, taip bus parodyta, kad organizacijai rūpi šis darbininkas, o toks psichologinis skatinimas turės ilgą išliekamąją vertę. Vadovas turėtų rasti laiko padėkoti kiekvienam savo darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti toliau taip dirbti. Darbuotoją pripažinti galima tokiais būdais:

- darbuotojui duoti suprasti, kad jo pastangos bus pastebėtos;
- pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje dėl to, kad jis padarė išskirtinį darbą;
- parašyti pripažinimo raštą ir įsegti jį į darbuotojo bylą;
- elgtis su kiekvienu darbuotoju taip kaip su asmenybėmis;
- paskelbti geriausių darbuotojų sąrašą;
- išspausti atlape nešiojamą ženklelį, kuriame būtų nurodytas nuopelnas ir kiek kartų darbuotojas buvo vertas būti išskirtas iš kitų (ypač svarbu tai, kad darbuotojas, padaręs ką nors vertinga, būtų pripažintas);
- darbuotojų poreikių išklausymas ir supratimas;
- pakeisti darbo vietą (kabineta, stalo vietą) ir kiti (Korsakienė ir kt.,2011).

Psichologinio skatinimo formos gali būti asmeninės ir viešosios. Asmeninės psichologinės motyvavimo priemonės gali būti asmeninis pagiriamasis žodis, nuoširdus pokalbis su darbuotoju, pietūs su vadovu ir kitos panašios. Viešosios – minėtas pripažinimas darbuotojo kolegų akivaizdoje, viešas pagiriamasis žodis ir kitos. Psichologinės motyvavimo formos gali būti sukauptinės ir efektinės. Sukauptinėmis formomis motyvuojami darbuotojai pagal darbo stažą, nuobaudų nebuvimą. Efektinės motyvavimo priemonės taikomos už aiškiai apčiuopiamus rezultatus ir nuopelnus (pavyzdžiui: laiku užsakytos medžiagos, sutaupytos medžiagos, gerai sumūryta siena ir pan.)

Tačiau yra autorių, kurie skleidžia priešingas idėjas. Priešingai kalba savo knygoje M. Wehrle (2006). Šis autorius į motyvavimą žvelgia iš darbdavio perspektyvos ir teigia atvirkščiai: darbdavys turi slėpti nuo darbuotojų įmonės veiklos rezultatus, nes darbuotojai gali pradeda reikalauti iš darbdavio didesnio atlyginimo ar kitų privilegijų. Teigia, kad darbdavys niekada nekels atlyginimo, jei nėra grėsmės ar būtinybės, o atlyginimo pakilimas galimas tik pačio darbuotojų parodytą iniciatyva, reikalaujant, pagrindžiant darbo rezultatais. Taip pat užsimenama apie organizacijoje atsirandančia konkurencija, darbuotojų nelygumus vienas kitam, skirtingą žmonių įvertinimą už tą patį atliktą darbą (Wehrle, 2006).

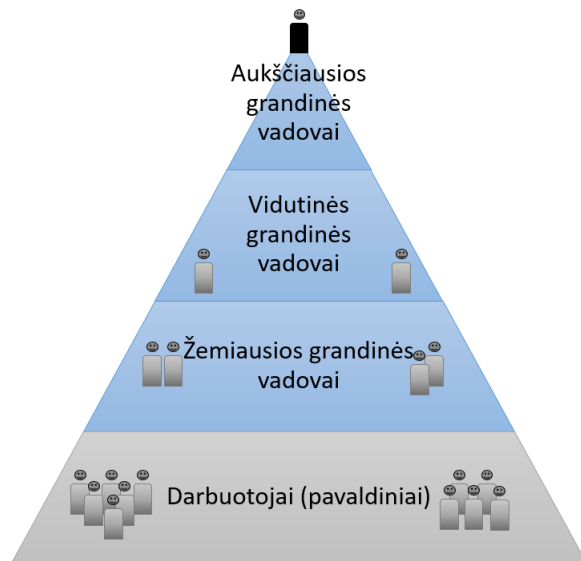
Pagal autorių, pagrindinis motyvacijos šaltinis darbuotojui yra atlyginimas, siekiant didesnio atlygino darbuotojas turi atlikti darbą geriau už kolegas. Tai konkurencija pagrįsti santykiai tarp darbdavio ir darbuotojo. Šis autorius tik įrodo, kad yra įvairiausių vadovavimo stilių ir tai iš esmės nėra klaidingas valdymo stilius, jei žmogiškiems ištekliams tai tinka.

**Išvada.** Apibendrinant motyvavimo priemonių sistemos analizę, galima daryti išvadą, kad svarbiausia, jog vadovai supratus, jog visi motyvaciniai veiksniai yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą. Kadangi darbuotojo motyvacija yra sudėtinė (vidinė ir išorinė), tai skirtingos motyvavimo priemonės veikia skirtingas darbuotojo motyvacijos dalis. Išorinę motyvaciją labiau lemia materialinės motyvavimo priemonės, o vidinę – psichologinės. Vadovams motyvuojant darbuotoją yra svarbu išlaikyti balansą tarp vidinės ir išorinės darbuotojo motyvacijos, todėl būtina atsižvelgti į motyvaciją lemiančius veiksniai.

### **1.2.1. Vadovavimas**

Kad ir kokią idėją, tikslas, užduotis būtų, jei įmonės vadovas ar kitas žmogus to nedaro pats ir nemoka perteikti pavaldiniams, ji yra pasmerkta žlugti. Vienas iš svarbiausių veiksnių, siekiant įgyventi idėjas, yra sugebėjimas jas perteikti pavaldiems asmenims, kurie ją pavers realybe. Ir čia mes susiduriame su vadovavimu. Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti. Nuo vadovavimo priklauso ir darbuotojų poreikiai, apie kuriuos kalba motyvaciją tyrinėjantys žmonės, pavyzdžiui, esant griežtam vadovavimui, dirbantiesiems nesuteikiamos galimybės išpildyti savo poreikių, kaip pagarba, tobulėjimas, savarankiškumas ir panašius. Pasak R. Vanago ir L. Vyšniauskienės (2012), vadovas atskirų individų visumą paverčia tikslinga ir efektyviai dirbančia žmonių grupe, o vadovo ir pavaldinių santykius lemia jų asmeninės savybės, dalykinis pasirėngimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. Pagrindinės vadovo poveikio priemonės yra valdžia ir poveikį. Valdžios turėjimas dar negarantuoja gerų rezultatų, egzistuoja bendradarbių jausmai, norai, siekiai, motyvai, kurie nulemia vieno ar kito atliekamo veiksmo efektyvumą. Todėl būtina šias priemones derinti.





1.9 pav. Įmonės valdymo schema (pagal Juozaitienę ir Staponkienę, 2002)

Pagrindinė valdymo užduotis – numatyti trokštamą įmonės ateitį ir vesti į ją. Tai planavimo ir organizavimo uždaviniai. Tačiau jokių būdu negalima apsiriboti išvada, kad geras strateginis planas ir gerai parengta organizacinė struktūra būtina padės pasiekti įmonės tikslus. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) teigia, jog siekiant sprendimus paverstų veiksmais ir juos atlikti, vadovai turi būti pasirengę skatinti ir remti tuos žmones, kurie tuos planus vykdo ir dirba tose struktūrose. Taip pat autoriai teigia, kad vadovavimas tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus (Kasiulis ir Barvydienė, 2005)

L. Juozaitienė ir J. Staponkienė (2002) vadovus klasifikuoja į tris grandis (žr. 1.9 pav.): aukščiausios, vidutinės ir žemiausios grandies vadovus. Pasak jų, aukščiausios grandies vadovai užtikrina, kad įmonės darbas atitinka jos savininkų, klientų ir mokesčių mokėtojų lūkesčius, jei įmonė yra valstybinė (Juozaitienė ir Staponkienė, 2002). Šie vadovai atsakingi už įmonės politiką, strategiją, tikslų interpretaciją bei jos misijos formavimą. Dažniausia šie vadovai yra įmonės direktoriai, direktorių pavaduotojai. Tuo tarpu vidurinės grandies vadovai įgyvendina įmonės politiką ir strategiją nustatytą aukščiausios grandies vadovų. Šių vadovų darbas yra kurti taktinius planus ir standartines operacines procedūras, bei vadovauti kitiems žemiausios grandies vadovams ir koordinuoja jų darbą. Dažniausiai šie vadovai yra skyrių vadovai, kaip pavyzdys statybos skyriaus vadovas, prižiūrėtojai, įrangos vadovai, operacijų vadovai. O žemiausios grandies vadovai daug laiko praleidžia bendraudami su savo pavaldiniais, motyvuodami juos, atsakinėdami į klausimus, sprenddami kasdienes problemas ir koordinuodami jų darbą. Dažniausiai šie vadovai būna meistrai, darbų vadovai, projektų vadovai.

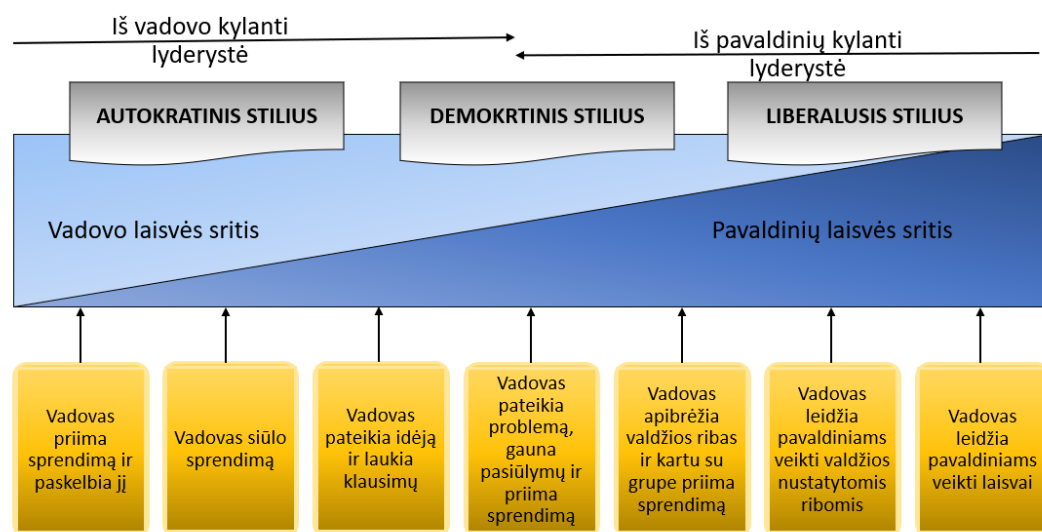
**Vadovavimo stiliai.** M. Blaškova ir V. Gražulis (2009) teigia, jog vadovo valdymo stilius daro poveikį darbuotojų motyvacijai, nes tik tinkamai parinktos motyvavimo priemonės nukreipia darbuotojų elgesį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, skatina jų siekti geriau integruotis ir nuolat tobulėti. Vadovo darbo valdymo stilius, problematika nagrinėjama skirtingose vadovavimo teorijose ir klasifikacijose, kurios visos yra kritikuojamos, tačiau vienaip ar kitaip yra pripažintos ir taikomos praktikoje. Remiantis B. Jančiausku, A. Maceika, R. Strazdu, E. Toločka ir I. Zabelavičiene (2012) iki šiol nėra vienos vadovavimo stilių klasifikacijos, tačiau juos galima apibendrinti, išskiriant keletą skirtingų požiūrių į vadovavimo stilių skirstymą:

- Tradicinis vadovavimo stilių skirstymas.
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją.
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų bruožus.
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų elgseną.
- Situaciniai ir socialinės sąveikos vadovavimo modeliai.

Vadovavimas nuo motyvacijos. Šiame darbe tyrinėdami darbuotojų motyvacija, aptarsime tik vieną dažniausiai naudojamą iš vadovavimo stilių – tradicinį stilių, kad sužinotume kokios vadovo savybės, ir kaip vadovas gali žmogų motyvuoti. Šį stilių 1939 metais sukūrė K. Lewinas. Ji iki šiol laikomas tradicinis ir taikoma be išlygų (žr. 1.10 pav.).

Tradicinis stilių skirstymas:

- Autokratinis arba valdingas;
- Liberalus arba anarchistinis;
- Demokratiškas arba kolegialus.



1.10 pav. Tradicinio vadovavimo stiliaus schema (pagal Vanagą ir Vyšniauskienę, 2012)

Autoritarinis valdymo stilius pasižymi centralizuota valdžia, visa valdžia dažniausiai koncentruota vienoje rankose, sprendžiant ne tik sudėtingas situacijas, bet ir paprastas problemas. Šis vadovavimo stilius visiškai nevertina pavaldinių iniciatyvumo, savarankiškumo, su jais kalba šiurkščiai, nemandagiai ir nepagarbiai. Iš pavaldinių reikalauja besąlygiško paklusnumo ir griežtos tvarkos. Toks vadovas griežtai kontroliuoja kiekvieną veiklos etapą, o į pavaldinius žiūri, kaip į nedrausmingus, tingius, neorganizuotus darbuotojus, kuriems nuolat reikia įsakinėti ką daryti. Tokiu stiliumi valdantis žmogus dažnai kolegoms nori įpiršti savo nuomonę ir nelabai klauso kitų nuomonės, išskyrus situacijas, kai jam tai yra naudinga, tada jis pataikauja ir būna nuolankus, tačiau tokio bendravimo manieros skatina kolegų pasyvumą. Šio stiliaus vadovaujami procesai, paprastai pasižymi operatyvumu ir vieningumu, tačiau yra nepriimtinas ir neefektyvus. Autokratinis valdymo stilius yra dažnai kritikuojamas, tačiau tam tikromis kritinėmis situacijose yra nepakeičiamas (Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012).

Liberalus valdymo stilius – tai priešingybė autoritariniam stiliui, šiam stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į darbuotojų veiklą. Dažniausiai tokio tipo vadovą valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Šis vadovas pasižymi nepasitikėjimu savimi ir savo kompetencija. Todėl sprendimus priima atsargiai ir apgalvotai, yra neaktyvus, nereiklus, lengvai įtikinamas ir dažnai nemoka apginti savo nuomonės, mėgsta vadovauti papunkčiui bei jo įsakinėjimai pavaldiniams labiau primena prašymus. Su tokiu vadovu yra malonu bendrauti, bendraudamas jis kalba mandagiai, geranoriškai ir taktiškai. Bandydamas gauti pripažinimo, toks vadovas dažnai bando įsiteikti pavaldiniams ir suteikia jiems privilegijų, nepagrįstai mokėdamas premijas ir panašiai. Tokia pavaldinių veiklos laisvė skatina entuziastingus darbuotojus, tačiau yra labai rizikinga, nes sėkmė priklauso nuo pavaldinių sąžinės ir kompetencijos (Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012).

Demokratinis valdymo stilius – tai viduriukas tarp autokratinio ir liberalaus valdymo. Šis stilius pasižymi valdžios pasidalijimu įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą. Esminis tokio valdymo stiliaus vadovo bruožas yra, kad jis yra linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasiliekančiam sprendimą priimti pačiam, kai sprendimų variantais išklaudyti. Vadovas su darbuotojais elgiasi taktiškai, mandagiai, pagarbiai ir skatina juos dirbti savarankiškai ir rodyti iniciatyvą. Vadovas į kritiką reaguoja protingai, atsižvelgdamas į ją, pripažindamas klaidas. Toks vadovas seka darbo eigą, bet į detales nesigilina, o tai stiprina tarpusavio pagarbą ir pavaldinių pasitikėjimą. Demokratinio stiliaus vadovas suteikia pavaldiniams galimybę tobulėti, suteikdamas galimybę darbuotojams planuoti savo darbą, tiksliau suvokiant klausimo sprendimo ar darbo esmę, leidžia panaudoti savo intelektualinį ir profesinį intelektą (Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012).

D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007) kritikuoja šį stilių ir teigia, kad praktikoje nėra tokių vadovų, kuriems galėtų būti priskirtas tik vienas iš stilių, bei pabrėžia galimus mišrius stilius, kaip autokratinis,

turintis demokratinio stiliaus požymių, demokratinio ir liberalaus stiliaus derinys ir panašius. Pagal juos mišrus stilius labiau paplitęs žemesniu valdymo lygiu ir būdingas nepatyrusiems vadovams. O R. Likertas, remiantis B. Jančiausku ir kt. (2012), praplėtė vadovavimo stilių diapazoną, nurodė tarpinius skirtingo autokratinio ir demokratinio laipsnio vadovavimo stilius, tokius kaip eksploatacinis – autokratinis, geranoriškas – autokratinis, konsultacinis – demokratinis ir kolegialus.

Dabar yra nustatyta, jog tarp darbo efektyvumo ir vadovavimo stiliaus nėra tiesioginės priklausomybės, tai paskatino diskusijas dėl vadovavimo stilių orientacijos, o vėliau davė paskata formuoti kitokie vadovavimo stilių modeliai. Tačiau šis stilius išlieka populiariausias iki dabar.

### **1.2.2. Darbo sąlygos**

Būtina palaikyti geras darbo sąlygas ir higienos normas, kad dirbantiems žmonėms būtų patogu dirbti ir nebūtų jaučiama priešingos motyvuojamos. Geros darbo sąlygos, pagal Maslowo piramidę, yra priskiriamos žemesniesiems žmonių poreikiams bei yra tenkinamos tiek materialinėmis tiek nematerialinėmis priemonėmis. Dėl statybos sektoriaus didumo, darbo pobūdis ir darbo sąlygos statybos sektoriaus dalyviams yra įvairios, vieni dirba biuruose, kiti statybos aikštelėse, dar kiti keliuose, kiti statybiniuose vagonėliuose, dar kiti fabrikuose, gamyklose, o dar kiti ant plyno lauko. Kalbant apie prasčiausias darbo sąlygas, reikia kalbėti statybos aikštelę.

Statybose aikštelė yra laikina trumpalaikė darbo atlikimo vieta, kurios pradžia traktuojama nuo objekte atliekamų statybos darbų pradžios, o pabaiga nuo jų pabaigos. Įmonėms atliekant statybos darbus statybos aikštelėje privaloma numatyti laikinus pastatus, netik medžiagų ar įrankių sandėliavimui, bet ir darbuotojų įsikūrimui, gerų darbo sąlygų sudarymui ir higienos normų palaikymui. Atlikus darbus viename objekte yra keliamasi į kitą ir tokiu principu yra vykdomi darbai. Tačiau su kiekvienu persikėlimu į naują objektą su žmonėmis turi persikelti ir žmonėms būtinausios darbo sąlygos, laikini statiniai. Dėl šių laikinų pastatų darbdaviai gali gudrauti ir kartais laikinų higienos priemonių ar kitų laikinų pastatų statybos aikštelėje nestatyti, statyti mažesnę kiekį, nei reikia, arba statyti statyboms įsibėgėjus, taip sutaupydami pinigų.

Kokios Lietuvoje darbo sąlygos privalo būti nurodo LR vyriausybės nutarimas „Dėl buities, sanitarinių ir higienos patalpų įrengimo reikalavimų aprašo patvirtinimas“. Šiuo aprašu remiantis įmonės dirbančios visuomeninės paskirties pastatuose, kuriuose darbuotojai gali naudotis bendrosiomis pastato buities, sanitarinėmis ir higienos patalpomis – gali neįrenti buities, sanitarinių ir higienos patalpų. Visais kitais atvejais įmonės privalo laikantis apraše nustatytais reikalavimais sudaryti galimybę užtikrinti darbuotojų asmeninę higieną, fiziologinius poreikius. Šis nutarimas nurodo atstumą nuo darbo vietų patalpose iki tualetų, poilsio patalpų turi būti ne didesnis kaip 75 metrai, o nuo darbo vietų lauke – ne didesnis kaip 150 metrų. Dušų ir tualetų vėdinimo sistemos turi būti atskirtos nuo kitų pastato patalpų

vėdinimo sistemų. Persirengimo patalpos, dušai, prausyklos, tualetai turi būti įrengti atskirai moterims ir vyrams arba sudarytos galimybės tomis pačiomis patalpomis naudotis atskirai (skirtingu metu). Iš dušų, prausyklų turi būti tiesiogiai patenkama į persirengimo patalpas (kai tokios įrengiamos). Neįgaliems darbuotojams turi būti sudarytos sąlygos naudotis visomis patalpomis.

**Poilsio patalpos.** Jeigu darbuotojams nėra galimybių pertraukų metu tinkamai ilsėtis patalpose, kuriose dirbama, turi būti įrengiamos poilsio patalpos ar vietos. Poilsio patalpų plotas turi būti ne mažesnis kaip 0,9 kv. metro vienam darbuotojui. Poilsio patalpose turi būti stalų ir kėdžių su atramomis. Poilsio patalpos turi būti įrengtos taip, kad nerūkantieji būtų apsaugoti nuo tabako dūmų. Darbuotojams, dirbantiems lauke, kai aplinkos temperatūra žemesnė nei  $-10\text{ }^{\circ}\text{C}$ , arba nešildomose patalpose, kai aplinkos temperatūra žemesnė nei  $+4\text{ }^{\circ}\text{C}$ , turi būti įrengtos poilsio patalpos, kurių oro temperatūra turi būti  $18\text{--}23\text{ }^{\circ}\text{C}$ .

**Persirengimo, drabužių, avalynės ir asmeninių apsaugos priemonių laikymo patalpos.** Įmonėse, kuriose darbuotojai dirba vilkėdami apsauginius darbo drabužius, įrengiamos persirengimo patalpos ar vietos. Persirengimo patalpų plotas turi būti ne mažesnis kaip 0,35 kv. metro vienam darbuotojui. Persirengimo patalpose turi būti įrengtos sėdimos vietos. Prie persirengimo patalpų ar jose įrengiamos darbo drabužių, avalynės ir asmeninių apsaugos priemonių laikymo patalpos ar vietos. Vienam darbuotojui turi būti skiriama viena rakinama drabužių spintelė. Kai dirbama su kenksmingomis cheminėmis medžiagomis, nešvaros ar drėgmės sąlygomis, kasdieniniams ir darbo drabužiams turi būti įrengtos atskiros rakinamos spintelės. Jeigu darbo drabužiai valomi ar jų užteršimas šalinamas po kiekvienos darbo pamainos, prie persirengimo patalpų turi būti įrengtos darbo drabužių priėmimo ir išdavimo patalpos ar vietos. Kai dirbama drėgmės sąlygomis, prie persirengimo patalpų turi būti įrengtos drabužių bei avalynės džiovinimo patalpos ar vietos su džiovinimo įranga ir ventiliacija.

**Sanitarinės patalpos.** Vienas unitazas ir vienas pisuaras skiriamas 18 vyrų; Viena rankų praustuvė skiriama 48 vyrams arba moterims. Jeigu įmonės pastatas daugiaaukštis, tualetai turi būti įrengti kiekviename aukšte. Tualete turi būti rankų praustuvė, asmens higienos priemonių (tualetinio popieriaus, muilo), vienkartinių rankšluosčių dėtuovė su vienkartiniais rankšluosčiais ar rankų džiovintuvas, atliekų surinkimo talpykla. Unitazams atskirti įrengiamos tualetų kabinos. Atsižvelgiant į darbo pobūdį, įrengiama prausyklos ar dušai: dušų skaičius atsižvelgiant į darbo pobūdį. Dušuose turi būti tiekiamas šaltas ir karštas vanduo. Rankų praustuvėse turi būti tiekiamas šaltas vanduo, o jeigu nustatyta sveikatos apsaugos ministro patvirtintais visuomenės sveikatos saugos reglamentais (higienos normomis), – ir karštas.

**Maitinimas.** Jeigu darbuotojų maitinimo negalima organizuoti kitais būdais (pavyzdžiui, netoliese nėra viešojo maitinimo įstaigų, darbdavys neorganizuoja transporto parvežti darbuotojus namo), įmonėje turi būti įrengta darbuotojų maitinimo patalpa – valgykla, bufetas ar valgymo kambarys. Valgymo

kambario plotas turi būti ne mažesnis kaip 12 kv. metrų. Valgymo kambarys gali būti sujungiamas su poilsio patalpomis. Valgymo kambaryje turi būti praustuvė, maisto šildymo įrenginys, šaldytuvas, stalai ir kėdės. Valgymo kambaryje turi būti tiekiamas šaltas ir karštas vanduo.

Atliekant statybos darbus, darbai turi būti atliekami pagal statybos darbų technologinį projektą ir laikantis kitų statybos techninių reglamentų. Remiantis STR 1.06.01:2016 „Statybos darbai. Statinio statybos priežiūra“ įmonės atliekančias statybos darbus privalo į statybos darbų technologijos projekto įtraukti projektinius darbuotojų saugos ir sveikatos sprendinius su nurodytomis kolektyvinėmis ir asmeninėmis apsaugos priemonėmis. Į statybos įstatymą giliau nebus gilinamasi, nes darbo saugos priemonės nebus skirstomos.

### **1.2.3. Darbas grupėse**

Nuo pat gimimo žmogus yra priklausomas nuo išorinės aplinkos, gimęs jis būna visiškai bejėgis ir yra priimamas į šeimos grupę, vėliau augant bendraamžių, dar vėliau bendradarbių ir taip žmogų nuolat lydi buvimas tam tikrose grupėse. Tad burtis į grupes yra natūralus žmonių bruožas. Remiantis A. Savanevičiene ir V. Šilingiene (2005), W. Schuts (1958) įvardijo tris tarp asmenybinius poreikius, kurie skatina jungtis į grupes: dalyvavimo, kontrolės ir meilės. Dalyvavimo poreikis – pasireiškiantis siekimu užmegzti ir palaikyti pasitenkinimą teikiančius santykius su kitais asmenimis. Kontrolės poreikis – šis poreikis jau šeimoje priimamas kaip įprastas grupinės elgsenos forma. Meilės poreikis – suvokiamas kaip teigiamų emocinių santykių su kitais žmonėmis ir noro patikti kitiems poreikis. A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005) teigia, jog kiekviena grupė turi savo egzistavimo ir veiklos priežastis ir jų tikslai paprastai atspindi tą idealą, dėl kurio susiburia ir kurio ji savo egzistavimu ar veikla siekia. Grupių tikslai pagal autores atlieka keletą labai svarbių funkcijų: nurodo grupės veiklos kryptį, atlieka motyvacinį vaidmenį, padeda įvertinti grupės ir kiekvieno jos nario veiklos efektyvumą. Tačiau nereikia pamiršti, kad iškeliant bendrus grupės tikslus visuomet iškyla grupinių ar individualių tikslų nesuderinamumo problemų. Grupės atstovams visada iškyla dviprasmiškų klausimų, ar siekti savo asmeninių interesų, ar bendradarbiausi, tikintis, kad grupės veikla taip bus efektyvesnė. Todėl tokiais esant tokiems atvejams, bet kuriai grupei yra siekiant išlikti efektyviai, reikia kooperuoti asmeninius grupės tikslus su asmeniniais.

Kiekviena organizacija galime vadinti grupėmis, o pačioje organizacijoje gali būti dar daug įvairių pasiskirstymų į mažesnes grupes. Formali organizacija kuriama sąmoningai, o neformalios grupės dėl socialinio sąveikavimo susiformuoja organizacijoje spontaniškai. Pagrindinės neformalių grupių susidarymo priežastys yra poreikių tenkinimas, tokių kaip priklausomumo, savitarpio pagalbos, saugumo, bendravimo. Ir tokių neformalių junginių poveikis organizacijos veiklos kokybei bei efektyvumui yra labai didelė. Nors neformalios grupės susikuria pačio, be vadovų noro, jos yra galinga

jėga, kuri atitinkamomis sąlygomis gali tapti dominuojančia organizacijoje ir paversti niekais visas vadovų pastangas. Tačiau jeigu neformalios grupės yra suinteresuotos organizacijos tikslų įgyvendinimu, tada jos gali labai prisidėti prie organizacijos efektyvumo. M. A. Westas (2011) teigia, kad komandos yra geriausias būdas įgyvendinti įmonės strategiją, bei pateikia jų pranašumus, kaip yra efektyvus ir greitas darbas, lankstumas, priimami sprendimai yra labiau apgalvoti, kokybiškesni, didesnis imlumas naujovėms, lengviau koordinuoti, išėjus vienam žmogui žinios nėra prarandamos. Todėl organizacijos negali ignoruoti grupių susidarymo ir privalo ieškoti būdų, kaip mažose grupėse slypintį potencialą palenkti bendrų tikslų siekimui. Vienas iš būdų, kaip palenkti grupes, kad jos atneštų naudos įmonei yra grupinio darbo organizavimas, naudojant įvairias grupinio darbo formas, bei teigiamos vidinės atmosferos darbe palaikymas (Savanevičienė ir kt., 2005).

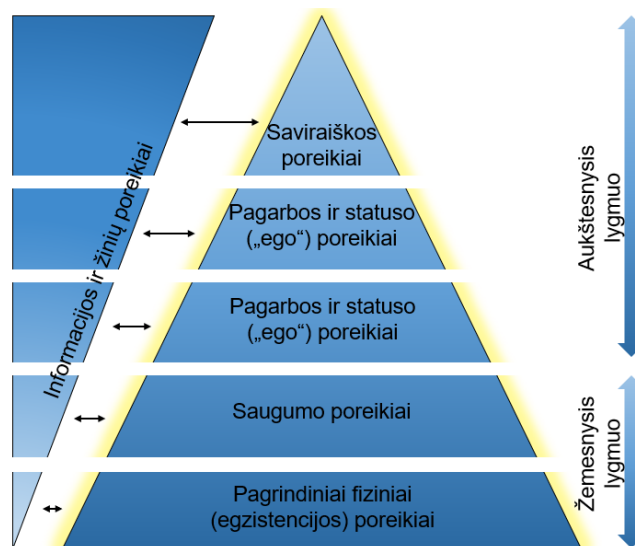
Kalbant apie statybos aikštelę, fizinius statybos darbus atlikti atskirai, ne grupėse, yra sudėtinga, o kai kuriuos net pavojinga. Žmonės gali būti ekstravertai ir intravertai, vieniems gali būti maloniau dirbti grupėse, o kitiems geriau yra dirbti vieniems. Statybose dirbantys darbininkai dažnai vykdo darbus grupėse ir taip darbai yra atliekami efektyviau ir saugiau. Į grupes darbuotojus skirto darbų vadovai pagal esamus darbus. Jei yra galimybė skirstyti darbuotojus dirbti kartu, sudarinėdami komandas, vadovai turi atsižvelgti į asmenes kiekvieno darbuotojo asmenines savybes, bei ryšį tarp darbuotojų. Statybose išskylant nenumatytiems darbams dažnai tenka priimti greitus sprendimus, kartais netenkinančius darbuotojų interesų, kaip pavyzdys, nespėjant atlikti mūro darbų, siekiant atlikti darbą greičiau ir turint du darbuotojus mūrininkus sudėti dirbti komandoje, o šie vienas kito labai nemėgsta. Taip atsiranda konfliktų situacijos, todėl būtinas darbuotojų stebėjimas ir planavimas. Šiek tiek lengviau tai yra galima taikyti vadovams, nes šie gali dirbti vieni, tačiau kai vadovo atliekamos funkcijos yra labai išplečiamos, padidėja klaidų tikimybė, pamiršimo galimybė ir panašiai. Rekomenduoja vadovų darbą statybos aikštelėse organizuoti taip pat komandomis, priklausomai nuo objekto dydžio, tai suteikia daug įvairių pranašumų. O siekiant tai deramai atlikti vadovams vadovaujantys asmenis turi stebėti, planuoti, derinti jų veiklą.

#### **1.2.4. Kvalifikacijos kėlimas**

B. Melnikas, R. Banelienė, E. Chlivickas, A. Jakubavičius, L. Lobanova, E. Žemaitis (2018) teigia, kad pagrindinis organizacijos tobulėjimo ir modernizavimo sąlyga yra aukštas organizacijos intelektualinis kapitalas. Intelektinis kapitalas bendrąja prasme gali būti apibūdinamas, kaip visuomenės ir organizacijų žmogiškasis intelektualinis išteklius – įgūdžių, gebėjimų, mokėjimų, patirties, kuriuos žmonės panaudoja veiklos produktams kurti, visuma. Autoriai pastebi, vis labiau spartėjanti mokslo ir technologijų pažanga ir vis didesniu mastu plėtojama įvairi kūrybinė veikla. Pasak knygos autorių orientavimasis į mokslą ir technologijų pažangą bei kūrybinę veiklą lemia ir poreikiai vis daugiau dėmesio skirti intelektiniam

potencialui, jo kokybei, siekiui jį tobulinti, efektyviai panaudoti (B. Melnikas ir kt., 2018). Intelektualiam personalui motyvuoti svarbesni aukštesnieji poreikiai, kaip kūrybinių elementų darbo procesuose įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės, kvalifikacijos kėlimas ir kiti.

J. Raudeliūnienė (2017) tyrinėdama organizacijos žinių potencialą, teigia, kad organizacijos žinių potencialas, teigiamai veikia organizacijos vidinius procesus, vartotojus, produktą bei darbuotojus, darbuotojus tai veikia greitinant jų adaptacija prie besikeičiančios technologinės aplinkos ir vartotojų poreikių patenkinimu per vidinius ir išorinius mokymosi procesus, o tai sudaro prielaidą mokymosi žinias pritaikyti darbinėje veikloje ir siekti užsibrėžtų tikslų, dėlto darbuotojas jaučiasi motyvuotas atlikti užduotis ir atsiranda didesnis pasitenkinimas vykdoma veikla. Tai sudaro sąlygas organizacijai veiksmingiau įgyvendinti žinių strateginius sprendimus, valdyti vidinius procesus, kurti unikalnesnius produktus ir tenkinti individualius vartotojų poreikius. J. Raudeliūnienė (2017) taip pat pateikia, kaip informacijos ir žinių poreikis didėja augant poreikiams pagal Maslową (žr. 1.11 pav.).



1.11. Informacijos ir žinių poreikių samprata (pagal Raudelūniene, 2017)

Intelektualiems žmonės yra svarbūs aukštesni poreikiai. Matydami naujausių technologijų pažangą, kuriams dronus, 3D spausdintuvus, modulinius pastatus, naujausias medžiagas, išmaniuosius namus, atsinaujinanti betoną, pažangiausias valdymo sistemas, BIM, 4D, 5D modeliavimą, galime išvelgti, kad ateityje taikant naujausias technologijas statybos sektoriui prireiks vis daugiau intelektualesnių žmonių, kurie šiomis technologijomis mokės naudotis. O tai reiškia, kad esama žmogiškųjų išteklių motyvacijos sistema turės didesnę poreikį taikyti aukštesnius poreikius, iš vienos pusės tai atveria daugiau būdų motyvuoti žmogų, o iš kitos tai sukuria dar didesnę sunkumą, kaip lanksčiai pritaikyti motyvavimo priemones kiekvienam asmeniui individualiai. Labiau išslavinusiems žmonėms yra



labai svarbi kūryba. B. Melnikas ir kt. (2018) pažymi, kad žmogus yra išskirtinis tuo, kad kone kiekvienas savyje akumuliuoja tam tikrus kūrybinės veiklos ir kūrybos gebėjimus ir polinkius, o kūrybai skirtų ir kūryboje panaudotinių gebėjimų ugdymas ir plėtojimas visada yra vienas iš esminių tobulinimo, tobulėjimo ir pažangos prioritetų. Kūryba ir kūrybinė veikla yra labai svarbi šiuolaikinio žmogaus savirealizacijos būdas, gebėjimai kryptingai plėtoti kūrybą ir kūrybinę veiklą yra svarbi prielaida leidžianti efektyviai spręsti aktualias visų gyvenimo sričių problemas. Įvairiapusiškas kūrybos ir kūrybinės veiklos aktyvinimas, naujų lyderystės plėtros galimybių atskleidimas ir kryptingas panaudojimas suvokti kaip išskirtinai svarbūs šiuolaikinės visuomenės tolesnio modernizavimo ir pažangos spartinimo veiksniai, ypač reikšmingi globalizacijos bei žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi aplinkoje (Melnikas ir kt., 2018). Taip pat autoriai pažymi, kad kūryba ir kūrybos polinkiai atspindi tiek individo, tiek kiekvieno kito objekto, tiek visuomenės apskritai socialinio gyvenimo prasmę ir traktuotini kaip vienas iš svarbiausių žmogaus prigimtį apibūdinančių dimensijų (Melnikas ir kt., 2018). Matant intelektualinio potencialo svarbą ir kokių vaisių tai gali atnešti, įmonės turi ne tik laukti, kol rinką papildys jauni išsilavinę žmonės, bet ir privalo ugdyti savo personalą, ugdyti lyderius, būti socialiai atsakinga įmone, atsakančia ne tik už produktą, bet ir produktą gaminančius žmones, patenkinti žmonės atneša gerą rezultatą ir įmonei. O siekiant sukurti intelektualinį personalą, reikia investuoti į žmones, suteikti jiems galimybę kelti kvalifikaciją ir žinių lygį, siunčiant juos į įvairiausias kursus ar mokymus. Tam pritaria ir A. Sakalas (2012) sakydamas, kad įmonėms yra kur kas pelningiau tam tikrą sumą pinigų investuoti į žinias, o ne išleisti materialinės vertybės įgyti, bei pabrėžia, kad žinios tai mokymosi ir įgūdžių rezultatas, kurį individai ir organizacija panaudoja savo ir organizacijos svarbioms problemoms spręsti.

#### **1.2.5. Personalo atrinkimas**

Organizacijos veiklai besiplėtojant personalas dėl vidinių ir išorinių priežasčių keičiasi, todėl personalas kartkarčiais atsinaujina. Priimant naujus žmones į darbą svarbu ne tik įvertinti naujo asmens būsimą veiklą, pasiekimus, naudą, ateities perspektyvas, bet ir bendrą charakterio analizę, ar žmogus pritaps prie esamo kolektyvo, ar malonu su juo dirbti ir dar svarbiau ar jis nesugadins esamos vidinės geros būsenos personale, kas demotyvuotų personalą.

Planuojant darbo išteklius, turint laiko visada geriausia ieškant darbuotojo atlikti darbuotojų atranką. Atrankos būdų iš tuo metu turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias. Personalo atranka yra labai svarbi ir atsakinga, nes su pasirinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką. A. Stankevičienės ir L. Lobanovas (2006) teigia, jog pagrindinis atrankos tikslas yra rasti tam tikrai darbo vietai ar grupei, ar komandai labiausiai tinkamą kandidatą. Siekiant sklandžiai tai atlikti organizacijos turėtų turėti nusimačiusios aiškią sistemą, kaip vyksta naujo darbuotoja atranka ir

tolimesnis jo adaptavimas prie personalo (Stankevičiūtė et al., 2006). Autorės pažymi tokiu atrankos taikymo metodus kandidatams, kaip testavimas, diskusijos grupėse, darbo bandymai, biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas, sveikatos tikrinimas, atrankos pokalbis (interviu) ir kitus atrankoje naudoti galimus metodus. Testavimas gali būti įvairus, gali būti intelektinis testas, motorinių ir fizinių gebėjimų testas, asmenybės ir interesų testas, žinių testai, emocinio intelekto arba emocinės kompetencijos testai. Ilgą laiką praktikoje buvo priimta kandidatuojant į darbo vietą, kad įvertinti kandidato kompetenciją atliekant jo pozicijos darbą, atlikti intelekto koeficientą (angl. IQ – Intelligence Quotient) nusakanti testą. Tačiau pastebima, kad vis dažniau atliekami ir emocinio intelekto (angl. EQ – Emotional Quotient) nustatymo testai. Emocinio intelekto testas padeda nustatyti žmogaus sugebėjimą suvokti emocijas, nustatyti, įvertinti, kontroliuoti bei išreikšti jas. Tokie testai padeda nustatyti ne tik žmogaus tinkamumą darbui atlikti, bet ir jo pritapimą prie esamo personalo, kartu sumažinti galimybę konfliktams personalo viduje ir pagerinti personalo vidinę būseną, kas net pakeltų personalo bendrą motyvaciją.

Kaip ir priimant žmogų į darbą, reikia atsižvelgti į jo galimybę pritapti prie personalo, lygiai taip pat jeigu žmogus nepritampa prie personalo, dėl asmens kyla įtampa darbe, reikėtų bandyti suprasti problemą, jokių būdu neignoruoti, bandyti ieškoti sprendimo ir jei sprendimo nerandama arba sprendimai nepadedą, rekomenduojama tik tada atsisveikinti su darbuotu jį atleidžiant (Stankevičienė ir kt., 2006).

### **1.3. Statybos sektoriaus darbuotojų motyvacijos tyrimų apžvalga**

A. Kazanas, E. Manisalis, A. Ulubeylis (2008) atliko veiksnių lemiančių statybos produktyvumą tyrimą. Analizuotos įvairios motyvacijos teorijos, išskirti pagrindiniai veiksniai, lemiantys statybos sektoriuje dirbančių žmonių motyvacijos lygį. Darbe buvo nustatyti 37 veiksniai ir suskirstyti į 4 pagrindines grupes: organizaciniai, ekonominiai, fiziniai ir socialiniai – psichologiniai. Nustatyti veiksnių reikšmingumą buvo skaičiuojamas santykinio reikšmingumo indeksą (RII), naudojama Likerto skalė, bei veiksniai išreitinguoti, pagal balus. Remiantis tyrimo rezultatais, buvo prieita prie išvados, kad efektyviausia veiksnių grupė yra organizaciniai veiksniai.

M. Zakeris, P. Olomalaiye, G.D. Holtos, F.C. Harris (1997) atliko Iraniečių statybos operatyvumą lemiančių veiksnių tyrimą. Šiame darbe buvo analizuotos įvairios motyvacijos teorijos, išskirti pagrindiniai 20 veiksniai, lemiantys statybos sektoriuje dirbančių žmonių motyvacijos lygį, ir atliktas veiksnių reitingavimas, skaičiuojant santykinio reikšmingumo indeksą (RII). Remiantis šiuo tyrimu nustatyta, kad reikšmingiausi pagal svarbą darbuotojams yra sąžiningas atlyginimas, skatinimas ir finansinis atlygis, laikų išmokamas atlyginimas, geros darbo sąlygos ir saugumas darbas.

H. Bukharis, M. J. Thaheemosas, M. A. Musaratas, W. S. Alaloulas, M. Altafas (2021) atliko statybos sektoriaus tyrimą, kuriuo norėjo išsiaiškinti ar Pakistano statybos sektoriuje dirbantys asmenys

yra laimingi. Atlikus motyvacijos teorijų ir žinių analizę, autoriai nustatė 46 veiksnius lemiančius žmogaus motyvacija. Šiuos veiksnius suskirstė į ekonominius, socialinius ir psichologinius. Šioje analizėje buvo tyrinėjamas Pakistano statybos sektorius ir jame dirbančius žmones motyvuojantys veiksniai. Nustatytiems veiksniams išreitinguoti buvo atlikta mišraus metodo turinio analizė, naudojant pasirodymo dažnį (n) kaip kiekybinį balą ir kontekstinę svarbą kaip kokybinį balą. Kiekvieno veiksnio dažnis (n) buvo tiesiog sumuojamas, o kokybinė svarba įvertinta naudojant trijų kategorijų veiksnio poveikį: Aukštas, Vidutinis ir Žemas, kaip aprašyta darbe. Tada šis kokybinis įvertinimas buvo konvertuotas į pusiau kiekybinį skaičių, 5, 3 ir 1 reikšmes, atitinkamai priskiriant, aukštai, vidutinei ir žemai vertei. Galiausiai, literatūros balas buvo gautas padauginus kiekvieno veiksnio dažnį (n) iš jo pusiau kiekybinės kontekstinės svarbos. Tada literatūros balas buvo normalizuotas. Atlikus šią turinio analizę, išskirti veiksniai buvo suskirstyti pagal jų normalizuotą balą.

S. Kimas, J. D. Kimas, H. Chosas, Y. Shinas, G. H. Kimas (2015) atliko statybos sektoriaus darbuotojų kultūrinių skirtumų ir motyvuojančių veiksnių paieškos tyrimą Seule ir Gyeonggi-do miestuose. Šiame tyrime buvo stengiamasi suprasti darbo našumo sumažėjimo priežastis Pietų Korėjoje, dėl užsienio statybininkų antplūdžio, komunikacijos problemų ir kultūrinių skirtumų. Šiame tyrime buvo išskirtas 27 veiksnių rinkinys, lemiantis įtaką Korėjos darbuotojams ir užsienio statybininkams. Veiksniai suskirstyti į ekonominius, socialinius ir psichologinius. Veiksnius darbuotojai turėjo įvertinti penkiabalėje Likerto skalėje. Kiekvienam veiksniumi, pagal gautus rezultatus buvo skaičiuojama santykinė veiksnio svarba. Siekiant nustatyti, ar veiksnių svarba skyrėsi pagal tautybę, atliktas dispersinės analizės (ANOVA) testas ir buvo atlikta koreliacinė analizė, siekiant suprasti įvairių veiksnių ryšius. Šios statistinės analizės buvo atliktos naudojant *SPSS* programinę įrangą. Šiuo tyrimu aiškių rezultatų nebuvo gauta, daugelis veiksnių buvo vertinami panašiai.

T. A. Gyamfio, E. Nana-Addysio, W. Gyadu-Asieduso (2020) tyrime buvo stengiamasi sužinoti produktyvumą lemiančius veiksnius veikiančius Ganos Respublikos statybos sektoriuje per motyvacijos prizmę. Remiantis autorių straipsniu motyvacija yra tiesiogiai susijusi su produktyvumu. Pagal juos tinkama darbuotojo motyvacija gali būti laikoma svarbiu veiksniumi, didinančiu darbuotojų produktyvumą ir darbuotojo veiklą. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojama Likerto penkiabalė sistema, skaičiuojamas Cronbacho koeficientas alfa, bei naudojamos *SPSS* ir *PLS-SEM 3.0* programinės įrangos.

N. V. Tamas (2021) atliko motyvacinius veiksnius, lemiančius statybos darbų efektyvumą, tyrimą. Jo tyrimo rezultatai parodė, kad dažniausiai nustatyti motyvaciniai veiksniai apima apdovanojimus, gerus santykius, paaukštinimo galimybes; darbo saugumą; gerą darbo priežiūrą; atlyginimo dydį ir gerą darbo aplinką.

R. G. Solis-Carcanosas, R. J. Franco-Pootas (2013) atliko vienos Meksikos įmonės statybos darbuotojų tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti statybininkų saugumo suvokimą. Tyrime darbuotoms buvo pateikiami uždari klausimai, su kuriais darbuotojai galėjo sutikti arba nesutikti. Šiame darbe autoriai teigė, kad viena iš saugumo suvokimą lemiančių veiksnių yra motyvacija. Norėdami tai išsiaiškinti jie aiškinosi darbuotojų motyvacijos lygi, kaip darbuotojai jaučiasi, ar jiems patinka jų darbas, ar pakankamai jiems apmoka, aiškinosi šeimą ir socialinę integraciją, kaip šeimos nariai reaguoja ir vertina jo darbą, bei aiškinosi darbo integracija, kaip jie vertina vadovavimą, santykius su darbdaviu ir panašiai. Taip pat atsakymams vizualizuoti buvo taikoma radaro schema.

A. A. Tabassis, A. H. A. Bakaras (2008) tyrinėjo žmogiškųjų išteklių valdymo poveikį per mokymų ir motyvacijos prizmę, kaip jis lemia rezultatus Irano statybos projektų valdyme. Autoriai atliko kiekybinį statybos darbuotojų tyrimą Mešhedo mieste. Tyrimas atliktas koreliacinio tipo, gauti duomenys pateikiami aprašant. Tyrimas atskleidžia žemą darbuotojų motyvacijos lygį ir pagrindinius tai lemiančius veiksnius, kaip žemas išsilavinimo lygis, mokymų stoka, prasta darbo aplinka, nedraugiška aplinka, motyvacijos priemonių nenaudojimas, maža valstybės kontrolė, reglamentų trūkumas ir panašios.

W. Zuo, Q. Wangas, P. Yangas (2012) atliko Kinijos statybų pramonės žmogiškosios jėgos tyrimą, kuriuo buvo stengiamasi sužinoti esamą darbuotojų poreikių vertinimo padėtį, pritaikant A. Maslovo poreikių hierarchijos teoriją. Buvo sudaryta 15 veiksnių modelis ir juos darbuotojai turėjo įvertinti. Rezultatams gauti autoriai naudojo AHP modelį. Gauti rezultatai parodė, kad bendrai darbuotojai vertina visus poreikius prastai, t.y. iš penkių galimų variantų antras nuo prasčiausio. Algos dydis buvo įvertintas per vidurį, o kiti veiksniai žemiau vidurkio. Šis tyrimas atskleidžia, kad darbuotojams taip pat yra svarbūs ir aukštesniojo lygio poreikiai, šių veiksnių darbe buvo mažiau, tačiau juos vertino labai panašiai, kaip ir žemesniuosis.

N. Gudienė (2014) parengė daktaro disertaciją, kurioje tyrė statybos projektų įgyvendinimą lemiančių sėkmės veiksnių, tyrimui atlikti autorė naudojo daugiakriterinę analizę. Šis darbas netiria motyvacijos, tačiau tirtas taip pat statybos sektorius ir jį veikiantys veiksniai, bei skaičiuojami didžiausią reikšmę turintys veiksniai. Vertinti sėkmės veiksnius autorė taiko santykinės svarbos (RII), ekspertinio vertinimo ir analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodus, kuriais gauti rezultatai sujungiami į visumą, ir skaičiuojamas integruotasis reikšmingumas.

G. Fugalis ir D. Migilinskas (2019) atliko veiksnių turinčių statybos tiekimo grandinės dalyvių ir reikšmingumų analizės tyrimą. Šis tyrimas, kaip ir prieš tai minėtas, nėra apie susijęs tiesiogiai su motyvacija, tačiau yra tiriamas statybos sektorius ir veiksniai lemiantys sėkmę. Atliekama statybos sektoriaus apklausa bei skaičiuojamas santykinio naudingumo indeksas veiksniams, bei naudojama Likerto skalė.

## 1.4. Pirmojo skyriaus išvados

1. Motyvacija būna vidinė ir išorinė. Vidinę motyvacija lemia žmogaus viduje vykstantys veiksniai, o išorinę – lemia aplink žmogų vykstantys veiksniai, skatinantis vienokia ar kitokia prasme veikti.
2. Motyvacijos teorijos yra skirstomos į turinio ir proceso teorijas.
3. Turinio motyvacijos teorijos siekia išsiaiškinti, kodėl žmogus veikia vienaip ar kitaip, šiuo atveju dirba vienaip ar kitaip. Šios grupės teorijos yra susijusios su žmogaus poreikiais ir jų tenkinimu.
4. Išanalizuotos turinio teorijos, tokios kaip A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija, C. Alderferio ERG teorija, D. McClellando trijų poreikių teorija, F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija, D. McGregoro „X“ ir „Y“ teorijos, parodė, kad kiekviena teorija turi panašumų ir trūkumų, visas teorijas yra galima lyginti, Maslowo teorija galima lyginti su visom teorijom. Iš šių teorijų buvo išsiaiškinti žmonėms svarbūs poreikiai, tokie kaip fiziologiniai poreikiai, saugumo, pagarbos, vidinės pagarbos, išorinės pagarbos, savitarpio, bendravimo, savirealizacijos, konkurencijos, valdžios, saviraiškos poreikiai.
5. Proceso motyvacijos teorijos yra grindžiamos žmonių elgesiu ir siekia paaiškinti, kaip jį pakeisti siekiant konkrečių rezultatų. Darbe buvo analizuotos V. H. Vroomo lūkesčių teorija ir J. S. Adamso teisingumo teorija. Šiose teorijos svarbus vaidmuo atitenka darbo užmokesčiui už pasiektus rezultatus. Todėl labai svarbu išsiaiškinti kokį atsilyginimą vertina kiekvienas darbuotojas, nes atsilyginti darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti jį dirbti dar efektyviau galima ne tik materialiniu atlygiu, bet ir kitais atsilyginimo būdais, kurie motyvuoja darbuotojus.
6. Kalbant bendrai apie motyvacijos teorijas, reikia pasakyti, kad kiekviena teorija turi savo pagrindimą, turi savų matymo kampų, kaip reiktų žiūrėti į žmogų siekiant jį motyvuoti, tačiau lygiai taip pat kiekvienoje teorijoje galima išvelgti ir tam tikrų trūkumų. Tačiau taikant visas šias teorijas galima asmeniškai motyvuoti didelį žmonių ratą.
7. Nėra tobulo teorijos, nėra tiksliai apibrėžtos žmogaus reakcijos į vieną iš teorijų, yra tik prielaidos. Žmogus nėra medžiaga, kuri turi tikslią reakciją į atitinkamą veiksmą, žmogų veikia daug vidinių psichologinių veiksnių, kuriuos sunku paaiškinti, tačiau nė viena iš minėtų teorijų nėra klaidinga ir nepritaikoma. Remiantis vadybos žiniomis dėl motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Taigi nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus. Teorijų esmę suvokiantiems organizacijų vadovams atsiveria

galimybė paskirstyti darbuotojų pareigas taip, kad jos tenkintų darbą atliekančiųjų poreikius ir suteiktų efektyvesnės veiklos motyvaciją.

8. Motyvacinės priemonės yra skirstomos į materialines ir nematerialines, o atliekant tyrimų apžvalgą pastebėtas motyvaciją lemiančių veiksnių skirstymas į ekonominius, socialinius ir psichologinius.
9. Motyvacinių priemonių apžvalga parodė, kad svarbu vadovams suprasti, jog visi motyvaciniai veiksniai yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą. Kadangi darbuotojo motyvacija yra sudėtinė (vidinė ir išorinė), tai skirtingos motyvavimo priemonės veikia skirtingas darbuotojo motyvacijos dalis. Išorinę motyvaciją labiau lemia materialinės motyvavimo priemonės, o vidinę – psichologinės. Vadovams motyvuojant darbuotoją yra svarbu išlaikyti balansą tarp vidinės ir išorinės darbuotojo motyvacijos, todėl būtina atsižvelgti į motyvaciją lemiančius veiksnius.
10. Nuo vadovavimo priklauso didelė dalis darbuotojų motyvacijos. Vadovo tikslas yra planuoti ir organizuoti darbus, tačiau be to jis turi ir skatinti, motyvuoti ir remti žmones, kurie padeda realizuoti jam įmonės viziją. Egzistuoja skirtingi vadovavimo stiliai, kurie pavaldinius skirtingai veikia ir skirtingus poreikius tenkina. Svarbus balansas ir lankstumas, siekiant sėkmingo vadovavimo, lemiančio sėkmę įmonės rezultatams.
11. Darbuotojams privalo būti suteikiamos geros darbo sąlygos, tai nurodo LR vyriausybės nutarimas „Dėl buities, sanitarini ir higienos patalpų įrengimo reikalavimų aprašo patvirtinimas“ bei darbo sauga ir saugos sprendiniai turi būti užtikrinama, pagal statybos darbų technologijos projektą.
12. Kvalifikacijos kėlimas, žinių troškimas yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinės įmonės aspektų, kuris padeda atskleisti personalo užslėptas kūrybiškumo, saviraiškos, lyderystės savybes. O šios savybių raiška netik motyvuoja darbuotoją, bet ir nešą įmonei naudą.
13. Organizuojamas darbas grupėse teikia didelę naudą įmonei, tuo pačiu patenkina savitarpio, bendravimo, socialinius poreikius darbuotojams.
14. Įmonė privalo būti socialiai atsakinga už savo darbuotojus. Todėl privalo rūpintis personalu, sprendama konfliktus, ieškodama sprendimų. Darbo ginčų negalima ignoruoti, būti juos spręsti ir tik paskutinėje stadijoje neradus sprendimo rekomenduojama atleisti darbuotoją. Taip pat įmonės prevenciniu būdu gali užkirsti kelią būsimiems konfliktams, skirdamos daugiau dėmesio darbuotojų atrankai, atsakingai renkantis naujus darbuotojus.
15. Atlikta statybos sektoriaus motyvacijos tyrimų apžvalga parodė, kad Lietuvos statybos sektorius nėra plačiai tirtas. Taip pat tai atskleidė, kad dažniausiai atliekant motyvacijos tyrimą yra tiriami veiksniai, kurie lemia žmogaus motyvaciją darbe, bei išsiaiškinti taikomi metodai veiksnių reikšmingumams gauti.

## 2. STATYBOS SEKTORIUJE DIRBANČIŲ ŽMONIŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame magistro darbo skyriuje bus sukurtas statybos sektoriuje dirbančių žmonių motyvuojančių veiksnių sąrašas, bus priimta tyrimo metodologija, bei paruošta anketinė apklausa tyrimui atlikti, bei atlikti skaičiavimai.

### 2.1. Metodologija

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo išsiaiškinta, kad aiškios sistemos, kuri leistų motyvuoti kiekvieną žmogų, nėra. Visos motyvacijos teorijos yra kritikuojamos ir yra viena už kitą pranašesnės. Motyvaciją tyrinėjantys mokslininkai pabrėžia, kad motyvacijos sistema turėtų būti individuali, prisitaikanti prie kiekvieno asmens poreikių. Tai reiškia, kad siekiant, kad statybos sektoriuje žmonės dirbtų uoliau, turime išsiaiškinti ko jiems iš tiesų reikia. Šiame tyrime bus priimama prielaida, kad darbuotojas geriausiai žino, ko jam reikia, ir pagal jo nuomonę bus daromos išvados apie motyvaciją didinančius veiksnus. Šiame magistro darbo tyrime bus bandoma atskleisti, kaip statybos sektoriuje dirbantys žmonės reaguoja į motyvaciją didinančius veiksnus, kas juos skatina dirbti labiausiai, kokie veiksniai yra taikomi dabar jų darbo vietose dažniausiai ir kokius motyvaciją skatinančius veiksnus reikėtų taikyti dažniau. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog darbuotojams aktualius poreikius lemia ne tik įmonės veiklos specifika, individualios darbuotojų charakteristikos, bet ir esama socialinė, ekonominė bei politinė situacija. Todėl šis tyrimas gali būti naudingas motyvacinių sistemų tyrimuose, taip pat kuriant šiuolaikines motyvacines sistemas ir jas pritaikant statybos sektoriuje dirbančiose organizacijose.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos statybos sektoriuje dirbantys žmonės.

#### **Tyrimo tikslai:**

1. Išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai skatina Lietuvos statybos sektoriuje dirbančius asmenis darbą atlikti geriau.
2. Išsiaiškinti, kurie veiksniai, skatinantys Lietuvos statybos sektoriuje dirbančius asmenis atlikti darbą geriau, galėtų būti taikomi dažniau.
3. Išsiaiškinti motyvuojančių veiksnių skirtumus tarp statybos aikštelėje dirbančių darbuotojų ir vadovų bei ne statybos aikštelėje dirbančių žmonių.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Sukurti statybos sektoriaus personalą veikiančių veiksnių sąrašą, kuris lemia motyvacijos lygį.
2. Suskurti dviejų dalių anketinę apklausą, kurios pirmoje dalyje būtų nustatytas veiksnių vertinimas, o kitoje – veiksnių taikymo dažnumas įmonėse.

3. Pasirinkti apklausos metodiką, sudaryti anketinės apklausos klausimus, atlikti apklausą.
4. Išanalizuoti gautus anketinės apklausos duomenis, atlikti skaičiavimus ir išreitinguoti veiksnius.
5. Išskirti dešimt geriausiai vertinamų ir dažniausiai taikomų veiksnių ir juos plačiau panagrinėti.
6. Rasti panašumus ir skirtumus tarp skirtingas pareigas užimančių statybos darbuotojų veiksnių.
7. Išanalizavus gautus duomenis, pateikti išvadas, pasiūlymus ir rekomendacijas.

**Hipotezės:**

1. Tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai nebus pagrindiniai Top 10 geriausiai vertinami veiksniai.
2. Nematerialiniai (moraliniai – psichologiniai) veiksniams statybos įmonės skiria per mažą dėmesį ir jie yra taikomi retai.

**Tyrimo metodas:** kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, siekiant išanalizuoti Lietuvos statybos sektoriuje dirbančių asmenis motyvuojančius veiksnius, sudarytas tyrimo instrumentas (anketa) ir atliktas tiriamųjų anketavimas.

## 2.2. RII metodas

Darbe buvo pasirinkta atlikti apklausos analizė kartu pritaikant santykinės svarbos indekso metodą. Metodas pasirinktas dėl to, kad yra puikiai žinomas, efektyvus ir nesunkiai suprantamas metodas, kuriuo galima nesudėtingai ir gana tiksliai išreitinguoti veiksnius. Veiksnių vertinimo svoriams (reikšmingumams) nustatyti numatoma naudoti penkių balų Likerto skalę su originaliomis reikšmėmis (žr. 2.1 pav.), o veiksnių dažnumo svoriams nustatyti numatoma naudoti Likerto skalę pritaikyta dažnumo reikšmėm išreikšti (žr. 2.2 pav.). Kuo aukštesnis įvertinimas, tuo didesnę reikšmę veiksnys turi statybos projektų sėkmei. RII – (angl. Relative Importance Index – RII) tai statistinis metodas, taikomas siekiant nustatyti įvairių veiksnio reitingą. Norint nustatyti santykinę veiksnių svarbą, balai transformuojami į santykinės svarbos indeksą. Mokslininkai pateikia kelis būdus skaičiuoti šį skaičių. N. Gudienė, A. Banaitis ir N. Banaitienė (2013), H. Doloj (2009), S. X. Zengas, P. Tianas, C. M. Tamas (2005), K. C. Iyeris, K. N. Jha (2005) savo tyrimuose naudojo formulę, kurioje RII koeficientas svyruoja nuo 0 iki 1 (žr. 2.1, 2,2 formules), o A. Kazanas, E. Manisalis, A. Ulubeylis (2008) savo tyrimuose naudojo formulę, kurioje RII koeficientas svyruoja nuo 1 iki 5 (žr. 2.3 formulę). Siekiant RII koeficientą parodyti Likerto skalėje, santykinės svarbos koeficientas bus skaičiuojamas pagal 2.3 formulę, kurioje šis koeficientas svyruos nuo 1 iki 5.

$$RII = \frac{\sum_{t=1}^r \omega_{jt}}{\max_t \omega_{jt} \cdot r}, (0 \leq RII \leq 1); \quad (2.1)$$

čia:

$\omega_{jt}$  – eksperto suteiktas kiekvieno veiksnio įvertinimas nuo 1 iki 5;



$\max_t \omega_{jt}$  – aukščiausias įvertinimas (šiuo atveju lygus 5);

$r$  – apklausoje dalyvavusių ekspertų skaičius.

Globalūs veiksmų reikšmingumai apskaičiuojami pagal šią formulę:

$$q_j^a = \frac{\sum_{t=1}^r \omega_{jt}}{\max_t \omega_{jt} \cdot n}; \quad (2.2)$$

čia:

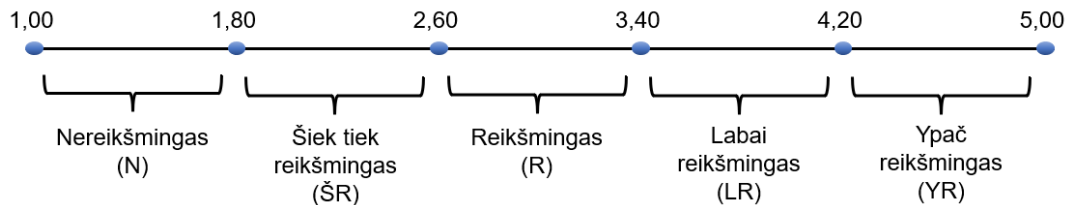
$n$  – vertinamų veiksmų skaičius.

$$RII = \frac{\sum_{i=1}^5 W_i \cdot X_i}{\sum_{i=1}^5 X_i}, (1 \leq RII \leq 5); \quad (2.3)$$

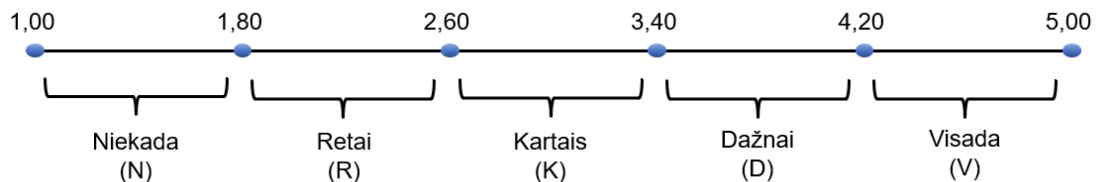
čia:

$W_i$  – respondento kiekvienam veiksmui suteiktas įvertinimas nuo 1 iki 5;

$X_i$  – balus surinkusių respondentų procentas.



2.1 pav. Likerto skalė veiksmų vertinimui (pagal Kazaną, Manisalį, Ulubeylį, 2008)



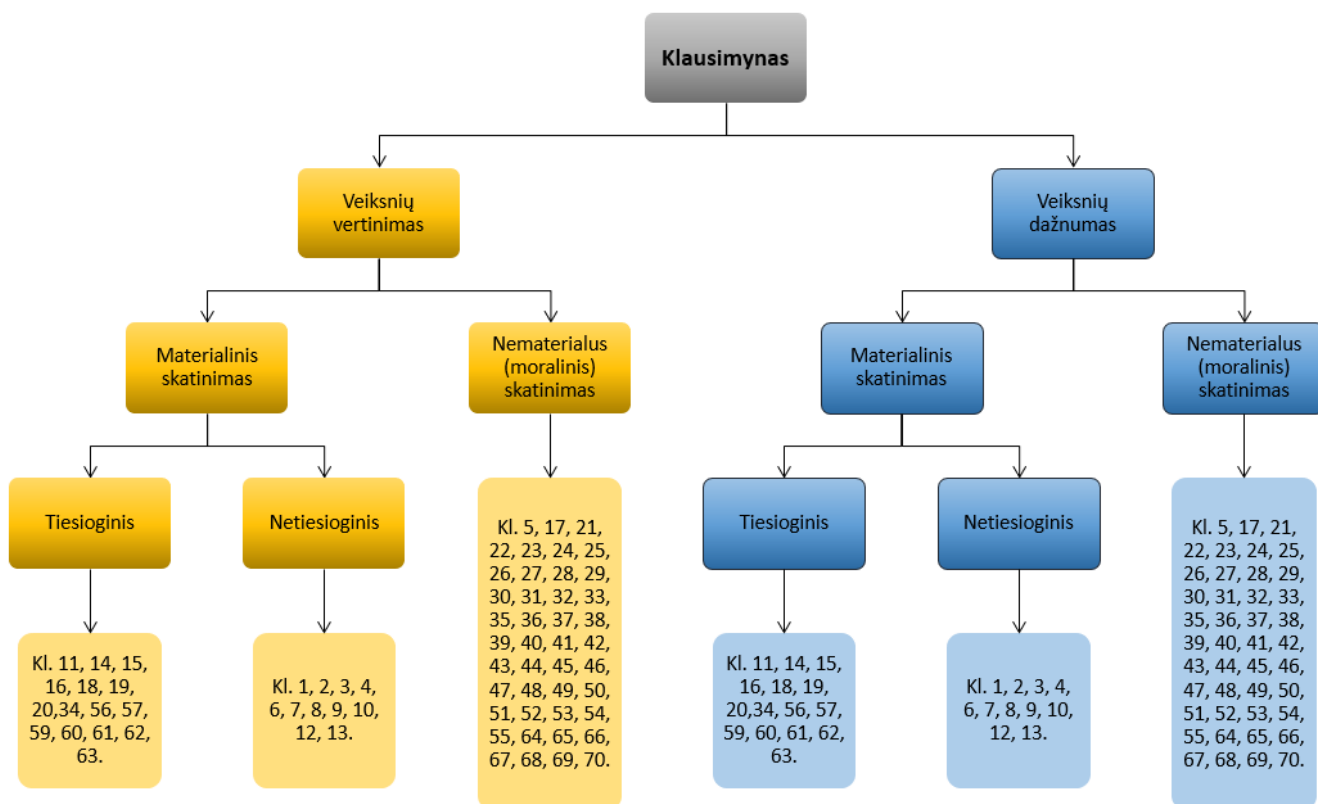
2.2 pav. Likerto skalė veiksmų dažnumui (pagal Kazaną, Manisalį, Ulubeylį, 2008)

### 2.3. Veiksmų, lemiančių statybos sektoriuje dirbančių žmonių motyvaciją, formulavimas

Pagal pirmajame skyriuje atliktą literatūros analizę, statybos darbo specifiką, remiantis asmenine patirtimi ir šios srities specialistų nuomone, buvo sudarytas veiksmų, kurie skatina statybos sektoriuje dirbančių žmonių darbo našumą ir motyvacijos lygį, sąrašas. Analizuojant veiksmus buvo pastebėta, kad skirtingi veiksniai skirtingai veikia skirtingų pareigų, skirtingus darbus atliekančius asmenis. Todėl buvo nuspręsta skirti statybos sektoriuje dirbančius žmones į tris grupes: statybos aikštelėse dirbančius darbuotojus ir vadovus, ir statybos aikštelėje dirbančius ir nedirbančius. Ieškant veiksmų buvo bendrai ir

atskirai analizuojami veiksniai veikiantis, tiek statybos aikštelėse dirbančius darbuotojus, tiek statybos aikštelėse dirbančius vadovus, bei tiek statybos sektoriuje, ne statybos aikštelėse, dirbančius asmenis. Iš viso į sąrašą buvo įtraukta 70 skirtingų veiksnių. Siekiant atlikti tyrimą anketine apklausa, šie veiksniai buvo performuojami į dvejų tipų klausimus (žr. 2.3 pav.). Pirmą grupę klausimų buvo siekta sužinoti žmonių nuomonę, kiek minėtus veiksnius žmonės laiko reikšmingais motyvacijai kelti ir ar jie iš viso motyvuoja. O antra grupė klausimų buvo siekta sužinoti kaip dažnai veiksniai yra naudojami jų įmonėse siekiant motyvuoti juos. Klausimai buvo sudaromi stengiantis juos pateikti kuo paprasčiau ir suprantamiau, kad kiekvienam apklausoje dalyvaujančiam statybos sektoriuje dirbančiam žmogui nebūtų į juos sunku atsakyti, nepaisant žmogaus užimamų pareigų, išsilavinimo lygio ar amžiaus.

Veiksniai buvo suklasifikuoti pagal skatinimo formas, remiantis 1.1 ir 1.2 lentelėse pateiktu motyvavimo priemonių skirstymu į materialines tiesiogines, materialines netiesiogines ir nematerialines (moralines – psichologines) priemones. Veiksnių sąrašas, eiliškumas, skirstymas ir trumpas pagrindimas pateikiamas 2.1 lentelėje. Apklausa buvo testuojama su trimis skirtingų pareigų statybos sektoriuje dirbančiais asmenimis. Atlikus apklausa buvo gauta pastabų, į pastabas buvo atsižvelgta. Apklausa sudaro du klausimų blokus, pirmasis veiksnių vertinimo, antrasis veiksnių dažnumo, atsakymai į klausimus pateikiami atsakymų matricose, atsakymą pažymint varnele, apklausos trukmė apie 15 minučių. Pirmos dalies į klausimą, kokį poveikį motyvacijai turi konkretus veiksnys, galimi atsakymai: 1 – labai mažą, 2 – mažą, 3 – vidutinį, 4 – didelį, 5 – labai didelį. Antros dalies į klausimą, kaip dažnai veiksnys yra taikomas, galimi atsakymai: 1 – niekada, 2 – retai, 3 – kartais, 4 – dažnai, 5 – visada. Apklauskos sertifikatas pateikiamas A priede, o apklausos atsakymai B priede.



2.3 pav. Anketos klausimų struktūra (sudaryta autoriaus)

**2.1 lentelė.** Tiriama veiksniai, lemiantys statybos sektoriuje dirbančiųjų motyvaciją (sudaryta autoriaus)

Eil. nr.	Veiksniai	Skatinimo forma	Pagrindimas
1	Fiksuotas bazinis atlyginimas.	Tiesioginis materialinis.	Veiksnyss tenkina žemesnius poreikius t.y. išgyvenimo poreikiai ar finansinio saugumo.
2	Valandinis darbo užmokestis.		
3	Darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą.		Veiksnyss tenkina žemesnius poreikius t.y. egzistencijos ir saugumo poreikius, bei atitinka lūkesčių teoriją.
4	Premijų skyrimas už atliktą darbą		
5	Kasmetinės apmokamos atostogos.	Nematerialus (moralinis).	
6	Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas).	Tiesioginis materialinis.	Veiksnyss tenkina žemesnius poreikius t.y. išgyvenimo poreikiai ar finansinio saugumo.
7	Teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą.		Veiksnyss iš lūkesčių teorijos ir teisingumo teorijos t.y. Žmogus jaučiasi gerai, kai jo nuomone, jis įvertintas teisingai.
8	Dovanos už ypatingus nuopelnus.		Veiksnyss tenkina pagarbos ir žemesnius poreikius, taip pat atitinka lūkesčių teoriją.
9	Šventinės išmokos.		Veiksnyss tenkina pagarbos ir žemesnius poreikius.
10	Galimybė dirbti viršvalandžius ir užsidirbti daugiau.		Veiksnyss žemesnius poreikius t.y. išgyvenimo poreikiai ar finansinio saugumo. Taip pat tai atitinka lūkesčių teoriją.
11	Galimybė įsigyti organizacijos gaminamų produktų su darbuotojo nuolaida.	Netiesioginis materialinis.	Veiksnyss susijęs su pagarbos poreikiais.
12	Komandiruotės (apmokamos).	Tiesioginis materialinis.	Veiksnyss žemesnius poreikius t.y. išgyvenimo poreikiai ar finansinio saugumo.
13	Papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką.		Veiksnyss tenkina pagarbos ir žemesnius poreikius. Parodomas vertinimas ilgą laiką dirbantiems.
14	Darbo išlaidų padengimas.	Netiesioginis materialinis.	Veiksnyss susijęs su egzistenciniais poreikiais.
15	Išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio suteikimas.		
16	Nemokamo maitinimo organizavimas.		

17	Galimybė pririnkus pasinaudoti organizacijos turimomis darbo priemonėmis asmeniniams tikslams.	Nematerialus (moralinis).	Veiksny susijęs su pagarbos poreikiais.	
18	Papildomas darbuotojo pinigų krepšelis sveikatos priežiūrai.	Netiesioginis materialinis.	Veiksny susijęs su saugumo ir pagarbos poreikiais.	
19	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimas.			
20	Suteikiami priedai šeimos nariams (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.).			
21	Organizacijos vakarėliai, neformalios šventės (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklį, barą, boulingą, baseiną ar kt.).	Nematerialus (moralinis).	Veiksny susijęs su socialiniais ir pagarbos poreikiais.	
22	Galimybė dirbant naudoti aukščiausias technologijas, programas, darbo būdus.		Darbo sąlygos, susijusios su prestižu, naujovėmis, inovatyvumu ir tuo pačiu lengvesniu darbu.	
23	Sudaryta galimybė rinktis, dirbti vienam ar kolektyve.		Veiksny susijęs su socialiniais poreikiais. Žmonės gali būti intravertai ir ekstravertai, todėl sąlygos turėtų prisitaikyti prie darbuotojo.	
24	Stabilus kolektyvas.		Veiksny susijęs su socialiniais poreikiais.	
25	Darbas grupėse.			
26	Galimybė priklausyti žmonių grupei, kolektyvui.			
27	Gerai darbo santykiai su kolegomis.			
28	Galimybė bendrauti tarpusavyje atliekant darbą ar užmegzti naujas pažintis.			
29	Gerai darbo santykiai su vadovu.			
30	Lygybė tarp darbuotojų.			Veiksny susijęs su socialiniais ir pagarbos poreikiais. Pagal užimamas pareigas žmonės turėtų būti socialiai lygūs.
31	Žodiniai pagyrimai ir padėka už atliktą darbą.			Veiksny susijęs su pagarbos poreikiais.
32	Raštiški pagyrimai ir padėka už atliktą darbą.			
33	Asmeninė vadovo padėka.			
34	Kvalifikacijos kėlimo ar palaikymo pastovūs kursai.	Netiesioginis materialinis.	Veiksny susijęs su augimo ir savirealizacijos poreikiais.	
35	Galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas).	Nematerialus (moralinis).	Veiksny susijęs su statuso, augimo, savirealizacijos poreikiais.	
36	Galimybė siekti karjeros horizontalčiai (galimybė vykdyti daugiau funkcijų).		Veiksny susijęs su augimo ir pagarbos poreikiais.	

37	Galimybė kūrybiškai atlikti darbą.	Nematerialus (moralinis).	Veiksny susijęs su savirealizacijos poreikiais.
38	Galimybė siekti asmeninio tobulėjimo.		Veiksny susijęs su augimo ir savirealizacijos poreikiais.
39	Galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus.		Veiksny susijęs su savirealizacijos ir valdžios poreikiais.
40	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmime.		Veiksny susijęs su egzistavimo ir valdžios poreikiais.
41	Galimybė vadovauti.		Veiksny susijęs su valdžios poreikiais.
42	Galimybė planuoti savo veiklą darbe.		Veiksny susijęs su savirealizacijos ir pasiekimų poreikiais.
43	Galimybė konkuruoti su kolegomis.		Veiksny susijęs su pasiekimų poreikiais.
44	Aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai.		Veiksny susijęs su žemes pasiekimų ir egzistencijos poreikiais.
45	Išplėstos atsakomybės ribos.		Veiksny susijęs su pagarbos poreikiais ir „Y“ teorija.
46	Siaura darbo specifiika ir pasikartojantis darbas.		Veiksny susijęs su pagarbos poreikiais ir „X“ teorija.
47	Sudėtingų užduočių vykdymas.		Veiksny susijęs su pasiekimų poreikiu ir savirealizacijos poreikiais, bei „Y“ teorija.
48	Griežtas vadovavimas ir kontrolė.		Veiksny susijęs su valdymo autoritariniu valdymo stiliumi ir „X“ teorija.
49	Geras darbo organizavimas ir planavimas.		Veiksny susijęs su pasiekimų poreikiu ir egzistenciniais poreikiais.
50	Maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas.		Veiksny susijęs su pasiekimų poreikiu ir savirealizacijos poreikiais.
51	Vadovo gebėjimas valdyti savo emocija, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos nevertojimas.		Veiksny susijęs su saugumo poreikiu ir socialiniais poreikiais, bei yra savaime suprantamos elgesio normos.
52	Tinkamas konfliktų sprendimas.		Veiksny susijęs su saugumo, socialiniai, pagarbos poreikiais, bei lūkesčių ir teisingumo teorijomis.
53	Laisvas pietų pertraukos pasirinkimas.		Veiksny susijęs su liberaliu, demokratišku valdymu, bei „Y“ teorija.
54	Darbo dienos laiko sutrumpinimas.		Veiksny susijęs su lūkesčių teorija.
55	Papildomų išėginių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas.		Veiksny susijęs su saugumo ir pagarbos poreikiais.
56	Užtikrinama saugi darbo aplinka.		Netiesioginis materialinis.
57	Aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis.		

58	WC darbo vietoje.	Netiesioginis materialinis.	Veiksny susijęs su egzistenciniais poreikiais.
59	Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis.		
60	Aprūpinimas tinkamais darbo rūbais.		
61	Galimybė po darbo nusiplauti rankas.		
62	Galimybė po darbo nusimaudyti.		
63	Poilsio vietoje užtikrinta tvarka, nerūkymas, higienos normos, šaltas, karštas vanduo, mikrobanginė ir asmeninė erdvė.	Nematerialus (moralinis).	Veiksny susijęs su egzistenciniais, pagarbos poreikiais.
64	Mėnesio darbuotojo rinkimas.		Veiksny susijęs su pagarbos ir statuso poreikiais.
65	Psichologinio spaudimo nebūvimas.		Veiksny susijęs su saugumo poreikiais.
66	Organizacijos atvirumas darbuotojams.		Veiksny susijęs su fiziologiniais, socialiniais ir pagarbos poreikiais.
67	Organizacijos rūpestingumas darbuotojais, požiūris į darbuotoją, kaip į partnerį.		Veiksny susijęs su socialiniais poreikiais.
68	Galimybė atliekant darbą klausytis muzikos (jei tai leidžia darbo sąlygos).		Veiksny susijęs su socialiniais poreikiais, statuso, savirealizacijos poreikiais.
69	Galimybė dirbti nuotoliniu būdu.		Veiksny susijęs su saugumo poreikiais.
70	Priklausymas profsąjungai.		

Pirmame skyriuje apžvelgtuose tyrimuose mokslininkai apžvelgdavo mažesnius kiekius veiksnių, nei šiuo atveju 70 veiksnių. Šis veiksnių skaičius pasirinktas toks didelis, dėl to, kad buvo stengtasi plačiau apžvelgti tokius veiksnis, kaip vadovavimo, vadovo tam tikrus bruožus, vadovavimo stilių, darbo sąlygas, darbo grupėse ir organizacijos vidinius įmonės procesus. Prieš tai analizuotose tyrimuose, daugelis veiksnių buvo apžvelgiami paviršutiniškai, sujungiant kelis veiksnis po vienu, kaip pavyzdys, geros darbo sąlygos, kurios gali susidėti iš daug kitų veiksnių, kaip darbo įrangos, darbo saugos, higienos normų ir panašiai. Siekiant nepasimesti tarp veiksnių, kiekvienam veiksnii priskiriamas skaičius. Gautus apklausos duomenis numatyta pateikti radaro schemeje, kurioje būtų galima palyginti skirtingas pareigas užimančių darbuotojų vertinimus ir veiksnių taikymo dažnumą. Taip pat veiksnių lyginimui numatoma naudoti koordinačių plokštumą, kurioje bus atidėtas veiksnių vertinimas  $X$  ašyje,  $Y$  ašyje dažnumas, iš jos tikimasi aiškiau matyti veiksnių dalis, kurias reikėtų įmonėms taikyti dažniau ir į kurioms skirti mažiau dėmesio.

## 2.4. Antrojo skyriaus išvados

1. Remiantis pirmame skyriuje apžvelgta motyvacijos teorijos ir statybų sektoriaus problematikos apžvalga:
  - 1) Lietuvoje statybos sektoriaus žmogiškieji ištekliai nėra pakankamai ištirti, todėl numatyta atlikti statybos įmonėse dirbančių žmonių motyvuojančių veiksnių vertinimo ir taikymo dažnumo tyrimą.
  - 2) Nustatyta 70 veiksnių lemiančių statybos įmonėse dirbančių darbuotojų motyvacijos lygį. Šiems veiksniams išvelgti skirtingi skatinimo būdai: materialinis tiesioginis, netiesioginis, ir nematerialinis. Šie veiksniai numatyti tirti tyrime.
  - 3) Statybos sektoriuje dirbantys žmonės yra labai skirtingi ir skirtinga jų reakcija į skatinimo priemones. Todėl nustatyta tyrime skirstyti respondentus į vadovus, darbuotojus, dirbančius statybos aikštelėje, ir kitus darbuotojus, kurie dirba ne statybos aikštelėje.
  - 4) Santykinės svarbos indekso (RII) skaičiavimas yra labai paprastas ir efektyvus būdas išreitinguoti veiksnius pagal svarbą. Numatyta tyrime koncentruotis į veiksnius ir jų taikymo dažnumą, bei žmogiškųjų išteklių skirtumus, todėl veiksnių reitingavimuisi pasirenkamas būtent šis skaičiavimo metodas. Taip pat tyrime numatyta naudotis Likerto penkiabalę skalę, koordinacių plokštumos ir radaro schemas.



### **3. STATYBOS SEKTORIUJE DIRBANČIŲ ŽMONIŲ MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ**

Šiame magistro darbo skyriuje bus išanalizuoti anketinės apklausos gauti rezultatai bei bus pateiktos darbo išvados ir rekomendacijos statybos sektoriui.

#### **3.1. Gauti pradiniai duomenys apie respondentus**

Anketinė apklausa buvo atliekama elektroniniu ir rankiniu būdu. Apklausos atlikimo periodas: 2022-03-11 – 2022-05-06. Elektroninė apklausa buvo sukurta [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt) internetiniame tinklalapyje. Anketa buvo platinama elektroniniu būdu siunčiant konkreitiems asmenims, dalinantis socialiniuose tinkluose, specifinėse su statybos darbais susijusiomis grupėmis, bei asmeniniais elektroniniais įmonių kvietimais sudalyvauti apklausoje. Apklausoje sudalyvavo 124 respondentai, iš jų 113 elektroniniu būdu, 11 rankiniu, vėliau šie rezultatai buvo suvesti į bendrą elektroninę sistemą. Respondentams buvo keltas reikalavimas dirbti statybos sektoriuje. Gauti rezultatai buvo filtruojami vizualiniu būdu apžiūrint gautus rezultatus. Pateiktiems rezultatams buvo taikomi minimalūs kriterijai, tokie kaip realybę atitinkanti informacija apie respondentą, bei atsakymų sutapimas neviršytų 90 %, atskirai pirmai ir antrai klausimų dalims. Iš viso 14 respondentų sukėlė abejonių dėl atsakymų tikrumo ir buvo pašalinti iš tyrimo.

Respondentų, dalyvaujančių tyrime, kiekis 110 (žr. 3.1 lentelę), iš jų 84 vyrai ir 26 moterys iš 68 skirtingų įmonių. Pagal užimamas pareigas respondentai suskirstyti į vadovus, darbuotojus ir kitus, atitinkamai apklausoje sudalyvavo 30 vadovų, 31 darbuotojas ir 49 ne statybos aikštelėje dirbantys asmenys, iš vadovų viena moteris dirba vadove, darbuotojų moterų nebuvo, o 25 apklaustos moterys dirba ne statybos aikštelėje. Vidutinis vadovų amžius apie 35 metai, darbuotojų 30 metų ir ne statybos aikštelėse dirbančių asmenų amžius apie 33 metai. Ta pačia tvarka pagal pareigas pirmieji turi apie 11 metų patirties statybų sektoriuje, sekantys apie 7 metus ir likę apie 8 metus, o bendras apklaustųjų patirties lygis 8 metai. Apklausoje dalyvavusių darbuotojų įmonėms buvo pažadėtas konfidencialumas, kad įmonės pavadinimai niekur nebus viešinamas, todėl įmonės yra klasifikuojamos pagal jų Lietuvos Respublikoje numatytą skirstymą pagal įmonės dydį. Iš viso 46 respondentai dirba labai mažose įmonėse, 51 respondentas mažose ir 11 vidutinėse arba didelėse įmonėse. Iš viso 88 apklaustieji turi aukštąjį išsilavinimą. Pagal darbo vietą, 41 respondentas dirba Vilniaus apskrityje, 16 – Kauno, 29 – Klaipėdos ir 14 respondentų atsakė, kad dirba kitoje apskrityje, o 10 apklaustųjų atsakė, kad dirba visoje Lietuvoje.

### 3.1 lentelė. Respondentų statistika (sudaryta autoriaus)

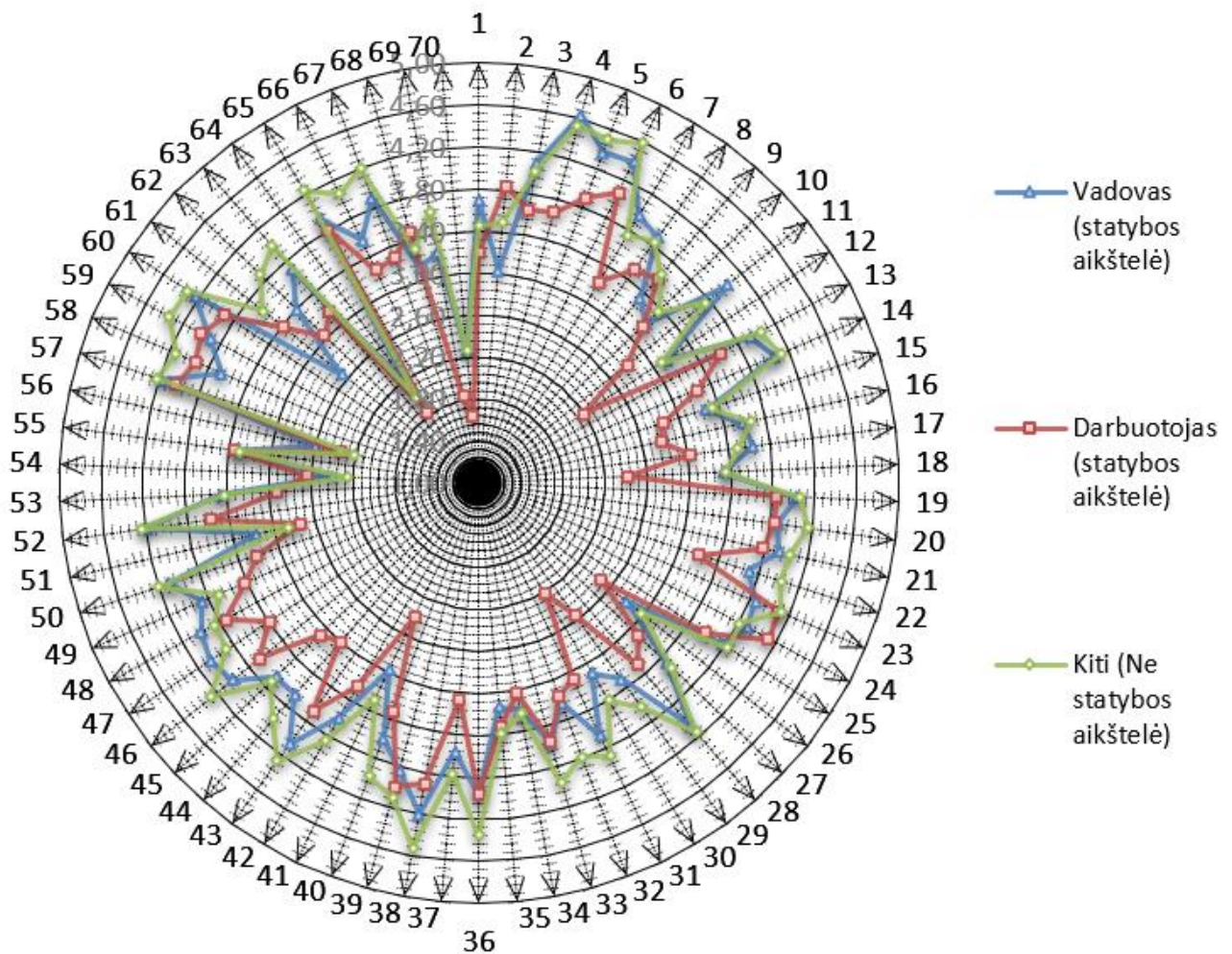
Respondentų statistika		Pareigos			Iš viso
		Vadovas (statybos aikštelė)	Darbuotojas (statybos aikštelė)	Kiti (Ne sta- tybos aikš- telė)	
Respondentų skaičius		30	31	49	110
Lytis	Vyras	29	31	24	84
	Moteris	1	0	25	26
Vidutinis amžius, metai		35,3	30,0	34,3	33,4
Vidutinis patirties kiekis, me- tai		10,6	6,6	8,1	8,4
Įmonės dydis	Labai maža	14	12	20	46
	Maža	14	16	21	51
	Vidutinė	0	0	3	3
	Didelė	2	3	3	8
Išsilavini- mas	Vidurinis	0	6	0	6
	Profesinis	0	16	0	16
	Aukštasis	30	9	49	88
Darbo vieta	Vilniaus apskri- tis	15	7	19	41
	Kauno apskritis	7	0	9	16
	Klaipėdos apsk- ritis	2	18	9	29
	Kitos apskritys	2	4	8	14
	Visa Lietuva	4	2	4	10

### 3.2. Apklauso rezultatai

Gauti respondentų tyrimo atsakymai buvo suskirstyti į dvi dalis: veiksnių vertinimo dalį ir veiksnių dažnumo dalį. O abi klausimų dalys dar buvo suklasifikuotos pagal veiksnius į tris grupes pagal tai kaip veiksnys yra pasiekiamas: tiesioginiai materialūs, netiesioginiai materialūs ir nematerialūs. Respondentų atsakymai buvo išskirstyti pagal respondento užimamas pareigas: vadovas (statybos aikštelė), darbuotojas (statybos aikštelė) ir kiti (ne statybos aikštelė). Visi rezultatai iš internetinės apklausos buvo automatiškai eksportuoti į *Excel* programą ir ten buvo atliekami visi skaičiavimai. Papildomas rezultatų perskaičiavimas ranka, pateiktas prieduose (žr. C ir D priedus). Nustatant veiksnių santykinį reitingą, balai buvo transformuojami santykiniu svarbos indeksu, remiantis jos formule (žr. 2.3 formulę). Santykinės svarbos indeksas (RII) gali svyruoti nuo 0,2 iki 1. Globalūs reikšmingumai apskaičiuoti, remiantis jos formule (žr. 2.4 formulę). Skaičiavimo rezultatai pateikti lentelėse 3.2–3.7 lentelėse, o patys skaičiavimai – C priede.

### 3.2.1. Veiksnių vertinimo rezultatai

Bendri veiksnių vertinimo rezultatai pateikti trijose lentelėse 3.2, 3.3 ir 3.4 lentelėse. Lentelės skiriasi veiksnių skatinimo būdais. 3.1 lentelėje pateikti 11 tiesioginio materialinio skatino veiksniai ir kaip juo tyrimo metu įvertino vadovai (statybos aikštelė), darbuotojai (statybos aikštelė) ir kiti (ne statybos aikštelė). Kiekvienam klausimui priskirtas numeris, kuris pažymi kelintas klausimas anketinėje apklausoje. Lentelėje pateiktas apskaičiuotas santykinės svarbos indeksas, įvertinimas pagal Likerto skalę, globalus veiksnių reitingas ir varnele pažymimas veiksnys, jei jis patenka į geriausiai vertinamų veiksnių dešimtuką. Tai pat gauti respondentų apskaičiuoti veiksnių vertinimo atsakymai atvaizduoti ir grafiškai radaro schemeje (žr. 3.1 pav.). Aplink radarą einantys skaičiai reiškia klausimo numerį, kiekviena horizontali schemos ašis yra lygi 0,4.



3.1 pav. Veiksnių vertinimas radaro schema (sudaryta autoriaus)

**3.2 lentelė.** Tiesioginių materialinių skatinimo veiksnių vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Tiesioginiai materialiniai veiksniai	Vadovas (statybos aikštelė)				Darbuotojas (statybos aikštelė)				Kiti (Ne statybos aikštelė)			
		RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10
1	Fiksuotas bazinis atlyginimas	3,70	LR	32		3,19	R	42		3,45	LR	53	
2	Valandinis darbo užmokestis	3,03	R	63		3,84	LR	12		3,49	LR	51	
3	Darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą	4,10	LR	8	✓	3,65	LR	21		4,02	LR	25	
4	Premijų skyrimas už atliktą darbą	4,63	YR	1	✓	3,68	LR	18		4,53	YR	2	✓
6	Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas)	4,37	YR	3	✓	3,90	LR	9	✓	4,49	YR	4	✓
7	Teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą	4,40	YR	2	✓	4,06	LR	3	✓	4,59	YR	1	✓
8	Dovanos už ypatingus nuopelnus	3,97	LR	18		3,23	R	40		3,76	LR	41	
9	Šventinės išmokos	3,90	LR	23		3,52	LR	27		3,84	LR	36	
10	Galimybė dirbti viršvalandžius ir užsidirbti daugiau	3,33	R	49		3,58	LR	23		3,63	LR	46	
12	Komandiruotės (apmokamos)	3,20	R	56		3,16	R	44		3,37	R	57	
13	Papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką	4,03	LR	14		2,81	R	57		3,76	LR	41	
Vidurkis		3,88	LR			3,51	LR			3,90	LR		

Remiantis gautais rezultatais (žr. 3.2 lentelę) tiesioginio materialinio skatinimo veiksniais visi apklaustieji bendrai vertina, kaip labai reikšmingus, tiek vadovai (LR-3,88), tiek darbuotojai (3,51), tiek kiti (LR- 3,90). Ypač reikšmingais veiksniais vadovai įvertino 4 iš 11, darbuotojai nei vieno, kiti 3 iš 11. Labai reikšmingais veiksniais vadovai įvertino 5 iš 11, darbuotojai 7 iš 11, kiti 7 iš 11. Visi likę buvo įvertinti, kaip reikšmingi. Iš 11 tiesioginių materialinių veiksnių vadovai – 4, darbuotojai – 2, kiti darbuotojai – 3, vertina pirmame dešimtuke, kaip reikšmingiausius veiksniais keliančius motyvacijos lygi.

Pirmi trys klausimai buvo apie darbo užmokesčio formos. Pirmasis buvo fiksuotas bazinis atlyginimas, tai vadovai vertina geriausiai, kaip labai reikšminga (LR-3,70), darbuotojai vertina, kaip reikšminga (R-3,19), o kiti darbuotojai, kaip labai reikšminga (LR-3,45). Valandinį darbo užmokesčio formą palankiausiai vertina darbuotojai (LR-3,84), prasčiau kiti darbuotojai (LR-3,49), ir prasčiausiai vadovai (R-3,03). Darbo užmokestį skaičiuojamą už atliktą darbą geriausiai vertino vadovai (LR-4,1), jis net yra vienas iš dešimties geriausiai vertinamų vadovų veiksmų, labai reikšmingai jį įvertino ir kiti darbuotojai (LR-4,02), o darbuotojai vertino žemiausiai iš apklaustųjų, tačiau vis tiek kaip labai reikšminga (LR-3,65). Tai parodo, kad vadovų palankiausiai vertinama darbo užmokesčio forma yra atlyginimas už atliktą darbą, šiek prasčiau vertinamas fiksuotas bazinis atlyginimas. Darbuotojui, dirbančiam statybos aikštelėje yra priimtinesnis valandinis atlyginimas arba truputėlį prasčiau vertinamas atlyginimas už atliktą darbą. Kiti darbuotojai geriausiai vertina atlyginimą už atliktą darbą, o fiksuotą ir valandinį atlyginimą vertina labai panašiai. Ketvirtą veiksmą, premijų skyrimą už atliktą darbą, vadovai vertino kaip ypač reikšminga (YR-4,63), šis veiksnys jiems yra pats reikšmingiausias, ir jam jie suteikia aukščiausią vietą iš visų veiksmų, darbuotojai jį vertina, kaip labai reikšminga (LR-3,68), o kiti darbuotojai, kaip ypač reikšminga (YR-4,53) ir jį jie vertina, kaip antrą pagal reikšmingumą iš visų veiksmų. Šeštą veiksmą, užtikrintumą dėl darbo vietos (stabilų laiku išmokamą atlyginimą), vadovai vertina, kaip ypač reikšminga (YR-4,37), globaliame reitinge jam skirdami trečiąją vietą, o dar darbuotojai jį vertina, kaip labai reikšminga (LR-3,90), ir net kaip vieną iš dešimties reikšmingiausių veiksmų, o kiti darbuotojai jį vertina, kaip ypač reikšminga (YR-4,49), ir net kaip vieną iš dešimt geriausiai vertinamų. Septintą veiksmą, teisingą piniginių įvertinimą už atliktą darbą, visi respondentai vertina, kaip vieną iš dešimties geriausių, vadovai tai vertina, kaip ypač reikšmingą (YR-4,40), darbuotojai, kaip reikšminga (LR-4,06) ir kiti darbuotojai ypač reikšmingai (YR-4,59), jiems šis veiksnys reikšmingiausias iš visų. Aštuntą veiksmą, dovanas už ypatingus nuopelnus, respondentai vertina įvairiai, kaip labai reikšminga vertina vadovai (LR-3,97) ir kiti darbuotojai (LR-3,76), o darbuotojai vertina, kaip reikšminga (R-3,23). Devintą veiksmą, šventines išmokas, kaip labai reikšmingas, vertina visi respondentai, vadovai (LR-3,90), darbuotojai (LR-3,52) ir kiti darbuotojai (LR-3,84). Dešimtą veiksmą, galimybę dirbti viršvalandžius ir užsidirbti daugiau, kaip labai reikšmingą vertina, darbuotojai (LR-3,58) ir kiti darbuotojai (LR-3,63), o vadovai tai vertina, kaip reikšminga (3,33). Dvyliktą veiksmą, komandiruotes (apmokamas), kaip tik reikšmingas vertina visi respondentai ir tai yra veiksnys, kurį bendrai vieną iš prasčiausių vertina visi, tiek vadovai (R-3,20), tiek darbuotojai (R-3,16), tiek kiti darbuotojai (3,37). Tryliktą veiksmą, papildomus priedus už įmonėje išdirbtą laiką, vertina, kaip labai reikšminga, vadovai (4,03) ir kiti darbuotojai (LR-3,76), o darbuotojai tai vertina labai žemai, kaip tik reikšmingą (R-2,81).

**3.3 lentelė.** Netiesioginių materialinių skatinimo veiksnių vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Netiesioginiai materialiniai veiksniai	Vadovas (statybos aikštelė)				Darbuotojas (statybos aikštelė)				Kiti (Ne statybos aikštelė)			
		RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10
11	Galimybė įsigyti organizacijos gaminamų produktų su darbuotojo nuolaida	3,13	R	59		2,19	ŠR	67		3,08	R	64	
14	Darbo išlaidų padengimas	3,93	LR	20		3,61	LR	22		4,04	LR	23	
15	Išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio suteikimas	4,07	LR	10	✓	3,26	R	37		4,12	LR	18	
16	Nemokamo maitinimo organizavimas	3,27	R	53		2,84	R	56		3,33	R	59	
18	Papildomas darbuotojo pinigų krepšelis sveikatos priežiūrai	3,57	LR	42		2,77	R	58		3,65	LR	45	
19	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimą	3,63	LR	39		3,03	R	51		3,49	LR	51	
20	Suteikiami priedai šeimos nariams (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.)	3,33	R	49		2,42	ŠR	63		3,35	R	58	
34	Kvalifikacijos kėlimo ar palaikymo pastovūs kursai	4,03	LR	14		3,84	LR	12		4,06	LR	21	
56	Užtikrinama saugi darbo aplinka	3,87	LR	27		3,84	LR	12		4,16	LR	15	
57	Aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis	3,93	LR	20		3,77	LR	16		4,04	LR	23	
58	WC darbo vietoje	3,70	LR	32		3,19	R	42		4,02	LR	25	
59	Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis	3,87	LR	27		4,10	LR	2	✓	4,12	LR	18	
60	Aprūpinimas tinkamais darbo rūbais	3,90	LR	23		4,13	LR	1	✓	3,82	LR	38	
61	Galimybė po darbo nusiplauti rankas	3,77	LR	31		3,58	LR	23		3,84	LR	36	
62	Galimybė po darbo nusimaudyti	2,80	R	65		2,48	ŠR	62		2,98	R	65	
63	Poilsio vietoje užtikrinta tvarka, nerūkymas, higienos normos, šaltas, karštas vanduo, mikrobanginė ir asmeninė erdvė.	3,47	LR	46		3,10	R	47		3,53	LR	50	
Vidurkis		3,64	LR			3,26	R			3,73	LR		

3.3 lentelėje pateikti 16 netiesioginio materialinio skatino veiksniai ir kaip juo tyrimo metu įvertino vadovai (statybos aikštelė), darbuotojai (statybos aikštelė) ir kiti (ne statybos aikštelė). Remiantis lentelėje pateiktais rezultatais netiesioginio materialinio skatinimo veiksniais bendrai vertina skirtingai, kaip labai reikšmingus, tai aukščiausiai vertina kiti darbuotojai (LR-3,73), truputį žemiau vertina vadovai (LR-3,64), o darbuotojai vertina, tik kaip reikšmingus (R-3,26). Ypač reikšmingais veiksniais nei viena respondentų grupė nevertina, o kaip labai reikšmingus vertina, tiek vadovai, tiek kiti darbuotojai po 12 iš 16, o darbuotojai 7 iš 16. Reikšmingais veiksniais vadovai ir kiti darbuotojai laiko po 4 iš 16, o darbuotojai 6 iš 16. Šiek tiek reikšmingais darbuotojai laiko 3 iš 16 veiksnių. Iš 16 netiesioginių materialinių veiksnių vadovai – 1, darbuotojai – 2, kiti darbuotojai – 0, vertina pirmame dešimtuکه, kaip reikšmingiausius veiksniais keliančius motyvacijos lygi.

Vienuoliktą veiksnį, galimybę įsigyti organizacijos gaminių produktų su darbuotojo nuolaida, respondentai vertina žemai, vadovai tai vertina aukščiausiai iš respondentų (R-3,13), taip pat labai panašiai tai vertina ir kiti darbuotojai (3,08), o darbuotojai, tai vertina labai žemai, kaip šiek tiek reikšmingą veiksnį (ŠR-2,19). Keturioliktą veiksnį, darbo išlaidų padengimą, apklaustieji vertina, kaip labai reikšminga, aukščiausiai vertina kiti darbuotojai (LR-4,04), panašiai vertina ir vadovai (R-3,93), o darbuotojai tai vertina šiek tiek žemiau (LR-3,61). Penkioliktą veiksnį, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimą ar tarnybinio automobilio suteikimą, statybų sektoriaus atstovai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, veiksnį vertina kiti darbuotojai (LR-4,14) ir vadovai (4,07), kurie šį veiksnį mato, kaip vieną iš dešimties geriausių, o darbuotojai tai vertina, tik kaip reikšmingą veiksnį (R-3,26). Šešioliktą veiksnį, nemokamo maitinimo organizavimą, respondentai bendrai vertina, tik kaip reikšminga, aukščiausiai jį vertina kiti darbuotojai (R-3,33), žemiau vertina vadovai (R-3,27), ir žemiausiai darbuotojai (R-2,84). Aštuonioliktą veiksnį, papildomą darbuotojų pinigų krepšelį sveikatos priežiūrai, apklausos dalyviai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, vertina aukščiausiai kiti darbuotojai (LR-3,65), žemiau vadovai (LR-3,57), o darbuotojai vertina tai tik kaip reikšmingą veiksnį (R-2,77). Devynioliktą veiksnį, darbuotojų, ar jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimą, vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, tai vertina vadovai (LR-3,63), kai mažiau kiti darbuotojai (3,49), o darbuotojai tai vertina, tik kaip reikšmingą veiksnį (R-3,03). Dvidešimtą veiksnį, suteikiamus priedus šeimos nariams (visišką ar dalinį ikimokyklinių priemonių apmokėjimą, stipendijų skyrimą ir pan.), vertina žemai, kaip reikšminga, labai panašiai vertina vadovai (R-3,33) ir kiti darbuotojai (R-3,35), o žemiausiai, kaip šiek tiek reikšminga, priemonę vertina darbuotojai, dirbantys statybų aikštelėje (ŠR-2,42). Trisdešimt ketvirtą veiksnį, kvalifikacijos kėlimo ar palaikymo pastovius kursus, respondentai vertina, kaip labai reikšmingus, aukščiausiai juos vertina kiti darbuotojai (LR-4,06) ir vadovai (LR-4,03), o žemiau darbuotojai (LR-3,84). Penkiasdešimt šeštą, penkiasdešimt septintą, penkiasdešimt aštuntą,

penkiasdešimt devintą, šešiasdešimtą, šešiasdešimt pirmą, šešiasdešimt antrą ir šešiasdešimt trečias veiksnys yra susijęs su darbo sąlygomis ir jų užtikrinimu. Užtikrinamą saugią darbo aplinką respondentai vertina, kaip labai reikšminga, aukščiausiai vertina tai kiti darbuotojai (LR-4,16), žemiau panašiai vadovai (LR-3,87) ir darbuotojai(LR-3,84). Aprūpinimą tinkamomis darbo saugos priemonėmis apklaustieji vertina, kaip labai reikšminga, aukščiausiai vertina tai kiti darbuotojai (LR-4,04), žemiau vadovai (LR-3,93) ir dar žemiau darbuotojai(LR-3,77). Tualetą darbo vietoje vertina, kaip labai reikšminga kiti darbuotojai (LR-4,02), žemiau vadovai (3,70), o darbuotojai tai vertina tik, kaip reikšmingą veiksnį (R-3,19). Aprūpinimą tinkamomis darbo priemonėmis labai reikšmingu laiko visi respondentai, labiausiai kiti darbuotojai (LR-4,12), žemiau darbuotojai (4,10), kurie šį veiksnį įvardija, kaip vieną iš dešimt geriausių, žemiau vadovai (LR-3,87). Aprūpinimą tinkamais rūbais visi laiko labai reikšmingu, aukščiausiai tai vertina darbuotojai (4,13), kuriems šis veiksnys yra geriausiai vertinamas iš visų 70 veiksmių, žemiau tai vertina vadovai (LR-3,90) ir žemiausiai kiti darbuotojai (LR-3,84). Galimybę po darbo nusiplauti rankas apklausos dalyviai vertina, kaip labai reikšminga, aukščiausiai tai vertina kiti darbuotojai (LR-3,84), žemiau vadovai (LR-3,77), dar žemiau darbuotojai (LR-3,58). O galimybę po darbo nusimaudyti respondentai vertina žemai, kaip reikšminga, vertina kiti darbuotojai (R-2,98), žemiau vadovai (R-2,80), o darbuotojai tai vertina, kaip šiek tiek reikšminga (ŠR-2,48). Poilsio vietoje užtikrinta tvarka, nerūkymas, higienos normos, šaltą, karštą vandenį, mikrobanginę ir asmeninę erdvę respondentai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga vertina kiti darbuotojai (LR-3,53) ir vadovai (LR-3,47), ir kaip reikšminga, vertina darbuotojai (R-3,10).



### 3.4 lentelė. Nematerialaus skatinimo veiksmų vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Nematerialūs (moraliniai) veiksniai	Vadovas (statybos aikštelė)				Darbuotojas (statybos aikštelė)				Kiti (Ne statybos aikštelė)			
		RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10
5	Kasmetinės apmokamos atostogos	4,07	LR	10	✓	3,29	R	35		4,14	LR	16	
17	Galimybė prireikus pasinaudoti organizacijos turimomis darbo priemonėmis asmeniniams tikslams	3,30	R	52		2,55	ŠR	61		3,63	LR	46	
21	Organizacijos vakarėliai, neformalios šventės (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklį, barą, boulingą, baseiną ar kt.)	3,10	R	62		2,23	ŠR	66		3,41	LR	55	
22	Galimybė dirbant naudoti aukščiausias technologijas, programas, darbo būdus	3,67	LR	35		3,06	R	49		3,88	LR	31	
23	Sudaryta galimybė rinktis, dirbti vienam ar kolektyve	3,23	R	54		3,16	R	44		3,78	LR	39	
24	Stabilus kolektyvas	3,57	LR	42		3,55	LR	26		3,96	LR	30	
25	Darbas grupėse	3,20	R	56		3,03	R	51		3,22	R	63	
26	Galimybė priklausyti žmonių grupei, kolektyvui	3,13	R	59		3,32	R	33		3,39	R	56	
27	Gerai darbo santykiai su kolegomis	3,97	LR	18		3,97	LR	7	✓	4,35	YR	5	✓
28	Galimybė bendrauti tarpusavyje atliekant darbą ar užmegzti naujas pažintis	3,57	LR	42		3,06	R	49		3,78	LR	39	
29	Gerai darbo santykiai su vadovu	4,20	YR	5	✓	3,90	LR	9	✓	4,53	YR	2	✓
30	Lygybė tarp darbuotojų	3,83	LR	30		4,00	LR	5	✓	4,10	LR	20	
31	Žodiniai pagyrimai ir padėka už atliktą darbą	3,60	LR	40		3,32	R	33		3,98	LR	28	
32	Raštiški pagyrimai ir padėka už atliktą darbą	2,97	R	64		2,42	ŠR	63		3,29	R	62	
33	Asmeninė vadovo padėka	3,60	LR	40		3,26	R	37		3,86	LR	34	
35	Galimybė siekti karjeros vertikalios (užimant aukštesnes pareigas)	4,07	LR	10	✓	3,68	LR	18		4,27	YR	8	✓
36	Galimybė siekti karjeros galimybė horizontalios (galimybė vykdyti daugiau funkcijų)	3,67	LR	35		3,00	R	54		3,98	LR	28	
37	Galimybė kūrybiškai atlikti darbą	3,67	LR	35		3,10	R	47		3,73	LR	43	
38	Galimybė siekti asmeninio tobulėjimo	4,00	LR	16		3,68	LR	18		4,27	YR	8	✓
39	Galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus	4,07	LR	10	✓	3,39	R	30		3,88	LR	31	
40	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo	4,00	LR	16		3,74	LR	17		3,86	LR	34	
41	Galimybė vadovauti	3,87	LR	27		3,42	LR	29		3,69	LR	44	
42	Galimybė planuoti savo veiklą darbe	4,10	LR	8	✓	3,23	R	40		4,20	YR	13	
43	Galimybė konkuruoti su kolegomis	3,17	R	58		2,74	R	59		2,86	R	66	

44	Aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai	4,20	YR	5	✓	3,58	LR	23	4,24	YR	10	✓
45	Išplėstos atsakomybės ribos	3,47	LR	46		2,94	R	55	3,43	LR	54	
46	Siaura darbo specifiika ir pasikartojantis darbas	2,40	ŠR	68		2,65	R	60	2,24	ŠR	68	
47	Sudėtingų užduočių vykdymas	3,33	R	49		3,35	R	32	3,31	R	60	
48	Griežtas vadovavimas ir kontrolė	2,60	R	67		2,35	ŠR	65	2,22	ŠR	69	
49	Geras darbo organizavimas ir planavimas	4,17	LR	7	✓	4,03	LR	4	4,22	YR	12	
50	Maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas	3,67	LR	35		3,94	LR	8	4,14	LR	16	
51	Vadovo gebėjimas valdyti savo emocija, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos nevertojimas	3,90	LR	23		4,00	LR	5	4,35	YR	5	✓
52	Tinkamas konfliktų sprendimas	4,23	YR	4	✓	3,90	LR	9	4,33	YR	7	✓
53	Laisvas pietų pertraukos pasirinkimas	2,67	R	66		3,39	R	30	3,63	LR	46	
54	Darbo dienos laiko sutrumpinimas	3,40	LR	48		3,03	R	51	3,88	LR	31	
55	Papildomų išėjinių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas	3,70	LR	32		3,16	R	44	4,00	LR	27	
64	Mėnesio darbuotojo rinkimas	2,17	ŠR	70		1,84	ŠR	68	2,00	ŠR	70	
65	Psichologinio spaudimo nebūvimas	3,93	LR	20		3,81	LR	15	4,24	YR	10	✓
66	Organizacijos atvirumas darbuotojams	3,57	LR	42		3,26	R	37	4,06	LR	21	
67	Organizacijos rūpestingumas darbuotojais, požiūris į darbuotoja, kaip į partnerį	3,90	LR	23		3,29	R	35	4,20	YR	13	
68	Galimybė atliekant darbą klausytis muzikos (jei tai leidžia darbo sąlygos)	3,13	R	59		3,48	LR	28	3,31	R	60	
69	Galimybė dirbti nuotoliniu būdu	3,23	R	54		1,84	ŠR	68	3,63	LR	46	
70	Priklausymas profsąjungai	2,27	ŠR	69		1,65	N	70	2,27	ŠR	67	
Vidurkis		3,52	LR			3,20	R		3,71	LR		

3.4 lentelėje pateikti 43 nematerialinio (moralinio) skatino veiksniai ir kaip juo tyrimo metu įvertino vadovai (statybos aikštelė), darbuotojai (statybos aikštelė) ir kiti (ne statybos aikštelė). Remiantis lentelėje pateiktais rezultatais netiesioginio materialinio skatinimo veiksniais bendrai vertina skirtingai, kaip labai reikšmingus, tai aukščiausiai vertina kiti darbuotojai (LR-3,71), žemiau vertina vadovai (LR-3,52), o darbuotojai vertina, tik kaip reikšmingus (R-3,20). Ypač reikšmingais veiksniais vadovai vertina 3 iš 43 veiksniais, kiti darbuotojai 11 iš 43, o darbuotojai dirbantys statybos aikštelėje nei vieno iš jų nevertina, kaip ypač reikšmingai. Kaip labai reikšmingus vertina, tiek vadovai 25 iš 43, tiek darbuotojai po 15 iš 43, tiek ir kiti darbuotojai 22 iš 43. Reikšmingais veiksniais vadovai vertina 12 iš 43 veiksnų, darbuotojai – 21 iš 43, kiti darbuotojai – 6 iš 43. Šiek tiek reikšmingais vadovai laiko 3 iš 43, darbuotojai 6 iš 43, kiti darbuotojai. Iš 3.3 lentelės darbuotojai išvelgia iš 1 iš 43 nereikšminga veiksnį. Iš 43 nematerialinių (moralinio) skatinimo veiksnų vadovai – 8, darbuotojai – 7, kiti darbuotojai – 7, vertina pirmame dešimtuke, kaip reikšmingiausius veiksniais keliančius motyvacijos lygi.

Penkta veiksnį, kasmetines apmokamas atostogas, respondentai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-4,14) ir vadovai (LR-4,07), vadovaujantys asmenys tai net vertina, kaip vieną iš dešimties reikšmingiausių veiksnų, o darbuotojai tai vertina, kaip reikšmingą veiksnį (R-3,29). Septynioliktą veiksnį, galimybę prirėkus pasinaudoti organizacijos turimomis darbo priemonėmis asmeniniams tikslams, apklaustieji vertina labai skirtingai, aukščiausiai, kaip labai reikšmingu, vertina kiti darbuotojai (LR-3,63), kaip reikšminga, vertina vadovai (R-3,30) ir, kaip šiek tiek reikšminga, vertina darbuotojai (ŠR-2,55). Dvidešimt pirmą veiksnį, organizacijos vakarėlius, neformalias šventes (reikšmingų datų kolektyvinį šventimą, bilietus į spektaklį, barą, boulingą, baseiną ar kt.), apklausos dalyviai vertina labai skirtingai, aukščiausiai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-3,41), kaip reikšminga, vertina vadovai (R-3,10) ir, kaip šiek tiek reikšminga, vertina darbuotojai (ŠR-2,23). Dvidešimt antrą veiksnį, galimybę dirbti naudojantis aukščiausiomis technologijomis, programomis, darbo būdais, respondentai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga vertina kiti darbuotojai (LR-3,88) ir vadovai (LR-3,67), o darbuotojai tai vertina, kaip reikšminga (R-3,06). Dvidešimt trečią veiksnį, sudaryta galimybė dirbant rinktis, dirbti vienam ar kolektyve, vertina, skirtingai, kiti darbuotojai tai vertina, kaip labai reikšminga (LR-3,78), kaip reikšminga, veiksnį vertina vadovai (R-3,23) ir darbuotojai (R-3,16), dirbantys statybos aikštelėse. Dvidešimt ketvirtą veiksnį, stabilų kolektyvą, apklaustieji vertina, kaip labai reikšminga, kiti darbuotojai tai vertina aukščiausiai (LR-3,96), žemiau vertina vadovai (LR-3,57) ir darbuotojai (LR-3,55). Dvidešimt penktą veiksnį, darbą grupėse, apklausos dalyviai vertina, kaip reikšminga, aukščiausiai tai vertina kiti darbuotojai (R-3,22) ir vadovai (R-3,20), šiek tiek žemiau vertina darbuotojai (R-3,03). Dvidešimt šeštą veiksnį, galimybę priklausyti žmonių grupei ar kolektyvui, respondentai vertina panašiai, kaip reikšminga, aukščiausiai tai

vertina kiti darbuotojai (R-3,39) ir darbuotojai (R-3,32), žemiau vadovai (R-3,13). Dvidešimt septintą veiksnį, gerus santykius su kolegomis, apklaustieji vertina įvairiai, geriausiai tai vertina kiti darbuotojai (YR-4,35), jie tai vertina, kaip ypač reikšmingą veiksnį, ir jiems jis yra vienas iš dešimties geriausiai vertinamų veiksnių. Darbuotojai šiam veiksmiui taip pat skiria vietą dešimtuke, jie kartu su vadovais jį vertina, kaip labai reikšmingą (LR-3,97). Dvidešimt aštuntą veiksnį, galimybe bendrauti tarpusavyje atliekant darbą ar užmegzti naujas pažintis, apklausos dalyviai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-3,78) ir vadovai (LR-3,57), žemiau tai vertina, kaip reikšminga, darbuotojai (R-3,06). Dvidešimt devintą veiksnį, gerus darbo santykius su vadovu, visi respondentai vertina labai aukštai ir šis veiksnys jis yra geriausių dešimtuke. Kaip ypač reikšmingą veiksnį, vertina kiti darbuotojai (YR-4,53) ir vadovai (YR-4,20), šiek tiek prasčiau, kaip labai reikšminga, vertina darbuotojai (LR-3,90). Trisdešimtą veiksnį, lygybę tarp darbuotojų, apklaustieji vertina labai panašiai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-4,10), žemiau darbuotojai (LR-4,00), dar žemiau vadovai (LR-3,83). Trisdešimt pirmą veiksnį, žodinius pagyrimus ir padėką už atliktą darbą, apklausos dalyviai vertina skirtingai, kaip reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-3,98), žemiau vadovai (LR-3,60), o darbuotojai tai vertina, kaip tik reikšmingą veiksnį (R-3,32). Trisdešimt antrą veiksnį, raštiškus pagyrimus ir padėką už atliktą darbą, vertinama prasčiau nei žodinė, kaip reikšminga, vertina kiti darbuotojai (R-3,29), žemiau vadovai (R-3,29), o darbuotojai tai vertina, kaip šiek tiek reikšminga (ŠR-2,42). Trisdešimt trečia veiksnį, asmeninę vadovo padėką, respondentai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-3,86) ir vadovai (LR-3,60), žemiau, kaip reikšminga, vertina darbuotojai (R-3,26). Trisdešimt penktą veiksnį, galimybe siekti karjeros vertikaliai, užimant aukštesnes pareigas, apklaustieji vertina teigiamai, kaip ypač reikšminga, vertina kiti darbuotojai (YR-4,27), bei šis veiksnys jiems yra vienas iš dešimt geriausių, taip pat vadovai (LR-4,07) šis veiksnys yra vienas iš dešimties geriausių, jie jį vertina, kaip labai reikšminga, o darbuotojai (LR-3,68). Trisdešimt šeštą veiksnį, galimybe siekti karjeros horizontaliai, vykdant daugiau funkcijų, apklausos dalyviai tai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-3,98) ir vadovai (LR-3,67), žemiau tai vertina, kaip reikšminga, darbuotojai (R-3,00). Trisdešimt septintą veiksnį, galimybe kūrybiškai atlikti darbą, vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-3,73) ir vadovai (LR-3,67), o darbuotojai tai vertina, kaip reikšminga (R-3,10). Trisdešimt aštuntą veiksnį, galimybe siekti asmeninio tobulėjimo, vertinama labai aukštai, kaip ypač reikšminga, tai vertina kiti darbuotojai (YR-4,27), jiems tai taip pat ir vienas iš dešimties geriausiai vertinamų veiksnių, o vadovai (LR-4,00) ir darbuotojai (LR-3,68) tai vertina, kaip labai reikšmingą veiksnį. Trisdešimt devintą veiksnį, galimybe ir teisę priimti svarbius sprendimus, vertinama skirtingai, geriausiai tai vertina vadovai (LR-4,07), kaip labai reikšminga, jiems tai taip pat vienas iš dešimties geriausiai vertinamų veiksnių, kiti darbuotojai tai taip pat vertina, kaip labai

reikšmingą veiksnį (LR-3,88), o darbuotojai tai vertina, kaip reikšminga (R-3,39). Keturiasdešimtą veiksnį, galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo, vertinama labai aukštai, kaip labai reikšminga, aukščiausiai tai vertina vadovai (LR-4,00), žemiau kiti darbuotojai (LR-3,86) ir dar žemiau darbuotojai (LR-3,74). Keturiasdešimt pirmą veiksnį, galimybę vadovauti, respondentai vertina, kaip labai reikšminga, aukščiausiais balais vertina vadovai (LR-3,87), mažesniais kiti darbuotojai (LR-3,69) ir dar mažesniais darbuotojai (LR-3,42). Keturiasdešimt antrą veiksnį, galimybę planuoti savo veiklą darbe, apklaustieji vertinama labai aukštai ir įvairiai, kaip ypač reikšminga, vertina kiti darbuotojai (YR-4,20), kaip labai reikšminga, vertina vadovai (4,10), taip pat jie šį veiksnį vertina, kaip vieną iš dešimt geriausių veiksmių, o kaip darbuotojai veiksnį vertina, kaip reikšminga (R-3,23). Keturiasdešimt trečią veiksnį, galimybę konkuruoti su kolegomis, apklausos dalyviai vertina, kaip reikšminga, aukščiausiai tai vertina, kai vadovai (R-3,17), šiek tiek prasčiau kiti darbuotojai (R-2,86) ir darbuotojai (R-2,74). Keturiasdešimt ketvirtą veiksnį, aiškias darbo užduotis, darbo ir įmonės tikslus, vertina labai aukštai, kiti darbuotojai (YR-4,24) ir vadovai (YR-4,20), tai vertina, kaip ypač reikšmingą veiksnį, bei jį laiko vienu iš dešimties geriausių veiksmių, tuo tarpu darbuotojai dirbantys statybos aikštelėje jį vertina mažiau, tačiau vis tiek, kaip labai reikšminga (LR-3,58). Keturiasdešimt penktą veiksnį, išplėstas atsakomybės ribas, respondentai vertina skirtingai, kaip labai reikšminga, vertina vadovai (LR-3,47) ir kiti darbuotojai (LR-3,43), o darbuotojai tai vertina, kaip reikšmingą veiksnį (R-2,94). Keturiasdešimt šeštą veiksnį, siaurą darbo specifiką ir pasikartojantį darbą, apklausos dalyviai vertina silpnai, aukščiausiai tai vertina darbuotojai (R-2,65), kaip reikšminga, o vadovai (ŠR-2,40) ir kiti darbuotojai (ŠR-2,24) tai vertina, kaip šiek tiek reikšminga. Keturiasdešimt septintą veiksnį, sudėtingų užduočių vykdymą, visi respondentai atsakė labai panašiai, kaip reikšminga, tiek vadovai (R-3,33), tiek darbuotojai (R-3,35), tiek kiti darbuotojai (R-3,31). Keturiasdešimt aštuntą veiksnį, griežtą vadovavimą ir kontrolę, apklausos dalyviai vertina žemais balais, aukščiausiai tai vertina vadovai (R-2,60), kaip reikšminga, o darbuotojai (ŠR-2,35) ir kiti darbuotojai (ŠR-2,22) tai vertina, kaip šiek tiek reikšminga. Keturiasdešimt devintą veiksnį, gerą darbo organizavimą ir planavimą, respondentai vertina labai aukštai, aukščiausiai tai vertina kiti darbuotojai (YR-4,22), kaip ypač reikšminga, o vadovai (LR-4,17) ir darbuotojai (LR-4,03) dirbantys statybos aikštelėse, šį veiksnį vertina, kaip labai reikšminga, ir net įvardina, kaip viena iš dešimties geriausiai vertinamų. Penkiasdešimtą veiksnį, maksimaliai panaudojamą žmogaus potencialą, apklausoje dalyvaujantys vertina aukštai, kaip labai reikšminga, aukščiausiai vertina kiti darbuotojai (LR-4,14), žemiau darbuotojai (3,94), kurį jie taip pat vertina, kaip vieną iš dešimties geriausių veiksmių, bei šiek tiek žemiau tai vertina vadovai (LR-3,67). Penkiasdešimt pirmą veiksnį, vadovo gebėjimus valdyti savo emocijas, kalbėjimo toną, bei oficialią leksiką, respondentai vertina įvairiai, kaip ypač reikšminga, vertina kiti darbuotojai (YR-4,35), bei šį veiksnį vertina, kaip vieną iš dešimties geriausių, darbuotojai

tai vertina, kaip labai reikšmingą veiksnį, bei jį vertina, kaip vieną iš dešimties geriausių veiksmių, o vadovams (LR-3,90) tai mažiau svarbus veiksnys ir jie tai vertina, kaip labai reikšminga. Penkiasdešimt antrą veiksnį, tinkamą konfliktų sprendimą, visi apklausos dalyviai vertina labai aukštai ir įvardija, kaip vieną iš dešimties geriausių, kiti darbuotojai (4,33) tai vertina, kaip ypač reikšminga, o darbuotojai (LR-3,90) ir vadovai (LR-4,23), kaip labai reikšminga. Penkiasdešimt trečia veiksnį, laisvai pasirenkamą pietų pertrauko laiką, vertina skirtingai, aukščiausiai tai vertina kiti darbuotojai (LR-3,63), kaip labai reikšminga, žemiau tai vertina darbuotojai (R-3,39), kaip reikšminga, ir dar žemiau vadovai (R-2,67). Penkiasdešimt ketvirta veiksnį, darbo laiko sutrumpinimą, apklausos dalyviai vertina skirtingai, aukščiausiai, kaip labai reikšminga, tai vertina kiti darbuotojai (LR-3,88), žemiau vadovai (LR-3,40), o darbuotojai tai vertina, tik kaip reikšminga (R-3,03). Penkiasdešimt penktą veiksnį, papildomų išėjinių dienų ar atostogų skyrimą, atostogų laiko pasirinkimą ir prailginimą, vertina skirtingai, aukščiausiai tai vertina, kaip labai reikšminga, kiti darbuotojai (LR-4,00), šiek tiek žemiau tai vertina vadovai (LR-3,70), o darbuotojai tai vertina, tik kaip reikšminga (R-3,16). Šešiasdešimt ketvirtą veiksnį, mėnesio darbuotojo rinkimą, bendrai respondentai vertina žemais balais, kaip šiek tiek reikšminga, tiek kiti darbuotojai (ŠR-2,00), tiek vadovai (ŠR-2,17), tiek darbuotojai (ŠR-1,84). Šešiasdešimt penktą veiksnį, psichologinio spaudimo nebuvimą, apklaustieji vertina aukštais balais, kiti darbuotojai tai vertina, kaip ypač reikšmingu veiksmiu ir suteikia jam vieną iš dešimties geriausių veiksmių vietą, tuo tarpu darbuotojai (LR-3,81) ir vadovai (LR-3,93) tai vertina, kaip labai reikšmingu veiksmiu. Šešiasdešimt šeštą veiksnį, organizacijos atvirumą darbuotojams, apklausos dalyviai vertina įvairiai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-4,06), žemiau tai vertina vadovai (LR-3,57), o darbuotojai tai vertina, tik kaip reikšmingą veiksnį (R-3,26). Šešiasdešimt septintą veiksnį, organizacijos rūpestingumą darbuotojais, požiūrį į darbuotoją, kaip į partnerį, vertina labai skirtingai, kaip ypač reikšminga, vertina kiti darbuotojai (YR-4,20), kaip labai reikšminga, vertina vadovai (LR-3,13), ir kaip reikšminga, vertina darbuotojai (R-3,29). Šešiasdešimt aštuntą veiksnį, galimybę klausytis muzikos, jei tai leidžia darbo sąlygos, aukščiausiai tai įvertino darbuotojai (LR-3,48), kaip labai reikšminga, o vadovai (R-3,13) ir kiti darbuotojai (R-3,31) įvertino, kaip reikšminga. Šešiasdešimt devintą veiksnį, galimybę dirbti nuotoliniu būdu, respondentai vertina labai skirtingai, kaip labai reikšminga, vertina kiti darbuotojai (LR-3,63), kaip reikšminga, vertina vadovai (R-3,23), ir kaip šiek tiek reikšminga, vertina darbuotojai (ŠR-1,84). Septyniadešimtą veiksnį, priklausymą profsajungai, respondentai vertina labai žemai, kaip šiek tiek reikšminga, vertina vadovai ir kiti darbuotojai (po ŠR-2,27), o darbuotojai tai įvertino, net kaip nereikšminga (N-1,65).

Statybos sektoriuje dirbantys žmonės, užimantys skirtingas pareigas, taikomus veiksmius, siekiant skatinti žmogų atlikti darbą geriau, vertina juos skirtingai. Išanalizuoti duomenys atskleidžia, kad vadovai dirbantys statybos aikštelėje, veiksmius didinančius žmogaus motyvacija vertina labiau už tyrime

dalyvavusius darbuotojus, tačiau mažiau už statybos sektoriuje, ne statybos aikštelėje dirbančius asmenis. 9 % veiksmų buvo įvertinti aukščiausiais balais, kaip ypač reikšmingi. 4 % veiksmų buvo įvertinti žemiau nei reikšmingi. Veiksniai dažniausiai buvo vertinami, kaip reikšmingi 27 %, ir kaip labai reikšmingi 60 %. Geriausiai darbuotojų įvertinti veiksniai pateikti 3.5 lentelėje, iš viso lentelėje 13 veiksmų, nes keturi paskutiniai veiksniai surinko vienodą įvertinimą. Veiksniai sunumeruoti pagal vertinimo dydį. Lentelėje matomas nematerialinio (moralinio) skatinimo formos veiksmų dominavimas 62 %, tiesioginės materialinės skatinimo priemonės sudarė 31 % ir netiesioginės materialinės sudarė 8 %. Taip pat lentelėje pateiktas respondentų balų pasiskirstymas, iš yra matoma, kad ir geriausiai vertinamus veiksmus vadovai vertino didžiąją dalimi gerai, tik ties kasmetinėmis apmokamomis atostogomis nuomonės skyrėsi labiau.

Vadovų geriausiai vertinamas veiksnys yra premijų skyrimas už atliktą darbą (YR-4,63), žemiau vertinamas taip pat tiesioginiu materialiu skatinamo veiksnys: teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (YR-4,40) bei užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku mokamas atlyginimas) (YR-4,37). Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: tinkamas konfliktų sprendimas (YR-4,23), geri darbo santykiai su vadovu (YR-4,20), aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai (YR-4,20), geras darbo organizavimas ir planavimas (LR-4,17), darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą (LR-4,10), galimybė planuoti savo veiklą darbe (LR-4,10), išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio suteikimas (4,07), kasmetinės apmokamos atostogos (LR-4,07), galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas) (LR-4,07), galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus (LR-4,07). Pirmą ir dešimtą geriausiai vertinus veiksmus skiria 12,2 %, tai yra mažas skirtumas, tačiau, lyginant skirtumas su kitais, tai ryškesnis skirtumas, pirmi trys geriausiai vertinami veiksniai išsiskiria iš kitų ir yra vertinami ryškiai geriau bei visi trys yra skatinami tiesioginiu materialinio tiesioginiu būdu. Iš to galime daryti išvadą, kad vadovus geriausiai skatina tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai, tačiau visus dešimtuose paminėtus veiksmus vadovai vertina labai teigiamai, todėl reiktų nepamiršti ir jų.

Išanalizuoti duomenys atskleidžia, kad darbuotojai dirbantys statybos aikštelėje, veiksmus didinančius žmogaus motyvacija vertina žemiausiai iš tyrime dalyvavusiųjų. Nei vienas veiksnys nebuvo įvertintas aukščiausiais balais, kaip ypač reikšmingas. 14 % veiksmų buvo įvertinti žemiau nei „reikšmingas“, o veiksniai dažniausiai buvo vertinami, kaip reikšmingi 44 %, ir kaip labai reikšmingi 41 %. Geriausiai darbuotojų įvertinti veiksniai pateikti 3.6 lentelėje, iš viso lentelėje 11 veiksmų, nes trys paskutiniai veiksniai surinko vienodą įvertinimą. Veiksniai sunumeruoti pagal vertinimo dydį. Lentelėje matomas nematerialinio (moralinio) skatinimo formos veiksmų dominavimas 64 %, materialinės

skatinimo priemonės buvo vertinamo po 18 %. Taip pat lentelėje pateiktas respondentų balų pasiskirstymas, iš yra matoma, kad ir geriausiai vertinamus veiksnius vieni darbuotojai vertino prastai.

Darbuotojų geriausiai vertinamas veiksnys yra aprūpinimas tinkamais darbo rūbais (LR-4,13), truputėlį žemiau taip pat netiesioginiu materialiu būdu skatinamas veiksnys, aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis (LR-4,10). Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (LR-4,06), geras darbo organizavimas ir planavimas (LR-4,03), vadovo gebėjimas valdyti savo emocija, kalbėjimas ramiu tonu bei necenzūrinės leksikos nevartojimas (LR-4,00), lygybė tarp darbuotojų (LR-4,00), geri darbo santykiai su kolegomis (LR-3,97), maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialias (LR-3,94), užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas) (LR-3,90), tinkamas konfliktų sprendimas (LR-3,90), geri darbo santykiai su vadovu (LR-3,90). Pirmą ir dešimtą geriausiai vertinamus veiksnius skiria 5,5 %, tai yra mažas skirtumas ir iš esmės labai didelio skirtumo tarp veiksmių negalime įžvelgti, todėl praktiškai visi esantys veiksniai dešimtuose yra vertinami kaip labai reikšmingi, keliant statybos aikštelėje dirbančių darbuotojų motyvacijos lygį.

Išanalizuoti duomenys atskleidžia, kad kiti darbuotojai dirbantys ne statybos aikštelėje, veiksmius didinančius žmogaus motyvacija vertina labiausiai iš tyrime dalyvavusių asmenų. 20 % veiksmių buvo įvertinti aukščiausiais balais, kaip ypač reikšmingi. 6 % veiksmių buvo įvertinti žemiau nei reikšmingi. Veiksniai dažniausiai buvo vertinami, kaip reikšmingi 16 %, ir kaip labai reikšmingi 59 %. Geriausiai darbuotojų įvertinti veiksniai pateikti 3.7 lentelėje, iš viso lentelėje 11 veiksmių, nes du paskutiniai veiksniai surinko vienodą įvertinimą. Veiksniai sunumeruoti pagal vertinimo dydį. Lentelėje matomas nematerialinio (moralinio) skatinimo formos veiksmių dominavimas 73 %, tiesioginės materialinės skatinimo priemonės sudarė 27 %, o netiesioginiai materialūs nepateko į dešimtuką. Taip pat lentelėje pateiktas respondentų balų pasiskirstymas, iš yra matoma, kad ir geriausiai vertinamus veiksmius kiti darbuotojai vertino didžiąją dalimi vienbalsiai gerai.

Kitų darbuotojų geriausiai vertinamas veiksnys yra teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (YR-4,59), truputėlį žemiau vertinami premijų skyrimas už atliktą darbą ir geri darbo santykiai su vadovu (YR-4,53). Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas) (YR-4,49), vadovo gebėjimas valdyti savo emocija, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos nevartojimas (YR-4,35), geri darbo santykiai su kolegomis (YR-4,35), tinkamas konfliktų sprendimas (YR-4,33), galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas) (YR-4,27), galimybė siekti asmeninio tobulėjimo (YR-4,27), psichologinio spaudimo nebūvimas (YR-4,24), aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai (YR-4,24). Pirma ir dešimtą geriausiai vertinus veiksmius skiria 7,5 %, tai yra gan nedidelis skirtumas ir iš esmės labai didelio skirtumo tarp veiksmių nėra, galėtume, kaip ypatingai vertinamus išskirti pirmus keturis, kurie vertinami



labai panašiai, tačiau visi esantys veiksniai dešimtuose yra vertinami, kaip ypač reikšmingi, keliant ne statybos aikštelėje dirbančių darbuotojų motyvacijos lygį.

Bendrai visi apklaustieji labai teigiamai vertino, kaip geriausius iš dešimties, keturis veiksnius: užtikrintumą dėl darbo vietos (stabilu laiku išmokamą atlyginimą), teisingą piniginių įvertinimą už atliktą darbą, gerus darbo santykius su vadovu bei tinkamą konfliktų sprendimą.

Dešimtųjų veiksnius išskaidžius pagal teorijas, galima teigti, kad vadovai labai vertina finansinio saugumo, nepriklausomumo poreikius, pagarbos poreikius, socialinius poreikius, vadovavimo poreikius, laisvės ir savirealizacijos poreikius bei gerą organizacijos vadovavimą. Darbuotojai vertina saugumo poreikius, socialinius poreikius, pagarbos bei gerą valdymą. Kiti darbuotojai vertina saugumo, socialinius, pagarbos, savirealizacijos poreikius, bei organizacijos gerą valdymą. Teisingu piniginių įvertinimu už atliktą darbą ir teisingu konfliktų sprendimo veiksniais labai aukštas vertinimas pasako, kad visiems apklaustiesiems labai svarbus veiksniai susiję su J. S. Adamso teisingumo teorija.

**3.5 lentelė.** Vadovų, dirbančių statybos aikštelėse, 10 pirmų geriausiai vertinamų veiksnių (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Veiksniai	Skatinimo būdas	RII	Likerto skalė	Respondentų balų pasiskirstymas, %			Globalus reitingas	Top 10
					≥4	3	≤2		
4	Premijų skyrimas už atliktą darbą	TM	4,63	YR	96,67	0,00	3,33	1	✓
7	Teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą	TM	4,40	YR	90,00	6,67	3,33	2	✓
6	Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas)	TM	4,37	YR	83,33	13,33	3,33	3	✓
52	Tinkamas konfliktų sprendimas	N	4,23	YR	83,33	16,67	0,00	4	✓
29	Gerai darbo santykiai su vadovu	N	4,20	YR	80,00	13,33	6,67	5	✓
44	Aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai	N	4,20	YR	83,33	13,33	3,33	5	✓
49	Geras darbo organizavimas ir planavimas	N	4,17	LR	83,33	16,67	0,00	7	✓
3	Darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą	TM	4,10	LR	80,00	16,67	3,33	8	✓
42	Galimybė planuoti savo veiklą darbe	N	4,10	LR	80,00	16,67	3,33	8	✓
15	Išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio suteikimas	NM	4,07	LR	76,67	16,67	6,67	10	✓
5	Kasmetinės apmokamos atostogos	N	4,07	LR	76,67	10,00	13,33	10	✓
35	Galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas)	N	4,07	LR	76,67	20,00	3,33	10	✓
39	Galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus	N	4,07	LR	80,00	16,67	3,33	10	✓
Vidurkis			4,21	YR	82,31	13,59	4,10		

**3.6 lentelė.** Darbuotojų, dirbančių statybos aikštelėse, 10 pirmų geriausiai vertinamų veiksnių (sudaryta autoriaus)

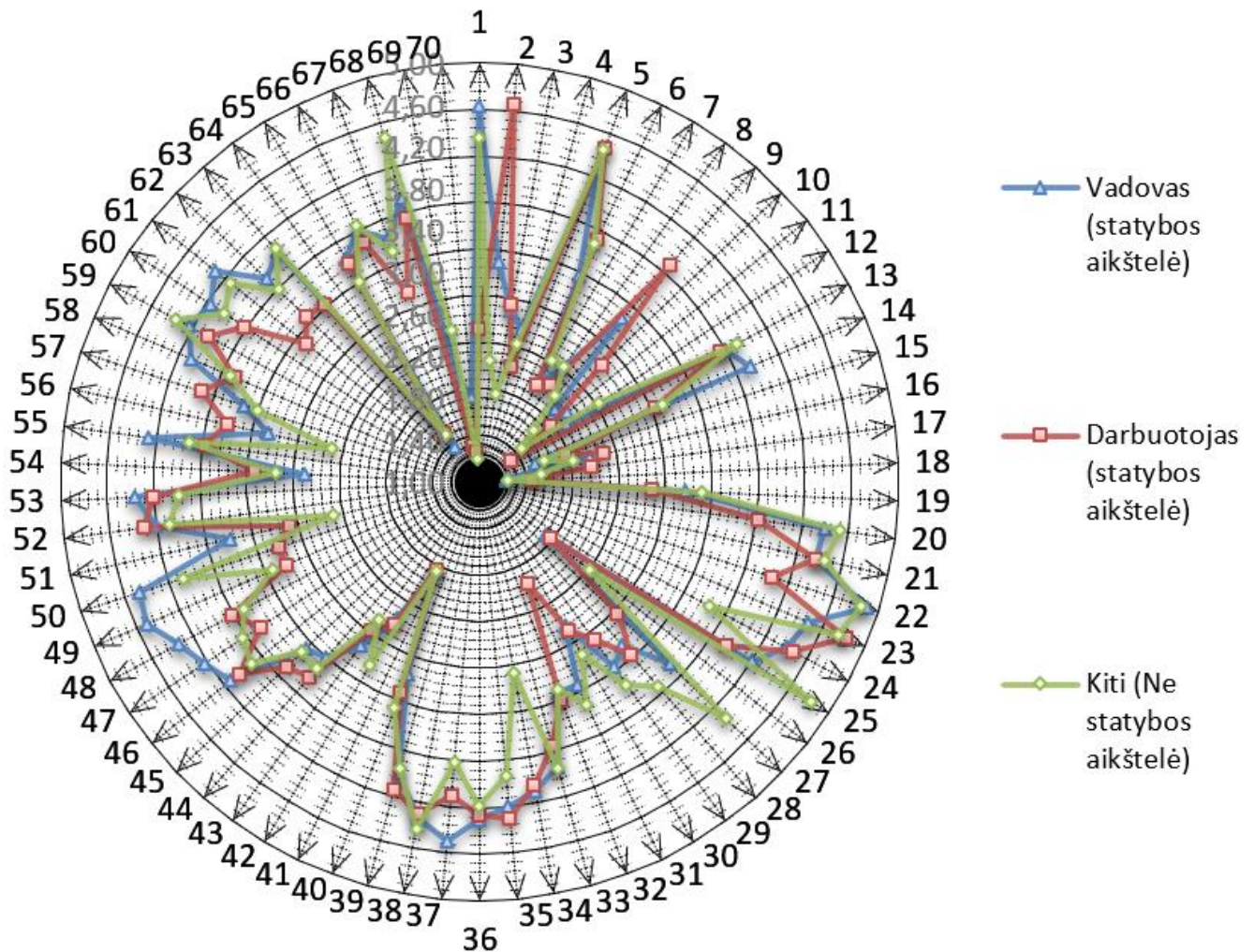
Klausimo numeris	Veiksniai	Skatinimo būdas	RII	Likerto skalė	Respondentų balų pasiskirstymas, %			Globalus reitingas	Top 10
					≥4	3	≤2		
60	Aprūpinimas tinkamais darbo rūbais	NM	4,13	LR	74,19	19,35	6,45	1	✓
59	Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis	NM	4,10	LR	74,19	19,35	6,45	2	✓
7	Teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą	TM	4,06	LR	70,97	19,35	9,68	3	✓
49	Geras darbo organizavimas ir planavimas	N	4,03	LR	74,19	16,13	9,68	4	✓
51	Vadovo gebėjimas valdyti savo emociją, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos nevartojimas	N	4,00	LR	64,52	25,81	9,68	5	✓
30	Lygybė tarp darbuotojų	N	4,00	LR	74,19	12,90	12,90	5	✓
27	Gerai darbo santykiai su kolegomis	N	3,97	LR	67,74	29,03	3,23	7	✓
50	Maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas	N	3,94	LR	70,97	16,13	12,90	8	✓
6	Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas)	TM	3,90	LR	67,74	16,13	16,13	9	✓
52	Tinkamas konfliktų sprendimas	N	3,90	LR	67,74	22,58	9,68	9	✓
29	Gerai darbo santykiai su vadovu	N	3,90	LR	67,74	16,13	16,13	9	✓
Vidurkis			3,99	LR	70,38	19,35	10,26		

**3.7 lentelė.** Statybos sektoriuje dirbančių, išskyrus statybos aikštelę, 10 pirmų geriausiai vertinamų veiksnių (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Veiksniai	Skatinimo būdas	RII	Likerto skalė	Respondentų balų pasiskirstymas, %			Globalus reitingas	Top 10
					≥4	3	≤2		
7	Teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą	TM	4,59	YR	91,84	6,12	2,04	1	✓
4	Premijų skyrimas už atliktą darbą	TM	4,53	YR	91,84	2,04	6,12	2	✓
29	Gerai darbo santykiai su vadovu	N	4,53	YR	91,84	4,08	4,08	2	✓
6	Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas)	TM	4,49	YR	83,67	12,24	4,08	4	✓
51	Vadovo gebėjimas valdyti savo emociją, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos nevartojimas	N	4,35	YR	87,76	6,12	6,12	5	✓
27	Gerai darbo santykiai su kolegomis	N	4,35	YR	83,67	14,29	2,04	5	✓
52	Tinkamas konfliktų sprendimas	N	4,33	YR	85,71	10,20	4,08	7	✓
35	Galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas)	N	4,27	YR	83,67	6,12	10,20	8	✓
38	Galimybė siekti asmeninio tobulėjimo	N	4,27	YR	81,63	18,37	0,00	8	✓
65	Psichologinio spaudimo nebūvimas	N	4,24	YR	83,67	8,16	8,16	10	✓
44	Aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai	N	4,24	YR	79,59	16,33	4,08	10	✓
Vidurkis			4,38	YR	85,90	9,46	4,64		

### 3.2.2. Veiksnių dažnumo rezultatai

Bendri tyrimo veiksnių dažnumo rezultatai pateikti trijose lentelėse 3.8, 3.9 ir 3.10 lentelėse, o skaičiavimai pateikti prieduose (žr. D priedą). Lentelės skiriasi veiksnių skatinimo būdais. 3.8 lentelėje pateikti 11 tiesioginio materialinio skatino veiksniai ir kaip dažnai jie yra taikomi statybos įmonėse, siekiant motyvuoti vadovus (statybos aikštelė), darbuotojus (statybos aikštelė) ir kitus (ne statybos aikštelė). Kiekvienam klausimui priskirtas numeris, kuris pažymi kelintas klausimas anketinėje apklausoje. Lentelėje pateiktas apskaičiuotas santykinės svarbos indeksas, įvertinimas pagal Likerto skalę, globalus veiksnių reitingas ir varnele pažymimas veiksnys, jei jis patenka į dažniausiai naudojamu veiksnių dešimtuką. Tai pat gauti respondentų apskaičiuoti veiksnių dažnumo atsakymai atvaizduoti ir grafiškai, radaro schemeje (žr. 3.2 pav.). Aplink radarą einantys skaičiai reiškia klausimo numerį, kiekviena horizontali schemos ašis yra lygi 0,4.



3.2 pav. Veiksnių dažnumo radaro schema (sudaryta autoriaus)

Remiantis gautais respondentų rezultatais (žr. 3.8 lentelę) bendrai tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai yra taikomi kartais, tiek vadovams (K-2,71), tiek darbuotojams (K-2,75), tiek kitiems darbuotojams (K-2,60) motyvuoti. Kaip visada naudojamus veiksnius, vadovai vertina 1 iš 11, darbuotojai – 1 iš 11, kiti darbuotojai – 1 iš 11. Kaip dažnai naudojamus veiksnius, vadovai vertina 1 iš 11, darbuotojai 2 iš 11, kiti 1 iš 11. Kaip kartais naudojamus, vadovai vertina 3 iš 11, darbuotojai 1 iš 11, o kiti darbuotojai nė vieno. Kaip retai naudojamus veiksnius, visos apklaustos grupės vertina vienodai t.y. 6 iš 11. Ir kaip niekada nenaudojamus veiksnius, vadovai nevertina nei vieno, darbuotojai vertina 1 iš 11, o kiti darbuotojai – 2 iš 11. Iš 11 tiesioginių materialinių veiksnių vadovai – 1, darbuotojai – 2, kiti darbuotojai – 2, vertina pirmame dešimtuکه, kaip reikšmingiausių veiksnius keliančius motyvacijos lygi. Iš rezultatų matyti, kad respondentai daugumos veiksnių dažnumą vertinta žemesniais balais, nei vertino veiksnius.

### 3.8 lentelė. Tiesioginių materialinių skatinimo veiksnių dažnumo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Tiesioginiai materialiniai veiksniai	Vadovas (statybos aikštelė)				Darbuotojas (statybos aikštelė)				Kiti (Ne statybos aikštelė)			
		RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitinas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitinas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitinas	Top 10
1	Fiksuotas bazinis atlyginimas	4,23	V	2	✓	2,32	R	55		4,29	V	9	✓
2	Valandinis darbo užmokestis	2,90	K	45		4,26	V	2	✓	2,16	R	59	
3	Darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą	2,50	R	52		2,55	R	50		1,86	R	63	
4	Premijų skyrimas už atliktą darbą	2,37	R	55		2,03	R	57		2,37	R	54	
6	Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas)	3,87	D	15		4,06	D	3	✓	4,39	V	6	✓
7	Teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą	2,97	K	41		3,32	K	27		3,53	D	32	
8	Dovanos už ypatingus nuopelnus	2,00	R	58		1,97	R	59		2,35	R	57	
9	Šventinės išmokos	2,20	R	57		2,03	R	57		2,37	R	54	
10	Galimybė dirbti viršvalandžius ir užsidirbti daugiau	2,87	K	46		3,48	D	19		2,10	R	60	
12	Komandiruotės (apmokamos)	1,90	R	61		2,45	R	53		1,71	N	64	
13	Papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką	1,97	R	59		1,77	N	63		1,51	N	68	
	Vidurkis	2,71	K			2,75	K			2,60	K		

Pirmi trys klausimai buvo apie darbo užmokesčio formas. Pirmasis buvo fiksuotas bazinis atlyginimas, pagal respondentus ši atlyginimo forma yra taikoma visada vadovams (V-4,23) ir kitiems darbuotojams (V-4,29), taip pat jiems tai vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksnių, o darbuotojams taikoma retai (R-2,32). Remiantis apklaustaisiais valandinė darbo užmokesčio forma visada yra taikoma darbuotojams (V-4,26), jiems tai vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksnių, kartais vadovams (K-290) ir retai kitiems darbuotojams (R-2,16). Darbo užmokesčio skaičiuojamas už atliktą darbą yra taikomas retai, darbuotojams (R-2,55), panašaus dažnumo vadovams (R-2,55) ir dar rečiau kitiems darbuotojams (R-1,86). Tai parodo, kad vadovams ir kitiems darbuotojams dažniausiai yra taikoma fiksuota darbo užmokesčio sistema už atliktą darbą. Darbuotojams dirbantiems statybos aikštelėje yra dažniausia mokamas valandinis atlyginimas arba truputėli prasčiau vertinamas atlyginimas už atliktą darbą. Ketvirtas veiksnys, premijų skyrimas už atliktą darbą, respondentų nuomone yra taikomas retai, šiek tiek dažniau vadovams ir kitiems darbuotojams (po R-2,37), rečiau darbuotojams (R-2,03). Šeštasis veiksnys užtikrintumas dėl darbo vietos (stalus laiku išmokamas atlyginimas) yra taikomas visada kitiems darbuotojams (4,39), tai jiems yra vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksnių, dažnai tai yra taikoma darbuotojams (D-4,06) ir vadovams (D-3,87). Darbuotojams tai yra vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksnių. Septintasis veiksnys, teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą, dažnai yra taikomas kitiems darbuotojams (D-3,53), kartais darbuotojams (R-3,32) ir vadovams (R-2,97). Aštuntasis veiksnys, dovanos už ypatingus nuopelnus, pagal respondentus yra taikomas retai, dažniau kitiems darbuotojams (R-2,35), rečiau vadovams (R-2,00) ir darbuotojams (R-1,97). Devintasis veiksnys, šventinės išmokos, remiantis tyrimo rezultatais yra taikomos retai, dažniau kitiems darbuotojams (R-2,37), rečiau vadovams (R-2,20), dar rečiau darbuotojams (R-2,03). Dešimtas veiksnys, galimybė dirbti viršvalandžius ir užsidirbti daugiau, apklaustųjų nuomone yra dažnai taikoma darbuotojams (D-3,48), kartais vadovams (K-2,87) ir retai kitiems darbuotojams (R-2,10). Dvyliktasis veiksnys, komandiruotės (apmokamos), yra retai taikomas, dažniau darbuotojams (R-2,45), dar rečiau vadovams (R-1,90) ir niekada kitiems darbuotojams (N-1,71). Tryliktasis veiksnys, papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką yra retai arba visai netaikomi, retai taikomi yra vadovams (R-1,97), o darbuotojams (N-1,77) ir kitiems darbuotojams (N-1,51) tai yra niekada netaikoma.

**3.9 lentelė.** Netiesioginių materialinių skatinimo veiksnių dažnumo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Netiesioginiai materialiniai veiksniai	Vadovas (statybos aikštelė)				Darbuotojas (statybos aikštelė)				Kiti (Ne statybos aikštelė)			
		RII	Li-kerto skalė	Globalus reitingas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Globalus reitingas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Globalus reitingas	Top 10
11	Galimybė įsigyti organizacijos gaminamų produktų su darbuotojo nuolaida	1,90	R	61		1,32	N	68		2,37	R	54	
14	Darbo išlaidų padengimas	3,40	D	32		3,35	K	24		3,80	D	22	
15	Išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio suteikimas	3,53	D	28		2,65	K	47		2,90	K	48	
16	Nemokamo maitinimo organizavimas	1,50	N	67		1,77	N	63		1,65	N	65	
18	Papildomas darbuotojo pinigų krepšelis sveikatos priežiūrai	1,97	R	59		2,10	R	56		1,92	R	62	
19	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimą	1,23	N	69		1,97	R	59		1,59	N	66	
20	Suteikiami priedai šeimos nariams (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.)	1,23	N	69		1,45	N	67		1,27	N	69	
34	Kvalifikacijos kėlimo ar palaikymo pastovūs kursai	2,77	K	49		2,48	R	51		3,12	K	43	
56	Užtikrinama saugi darbo aplinka	4,00	D	7	✓	3,42	D	20		4,47	V	4	✓
57	Aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis	3,97	D	9	✓	3,97	D	5	✓	4,39	V	6	✓
58	WC darbo vietoje	4,50	V	1	✓	3,65	D	13		4,84	V	1	✓
59	Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis	4,07	D	5	✓	4,42	V	1	✓	4,73	V	3	✓
60	Aprūpinimas tinkamais darbo rūbais	4,00	D	7	✓	4,06	D	3	✓	3,49	D	33	
61	Galimybė po darbo nusiplauti rankas	3,80	D	19		3,55	D	17		4,80	V	2	✓
62	Galimybė po darbo nusimaudyti	1,73	N	65		1,77	N	63		2,35	R	57	
63	Poilsio vietoje užtikrinta tvarka, nerūkymas, higienos normos, šaltas, karštas vanduo, mikrobanginė ir asmeninė erdvė.	3,27	K	34		2,65	K	47		4,27	V	11	
Vidurkis		2,93	K			2,79	K			3,25	K		



3.9 lentelėje pateikti 16 netiesioginio materialinio skatino veiksniai ir kaip dažnai jie yra taikomi siekiant motyvuoti vadovus (statybos aikštelėje), darbuotojus (statybos aikštelėje) ir kitus darbuotojus (ne statybos aikštelėje). Remiantis lentelėje pateiktais rezultatais netiesioginio materialinio skatinimo veiksniai bendrai yra taikomi kartais, dažniau kitiems darbuotojams (K-3,25), rečiau vadovams (K-2,93) ir dar rečiau darbuotojams (K-2,79). Kaip visada naudojamus veiksnius, vadovai vertina 1 iš 16, darbuotojai – 1 iš 16, kiti darbuotojai – 6 iš 16. Kaip dažnai naudojamus veiksnius, vadovai vertina 7 iš 16, darbuotojai 5 iš 16, kiti 2 iš 16. Kaip kartais naudojamus, vadovai vertina 2 iš 16, darbuotojai 3 iš 16, o kiti darbuotojai 2 iš 16. Kaip retai naudojamus veiksnius, vadovai vertina 2 iš 16, darbuotojai ir kiti darbuotojai po 3 iš 16. Ir kaip niekada nenaudojamus veiksnius, vadovai ir darbuotojai vertina po 4 iš 16, kiti darbuotojai vertina 3 iš 16. Iš 16 tiesioginių materialinių veiksmių vadovai – 5, darbuotojai – 3, kiti darbuotojai – 5, vertina pirmame dešimtuکه, kaip dažniausiai naudojamus veiksnius keliančius motyvacijos lygi. Netiesioginių materialinių veiksmių grupės veiksniai yra naudojami įvairiai ir vieno išsiskiriančio dažnumo įvardyti negalima.

Vienioliktas veiksnys, galimybė įsigyti organizacijos gaminamų produktų su darbuotojo nuolaida, respondentų nuomone, yra taikoma retai kitiems darbuotojams (R-2,37) ir vadovams (R-1,90) ir niekada darbuotojams (N-1,32). Keturioliktas veiksnys, darbo išlaidų padengimas, apklaustųjų nuomone yra taikomas dažnai, kitiems darbuotojams (D-3,80) ir vadovams (D-3,40), o darbuotojams tai yra taikoma kartais (K-3,35). Penkioliktas veiksnys, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio skyrimas, yra dažnai taikomas vadovam (D-3,53), kartais kitiems darbuotojams (K-2,90) ir darbuotojams (K-2,65). Šešioliktas veiksnys, nemokamo maitinimo organizavimas, yra netaikomas, tiek darbuotojams (N-1,77), tiek kitiems darbuotojams (N-1,65), tiek vadovams (N-1,50). Aštuonioliktas veiksnys, papildomas darbuotojo pinigų krepšelis sveikatos priežiūrai, yra taikomas retai, tiek darbuotojams (R-2,10), tiek vadovams (R-1,97), tiek kitiems darbuotojams (R-1,92). Devynioliktas veiksnys, darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimą, yra taikomas retai arba visai netaikomas, retai taikomas darbuotojams (R-1,97), o niekada netaikomas vadovams (N-1,23) ir kitiems darbuotojams (N-1,59). Dvidešimtas veiksnys, suteikiami priedai šeimos nariams (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.), respondentų nuomonę yra netaikomas, tiek darbuotojams (N-1,45), tiek kitiems darbuotojams (N-1,27), tiek vadovams (N-1,23). Trisdešimt ketvirtas veiksnys, kvalifikacijos kėlimo ar palaikymo pastovūs kursai, yra taikomas kartais arba retai, kartais jis yra taikomas kitiems darbuotojams (K-3,12) ir vadovams (K-2,77), o darbuotojams jis yra taikomas retai (R-2,48). Penkiasdešimt šeštas veiksnys, užtikrinama saugi darbo aplinka, remiantis apklaustaisiais, yra taikoma visada kitiems darbuotojams, taikomas dažnai vadovams (D-4,00) ir darbuotojams (D-3,42). Kitiems darbuotojams ir vadovams šis veiksnys jie yra

vienas iš dešimties dažniausiai užtikrinamų. Penkiasdešimt septintas veiksnys, aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis, yra taikomas vieniems dažnai, o kitiems ir visada, dažnai taikomas yra vadovams ir darbuotojams (po D-3,97), o kitiems darbuotojams ir visada (V-4,39). Šis veiksnys yra visoms grupėms yra vienas iš dešimties dažniausiai užtikrinamų veiksmų. Penkiasdešimt aštuntas veiksnys, tualetas darbo vietoje, kad ir kaip atrodytų, kad šis veiksnys visada turėtų būti užtikrinamas, tačiau kaip ir tikėtasi yra šiek tiek kitaip. Vadovams (V-4,50) ir kitiems darbuotojams (V-4,81) tai yra užtikrinama visada. O darbuotojams tik dažnai (D-3,65). Vadovas ir kitiems darbuotojams tai yra vienas iš dešimties dažniausiai užtikrinamų veiksmų. Penkiasdešimt devintas veiksnys, aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis, remiantis apklausos rezultatais, yra taikomas visada kitiems darbuotojams (V-4,73) ir darbuotojams (V-4,42), o vadovas taikomas tik dažnai (D-4,07). Šešiasdešimtas veiksnys, aprūpinimas tinkamais darbo rūbais, remiantis respondentų išsakyta nuomone, yra taikomas dažnai, dažniausiai darbuotojams (D-4,06) ir vadovams (D-4,00), rečiau kitiems darbuotojams (D-3,49). Vadovas ir darbuotojams tai vienas iš dešimties dažniausiai užtikrinamų veiksmų. Šešiasdešimt pirmas veiksnys, galimybė po darbo nusiplauti rankas, yra taikoma kitiems darbuotojams visada (V-4,80), o vadovams (D-3,80) ir darbuotojams (D-3,55) dirbantiems statybos aikštelėje dažnai. Kitiems darbuotojams tai taip pat yra vienas iš dešimties dažniausiai užtikrinamų veiksmų. Šešiasdešimt antras veiksnys, galimybė po darbo nusimaudyti, yra niekada netaikoma vadovams (N-1,73) ir darbuotojams (N-1,77) dirbantiems statybos aikštelėje ir retai taikoma kitiems darbuotojams (R-2,35). Šešiasdešimt trečias veiksnys, poilsio vietoje užtikrinta tvarka, nerūkymas, higienos normos, šaltas, karštas vanduo, mikrobanginė ir asmeninė erdvė, yra taikoma skirtingai, tai visada yra užtikrinama kitiems darbuotojams (V-4,27), o vadovams (K-3,27) ir darbuotojams (K-2,65) tik kartais.

**3.10 lentelė.** Nematerialaus skatinimo veiksmų dažnumo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Nematerialūs (moraliniai) veiksniai	Vadovas (statybos aikštelė)				Darbuotojas (statybos aikštelė)				Kiti (Ne statybos aikštelė)			
		RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10	RII	Li-kerto skalė	Glo-balus reitin-gas	Top 10
5	Kasmetinės apmokamos atostogos	2,87	K	46		2,97	K	38		3,59	D	29	
17	Galimybė prireikus pasinaudoti organizacijos turimomis darbo priemonėmis asmeniniams tikslams	2,97	K	41		2,68	K	45		3,39	K	34	
21	Organizacijos vakarėliai, neformalios šventės (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklį, barą, boulingą, baseiną ar kt.)	2,43	R	54		2,48	R	51		2,92	K	47	
22	Galimybė dirbant naudoti aukščiausias technologijas, programas, darbo būdus	2,93	K	43		1,97	R	59		3,37	K	35	
23	Sudaryta galimybė rinktis, dirbti vienam ar kolektyve	2,93	K	43		3,00	K	37		3,12	K	43	
24	Stabilus kolektyvas	3,53	D	28		3,35	K	24		3,84	D	19	
25	Darbas grupėse	3,70	D	24		3,65	D	13		2,86	K	49	
26	Galimybė priklausyti žmonių grupei, kolektyvui	3,80	D	19		3,90	D	6	✓	3,82	D	21	
27	Gerai darbo santykiai su kolegomis	3,90	D	13		3,87	D	9	✓	4,10	D	12	
28	Galimybė bendrauti tarpusavyje atliekant darbą ar užmegzti naujas pažintis	4,10	D	3	✓	3,71	D	12		3,69	D	27	
29	Gerai darbo santykiai su vadovu	3,93	D	11		3,90	D	6	✓	4,37	V	8	✓
30	Lygybė tarp darbuotojų	3,60	D	27		3,74	D	11		3,84	D	19	
31	Žodiniai pagyrimai ir padėka už atliktą darbą	2,77	K	49		2,94	K	39		3,31	K	39	
32	Raštiški pagyrimai ir padėka už atliktą darbą	1,87	R	63		1,84	R	62		1,94	R	61	
33	Asmeninė vadovo padėka	2,37	R	55		2,42	R	54		3,04	K	45	
35	Galimybė siekti karjeros vertikalios (užimant aukštesnes pareigas)	2,73	K	51		2,58	R	49		2,63	K	50	
36	Galimybė siekti karjeros galimybė horizontaliai (galimybė vykdyti daugiau funkcijų)	3,00	K	40		3,23	K	32		3,37	K	35	
37	Galimybė kūrybiškai atlikti darbą	3,07	K	39		3,29	K	28		3,35	K	37	
38	Galimybė siekti asmeninio tobulėjimo	3,73	D	23		3,65	D	13		3,78	D	24	
39	Galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus	3,83	D	17		3,26	K	31		3,71	D	25	
40	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo	3,93	D	11		3,42	D	20		3,55	D	31	
41	Galimybė vadovauti	4,10	D	3	✓	2,81	K	42		3,14	K	42	
42	Galimybė planuoti savo veiklą darbe	4,07	D	5	✓	2,81	K	42		3,98	D	14	
43	Galimybė konkuruoti su kolegomis	3,20	K	37		2,68	K	45		2,43	R	53	

44	Aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai	3,80	D	19		3,90	D	6	✓	3,98	D	14	
45	Išplėstos atsakomybės ribos	3,97	D	9	✓	3,81	D	10	✓	3,88	D	18	
46	Siaura darbo specifiika ir pasikartojantis darbas	2,50	R	52		2,94	K	39		2,94	K	46	
47	Sudėtingų užduočių vykdymas	3,87	D	15		3,39	K	23		3,80	D	22	
48	Griežtas vadovavimas ir kontrolė	2,87	K	46		3,23	K	32		2,45	R	52	
49	Geras darbo organizavimas ir planavimas	3,13	K	38		3,52	D	18		3,22	K	40	
50	Maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas	3,70	D	24		3,29	K	28		3,59	D	29	
51	Vadovo gebėjimas valdyti savo emocija, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos nevertojimas	3,83	D	17		3,65	D	13		4,29	V	9	✓
52	Tinkamas konfliktų sprendimas	3,77	D	22		3,42	D	20		3,92	D	17	
53	Laisvas pietų pertraukos pasirinkimas	3,90	D	13		2,90	K	41		4,04	D	13	
54	Darbo dienos laiko sutrumpinimas	3,53	D	28		3,06	K	35		3,65	D	28	
55	Papildomų išėjinių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas	3,63	D	26		3,03	K	36		3,96	D	16	
64	Mėnesio darbuotojo rinkimas	1,37	N	68		1,52	N	66		1,55	N	67	
65	Psichologinio spaudimo nebūvimas	3,23	K	35		3,19	K	34		3,22	K	40	
66	Organizacijos atvirumas darbuotojams	3,40	D	32		3,29	K	28		3,71	D	25	
67	Organizacijos rūpestingumas darbuotojais, požiūris į darbuotoja, kaip į partnerį	3,23	K	35		2,74	K	44		3,35	K	37	
68	Galimybė atliekant darbą klausytis muzikos (jei tai leidžia darbo sąlygos)	3,53	D	28		3,35	K	24		4,41	V	5	✓
69	Galimybė dirbti nuotoliniu būdu	1,83	R	64		1,32	N	68		2,47	R	51	
70	Priklausymas profsąjungai	1,73	N	65		1,26	N	70		1,22	N	70	
Vidurkis		3,26	K			3,05	K			3,37	K		

3.10 lentelėje pateikti 43 nematerialinio (moralinio) skatino veiksniai ir kaip dažnai jie yra taikomi siekiant motyvuoti vadovus (statybos aikštelėje), darbuotojus (statybos aikštelėje) ir kitus darbuotojus (ne statybos aikštelėje). Remiantis lentelėje pateiktais rezultatais nematerialinio (moralinio) skatino veiksniai bendrai yra taikomi kartais, dažniau kitiems darbuotojams (K-3,37), rečiau vadovams (K-3,26) ir dar rečiau darbuotojams (K-3,05). Kaip visada naudojamus veiksnius įvardija tik kiti darbuotojai – 3 iš 43. Kaip dažnai naudojamus veiksnius, vadovai vertina 23 iš 43, darbuotojai 13 iš 43, kiti 19 iš 43. Kaip kartais naudojamus, vadovai vertina 13 iš 43, darbuotojai 22 iš 43, o kiti darbuotojai 15 iš 43. Kaip retai naudojamus veiksnius, vadovai ir darbuotojai vertina po 5 iš 43, o kiti darbuotojai 4 iš 43. Ir kaip niekada nenaudojamus veiksnius, vadovai ir kiti darbuotojai vertina 2 iš 43, o darbuotojai vertina 3 iš 43. Iš 16 tiesioginių materialinių veiksmių vadovai – 4, darbuotojai – 5, kiti darbuotojai – 3, vertina pirmame dešimtuose, kaip dažniausiai naudojamus veiksnius keliančius motyvacijos lygi. Nematerialių veiksmių grupės veiksniai yra naudojami įvairiai ir vieno išsiskiriančio dažnumo įvardyti negalima.

Penktas veiksnys, kasmetinės apmokamos atostogos respondentų nuomone yra taikoma įvairiai, kitiems darbuotojams tai yra taikoma dažnai (D-3,59), o darbuotojams (K-2,97) ir vadovams (K-2,87) kartais. Septynioliktas veiksnys, galimybė prireikus pasinaudoti organizacijos turimomis darbo priemonėmis asmeniniams tikslams, yra taikoma kartai, dažniausiai kitiems darbuotojams (K-3,39), rečiau vadovams (K-2,97) ir dar rečiau darbuotojams (K-2,68). Dvidešimt pirmas veiksnys, Organizacijos vakarėliai, neformalios šventės, reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklį, barą, boulingą, baseiną ar kita, respondentų nuomone yra taikoma įvairiai, kitiems darbuotojams (K-2,92) tai taikoma kartais, o vadovams (R-2,43) ir darbuotojams (R-2,48) retai. Dvidešimt antras veiksnys, galimybė naudoti aukščiausias technologijas, programas ar darbo būdus, apklaustųjų nuomone naudojama skirtingai, kartais taikoma kitiems darbuotojams (K-3,37) ir vadovams (K-2,93), o darbuotojams tai taikoma retai (R-1,97). Dvidešimt trečias veiksnys, sudaryta galimybė rinktis dirbti vienam ar kolektyve, respondentų nuomone yra taikoma kartais, tiek kitiems darbuotojams (K-3,12), tiek darbuotojams (K-3,00), tiek vadovams (K-2,93). Dvidešimt ketvirtas veiksnys, stabilus kolektyvas, yra dažnai užtikrinamas kitiems darbuotojams (3,84) ir vadovams (D-3,53), o darbuotojams tai užtikrinama kartais (K-3,35). Dvidešimt penktas veiksnys, darbas grupėse, respondentu nuomone yra taikomas dažnai vadovams (D-3,70) ir darbuotojams (D-3,65), o kitiems darbuotojams kartais (K-2,86). Dvidešimt šeštas veiksnys, galimybė priklausyti žmonių grupei ar kolektyvui, yra užtikrinama dažnai, tiek vadovams (D-3,80), tiek darbuotojams (D-3,90), tiek kitiems darbuotojams (D-3,82). Darbuotojams tai yra vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksmių. Dvidešimt septintas veiksnys, geri darbo santykiai su kolegomis, apklaustųjų nuomone yra užtikrinami darbe dažnai, tiek vadovams (D-3,90), tiek darbuotojams (D-3,87), tiek kitiems darbuotojams (D-4,10). Darbuotojams tai yra vienas iš dešimties

dažniausiai taikomų veiksmų. Dvidešimt aštuntas veiksnys, galimybė bendrauti tarpusavyje atliekant darbą ar užmegzti naujas pažintis, respondentų nuomone yra taikoma, dažnai vadovams (D-4,10), tai yra vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksmų, bei taip pat taikomas darbuotojams (D-3,71) ir kitiems darbuotojams (D-3,69). Dvidešimt devintas veiksnys, geri darbo santykiai su vadovu, yra užtikrinami visada kitiems darbuotojams (V-4,37) ir dažnai užtikrinami darbuotojams (D-3,90) ir vadovams (D-3,93), dirbantiems statybos aikštelėje. Trisdešimtas veiksnys, lygybė tarp darbuotojų, yra užtikrinama dažnai, tiek kitiems darbuotojams (D-3,84), tiek darbuotojams (D-3,74), vadovams (D-3,60). Trisdešimt pirmas veiksnys, žodiniai pagyrimai ir padėka už atliktą darbą, apklaustųjų teigimu yra naudojama kartais, dažniau taiko kitiems darbuotojams (K-3,31), rečiau darbuotojams (K-2,94) ir dar rečiau vadovams (K-2,77) motyvuoti. Trisdešimt antras veiksnys, raštiški pagyrimai ir padėka už atliktą darbą, respondentų teigimu yra retai naudojami, tiek kitiems darbuotojams (R-1,94), tiek darbuotojams (R-1,84), tiek vadovams (R-1,87) motyvuoti. Trisdešimt trečias veiksnys, asmeninė vadovo padėka, yra taiko kartais kitiems darbuotojams (K-3,04), o vadovas (R-2,37) ir darbuotojams (R-2,42) dirbantiems statybos aikštelėje, retai. Trisdešimt penktas veiksnys, galimybė siekti karjeros vertikalčiai, užimant aukštesnes pareigas, apklaustųjų teigimu yra kartais taikoma siekiant motyvuoti kitus darbuotojus (K-2,63) ir vadovus (K-2,73), o siekiant motyvuoti darbuotojus (R-2,58) statybos aikštelėje – retai. Trisdešimt šeštas veiksnys, galimybė siekti karjeros galimybė horizontalčiai, vykdant daugiau funkcijų, respondentų teigimu yra taikoma kartais, tiek vadovams (K-3,00), tiek darbuotojams (K-3,23), tiek kitiems darbuotojams (K-3,37). Trisdešimt septintas veiksnys, galimybė kūrybiškai atlikti darbą, yra taikoma visiems respondentams kartais, iš jų dažniausiai kitiems darbuotojams (K-3,35), šiek tiek rečiau darbuotojams (K-3,29) ir dar rečiau vadovams (K-3,07). Trisdešimt aštuntas veiksnys, galimybė siekti asmeninio tobulėjimo, yra taikoma dažnai, tiek vadovams (D-3,73), tiek darbuotojams (D-3,65), tiek kitiems darbuotojams (D-3,78). Trisdešimt devintas veiksnys, galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus, respondentų nuomone yra taikoma įvairiai, dažnai tai yra taikoma vadovams (D-3,83) ir kitiems darbuotojams (D-3,71), o darbuotojams tai yra taikoma kartais (K-3,26). Keturiasdešimtas veiksnys, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo, apklaustųjų nuomone yra taikoma dažnai, dažniausiai vadovams (D-3,93), rečiau kitiems darbininkams (D-3,55) ir dar rečiau darbuotojams (D-3,42). Keturiasdešimt pirmas veiksnys, galimybė vadovauti, yra taikoma dažniausiai vadovams, jiems tai vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksmų, o darbuotojams (K-2,81) ir kitiems darbuotojams (K-3,14) tai yra taikoma kartais. Keturiasdešimt antras veiksnys, galimybė planuoti savo veiklą darbe, respondentų teigimu yra taiko dažnai vadovams (D-4,07) ir kitiems darbuotojams (D-3,98), o darbuotojams (K-2,81) tai yra taikoma kartais. Vadovams tai vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksmų. Keturiasdešimt trečias veiksnys, galimybė konkuruoti su kolegomis, apklaustųjų nuomone yra

taikoma įvairiai, kartais tai taikoma vadovams (K-3,20) ir rečiau darbuotojams (K-2,68), o kietiems darbuotojams (R-2,43) ši galimybė yra reta. Keturiasdešimt ketvirtas veiksnys, aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai, yra taikomos dažnai, dažniausiai kitiems darbuotojams (D-3,98), rečiau darbininkams (D-3,90) ir dar rečiau vadovams (D-3,80). Darbuotojams tai vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksnių. Keturias dešimt penktas veiksnys, išplėstos atsakomybės ribos, yra taikomas dažnai, dažniausiai vadovams (D-3,97), rečiau darbuotojams (D-3,81) ir kitiems darbuotojams (D-3,88). Vadovams ir darbuotojams tai vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksnių. Keturiasdešimt šeštas veiksnys, siaura darbo specifika ir pasikartojantis darbas, respondentų nuomone yra taikomas kartais, darbuotojams ir kitiems darbuotojams (K-2,94), o vadovams tai yra taikoma retai (R-2,50). Keturiasdešimt septintas veiksnys, sudėtingų užduočių vykdymas, yra taikomas dažnai vadovams (D-3,87), rečiau kietiems darbuotojams (D-3,80), o darbuotojams tai yra taikoma kartais (K-3,39). Keturiasdešimt aštuntas veiksnys, griežtas vadovavimas ir kontrolė, respondentų nuomone yra taikomas kartais darbuotojams (K-3,23), rečiau vadovams (K-2,87), o kietiems darbuotojams (R-2,45) – retai. Keturiasdešimt devintas veiksnys, geras darbo organizavimas ir planavimas, yra dažnai suteikiamas darbuotojams (D-3,52), o vadovams (K-3,13) ir kietiems darbuotojams (K-3,22) tik kartais. Penkiasdešimtas veiksnys, maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas, apklaustųjų nuomone yra dažnai išnaudojamas vadovams (D-3,70), rečiau kitiems darbuotojams (D-3,59), o darbuotojams (K-3,29) tik kartais. Penkiasdešimt pirmas veiksnys, vadovo gebėjimas valdyti savo emocija, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos neavartojimas, yra taikomas visada kitiems darbuotojams (V-4,29) ir dažnai vadovams (D-3,83), truputį rečiau darbuotojams (D-3,65). Kitiems darbuotojams tai vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksnių. Penkiasdešimt antras veiksnys, tinkamas konfliktų sprendimas, respondentų nuomone yra taikomas dažnai, dažniausiai kitiems darbuotojams (D-3,97), rečiau vadovams (D-3,77) ir dar rečiau darbuotojams (D-3,42). Penkiasdešimt trečias veiksnys, laisvas pietų pertraukos pasirinkimas, apklaustųjų nuomone yra taikomas dažnai kietiems darbuotojams (D-4,04) ir vadovams (D-3,90), o darbuotojams tai yra taikoma kartais (K-2,90). Penkiasdešimt ketvirtas veiksnys, darbo dienos laiko sutrumpinimas, yra taikomas dažnai kietiems darbuotojams (D-3,65) ir vadovams (D-3,53), o darbuotojams tai yra taikoma kartais (K-3,06). Šešiasdešimt ketvirtas veiksnys, papildomų išeiginių dienų ar atostogų skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ar pratęsimas, respondentų nuomone yra taikomas dažnai kietiems darbuotojams (D-3,96) ir vadovams (D-3,63), o darbuotojams tai yra taikoma kartais (K-3,03). Šešiasdešimt ketvirtas veiksnys, mėnesio darbuotojo rinkimai yra niekada netaikomi, tiek vadovams (N-1,37), tiek darbuotojams (N-1,52), tiek kitiems darbuotojams (N-1,55). Šešiasdešimt penktas veiksnys, psichologinio spaudimo nebūvimas, apklaustųjų nuomone yra taikomas visiems laibai panašiu dažnumu – kartais, tiek vadovams (K-3,23), tiek darbuotojams (K-3,19), tiek kitiems

darbuotojams (K-3,22). Šešiasdešimt šeštas veiksnys, organizacijos atvirumas darbuotojams, respondentų nuomone yra taikomas įvairiai, dažnai yra taikomas kietiems darbuotojams (D-3,71) ir truputėli rečiau vadovams (D-3,23), o darbuotojams dirbantiems statybos aikštelėje tik kartais (K-3,29). Šešiasdešimt septintas veiksnys, organizacijos rūpestingumas darbuotojais, požiūris į darbuotoja, kaip į partnerį, yra taikomas kartais, dažniausiai kietiems darbuotojams (K-3,35), truputį rečiau vadovams (K-3,23) ir dar rečiau darbuotojams (K-2,74). Šešiasdešimt aštuntas veiksnys, galimybė atliekant darbą klausytis muzikos, jei tai leidžia darbo sąlygos, yra taikomas visada kietiems darbuotojams (V-4,41), dažnai vadovams (D-3,53) ir kartais darbuotojams (K-3,35). Kitiems darbuotojams tai vienas iš dešimties dažniausiai taikomų veiksnių. Šešiasdešimt devintas veiksnys, galimybė dirbti nuotoliniu būdu, respondentų nuomone yra retai taikoma, dažniausiai yra taikoma kitiems darbuotojams (R-2,47), rečiau vadovams (R-1,83) ir tai yra netaikoma darbuotojams (N-1,32). Septyniiasdešimtas veiksnys, priklausymas profsajungai. Respondentai į klausimą, kaip dažnai jaučiasi priklausantis profsajungai, atsakė – niekada, tiek vadovai (N-1,73), tiek darbuotojai (N-1,26), tiek kiti darbuotojai (N-1,22).

Statybos sektoriuje dirbančiam personalui, pagal užimamas pareigas, siekiant skatinti darbą atlikti geriau, skatinamieji veiksniai yra taikomi skirtingu dažnumu. Išanalizuoti duomenys atskleidžia, kad vadovams, dirbantys statybos aikštelėje, tyrinėjami veiksniai, didinantys žmogaus motyvacija, yra taikomi dažniau už tyrime dalyvavusius darbuotojus, tačiau rečiau už statybos sektoriuje, ne statybos aikštelėje dirbančius asmenis. Šie skirtumai yra nežymūs, nes vieni veiksniai buvo taikomi dažniau darbuotojams, nei kitiems, kiti dažniau vadovams, nei kitiems, ir dar kiti dažniau kitiems darbuotojams, nei kitiems. Tiriama veiksniai pagal dažnumą, vadovams yra taikomi: 3 % veiksnių yra užtikrinami visada, 44 % – dažnai, 26 % – kartais, 13 % – retai ir 6 % – niekada. Geriausiai vadovų įvertinti veiksniai pateikti 3.11 lentelėje. Veiksniai sureitinguoti pagal dažnumą. Lentelėje matomas netiesioginio materialinio skatinimo formos veiksnių dominavimas – 50 %, iš jų matosi, kad darbuotojams dažniausiai stengiamasi užtikrinti geras darbo sąlygas, 40 % nematerialinio skatinimo veiksniai ir 10 % materialinio skatinimo veiksniai. Taip pat lentelėje pateiktas respondentų balų pasiskirstymas, iš jų yra matoma, kad buvo vadovų, kuriems ir retai buvo taikomos šios priemonės.



**3.11 lentelė.** 10 pirmų dažniausiai taikomų veiksnių motyvuoti vadovus, dirbančius statybos aikštelėse (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Veiksniai	Skatinimo būdas	RII	Likerto skalė	Respondentų balų pasiskirstymas, %			Globalus reitingas	Top 10
					≥4	3	≤2		
58	WC darbo vietoje	NM	4,50	V	83,33	13,33	3,33	1	✓
1	Fiksuotas bazinis atlyginimas	TM	4,23	V	83,33	3,33	13,33	2	✓
41	Galimybė vadovauti	N	4,10	D	80,00	16,67	3,33	3	✓
28	Galimybė bendrauti tarpusavyje atliekant darbą ar užmegzti naujas pažintis	N	4,10	D	80,00	20,00	0,00	3	✓
42	Galimybė planuoti savo veiklą darbe	N	4,07	D	73,33	26,67	0,00	5	✓
59	Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis	NM	4,07	D	70,00	23,33	6,67	5	✓
60	Aprūpinimas tinkamais darbo rūbais	NM	4,00	D	80,00	3,33	16,67	7	✓
56	Užtikrinama saugi darbo aplinka	NM	4,00	D	70,00	23,33	6,67	7	✓
57	Aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis	NM	3,97	D	70,00	23,33	6,67	9	✓
45	Išplėstos atsakomybės ribos	N	3,97	D	76,67	20,00	3,33	9	✓
	Vidurkis		4,10	D	76,67	17,33	6,00		

Išanalizuoti duomenys atskleidžia, kad darbuotojai, dirbantys statybos aikštelėje, tyrinėjami veiksniai, didinantys žmogaus motyvacija, yra taikomi rečiausiai už kitus tyrime dalyvavusiu asmenis. Šie skirtumai yra nežymūs, nes vieni veiksniai buvo taikomi dažniau darbuotojams, nei kitiems, kiti dažniau vadovam, nei kitiems, ir dar kiti dažniau kitiems darbuotojams, nei kitiems. Tiriami veiksniai pagal dažnumą, darbuotojams yra taikomi: 3 % veiksnių yra užtikrinami visada, 29 % – dažnai, 37 % – kartai, 20 % – retai ir 11 % – niekada. Geriausiai darbuotojų įvertinti veiksniai pateikti 3.12 lentelėje. Veiksniai sureitinguoti pagal dažnumą. Lentelėje matomas nematerialios skatinimo formos veiksnių dominavimas – 50 %, 30 % netiesioginio materialinio skatinimo veiksniai ir 20 % materialinio skatimo veiksniai. Taip pat lentelėje pateiktas respondentų balų pasiskirstymas, iš jo yra matoma, kad yra darbuotojų, kuriems ir retai buvo taikomos šios priemonės.

**3.12 lentelė.** 10 pirmų dažniausiai taikomų veiksnių motyvuoti darbuotojus, dirbančius statybos aikštelėse (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Veiksniai	Skatinimo būdas	RII	Likerto skalė	Respondentų balų pasiskirstymas, %			Globalus reitingas	Top 10
					≥4	3	≤2		
59	Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis	NM	4,42	V	87,10	12,90	0,00	1	✓
2	Valandinis darbo užmokestis	TM	4,26	V	83,87	3,23	12,90	2	✓
60	Aprūpinimas tinkamais darbo rūbais	NM	4,06	D	74,19	16,13	9,68	3	✓
6	Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas)	TM	4,06	D	77,42	12,90	9,68	3	✓
57	Aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis	NM	3,97	D	67,74	19,35	12,90	5	✓
29	Geri darbo santykiai su vadovu	N	3,90	D	64,52	25,81	9,68	6	✓
44	Aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai	N	3,90	D	67,74	22,58	9,68	6	✓
26	Galimybė priklausyti žmonių grupei, kolektyvui	N	3,90	D	70,97	19,35	9,68	6	✓
27	Geri darbo santykiai su kolegomis	N	3,87	D	70,97	22,58	6,45	9	✓
45	Išplėstos atsakomybės ribos	N	3,81	D	64,52	16,13	19,35	10	✓
	Vidurkis		4,02	D	72,90	17,10	10,00		

Išanalizuoti duomenys atskleidžia, kad kiti darbuotojai, dirbantys ne statybos aikštelėje, tyrinėjami veiksniai, didinantys žmogaus motyvacija, yra taikomi dažniausiai už kitus tyrime dalyvavusiu asmenis. Šie skirtumai yra nežymūs, nes vieni veiksniai buvo taikomi dažniau darbuotojams, nei kitiems, kiti dažniau vadovam, nei kitiems, ir dar kiti dažniau kitiems darbuotojams, nei kitiems. Tiriami veiksniai pagal dažnumą, kitiems darbuotojams yra taikomi: 16 % veiksnių yra užtikrinami visada, 31 % – dažnai, 24 % – kartai, 19 % – retai ir 10 % – niekada. Geriausiai kitų darbuotojų įvertinti veiksniai pateikti 3.13 lentelėje. Veiksniai sureitinguoti pagal dažnumą. Lentelėje matomas nematerialios skatinimo formos veiksnių dominavimas – 70 %, iš jų matosi, kad darbuotojams dažniausiai stengiamasi užtikrinti geras darbo sąlygas, likę 30 % netiesioginio materialinio skatinimo veiksniai. Taip pat lentelėje pateiktas respondentų balų pasiskirstymas, iš jo yra matoma, kad yra kitų darbuotojų, kuriems ir retai buvo taikomos šios priemonės.

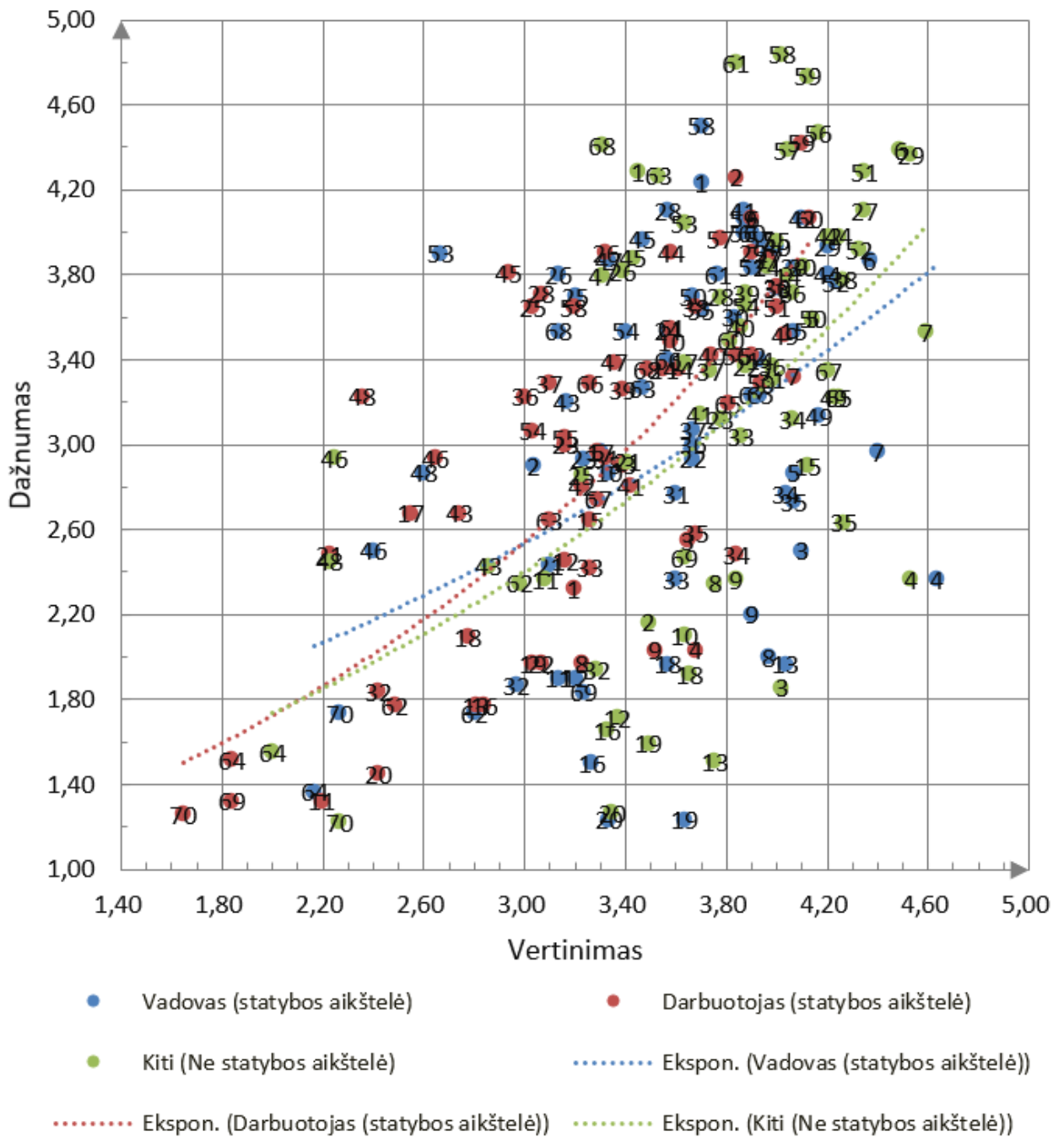
**3.13 lentelė.** 10 pirmų dažniausiai taikomų veiksnių motyvuoti kitus darbuotojus, dirbančius ne statybos aikštelėse (sudaryta autoriaus)

Klausimo numeris	Veiksniai	Skatinimo būdas	RII	Likerto skalė	Respondentų balų pasiskirstymas, %			Globalus reitingas	Top 10
					≥4	3	≤2		
58	WC darbo vietoje	NM	4,84	V	95,92	2,04	2,04	1	✓
61	Galimybė po darbo nusiplauti rankas	NM	4,80	V	61,22	26,53	12,24	2	✓
59	Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis	NM	4,73	V	75,51	16,33	8,16	3	✓
56	Užtikrinama saugi darbo aplinka	NM	4,47	V	75,51	20,41	4,08	4	✓
68	Galimybė atliekant darbą klausytis muzikos (jei tai leidžia darbo sąlygos)	N	4,41	V	46,94	26,53	26,53	5	✓
6	Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas)	TM	4,39	V	83,67	12,24	4,08	6	✓
57	Aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis	NM	4,39	V	73,47	16,33	10,20	6	✓
29	Geri darbo santykiai su vadovu	N	4,37	V	91,84	4,08	4,08	8	✓
1	Fiksuotas bazinis atlyginimas	TM	4,29	V	51,02	26,53	22,45	9	✓
51	Vadovo gebėjimas valdyti savo emociją, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos nevartojimas	N	4,29	V	87,76	6,12	6,12	9	✓
Vidurkis			4,50	V	74,29	15,71	10,00		

Nemažai veiksmų, respondentų nuomone, yra iš viso netaikomi. Bendrai visiems netaikomi veiksniai yra nemokamo maitinimo organizavimas, suteikiami priedai šeimos nariams (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.), mėnesio darbuotojo rinkimai, bei priklausymas profsajungai. Darbuotojams taip pat netaikoma galimybė po darbo numaudyti ir darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas. Darbuotojams netaikomi: papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką, galimybė įsigyti organizacijos gaminamų produktų su darbuotojo nuolaida, galimybė po darbo nusimaudyti bei galimybė dirbti nuotoliniu būdu. Kitiems darbuotojams netaikomas darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas, papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką, komandiruočių (apmokamos). Vieni veiksniai tikrai negalimi taikyti specifiskai personalui, kaip darbuotojams dirbantiems statybų aikštelėje nuotolinio darbo taikymas, ar kaip priklausymas profsajungai, kuris iš esmės nepriklauso nuo įmonės, tačiau kiti veiksniai tikrai galimi taikyti paskatinti darbuotojus.

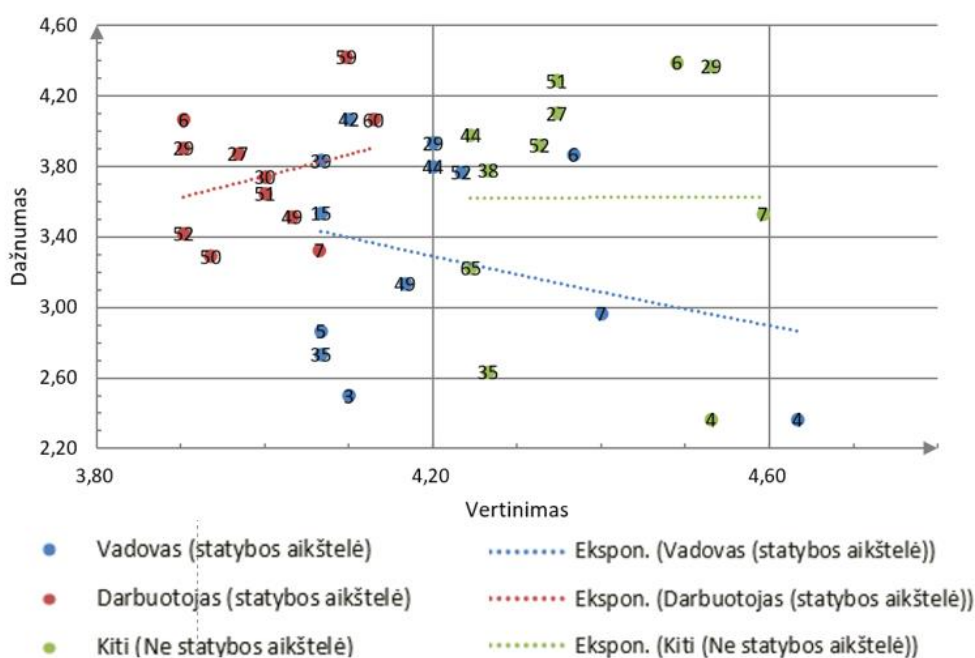
### **3.2.3. Veiksmų vertinimo ir dažnumo rezultatų lyginimas**

Rezultatai rodo, kad geriausiai vertinami veiksniai nėra dažniausiai užtikrinami statybos sektoriuje dirbantiesiems asmenims. Vertinimo ir dažnumo rezultatai atvaizduoti koordinačių plokštumoje 3.3 paveikslėlyje, joje X ašį atitinka vertinimo rezultatai, Y ašį atitinka dažnumo rezultatai. Diagrama parodo kaip įvairiai veiksniai yra išsidėstę koordinačių plokštumoje. Diagramos viršuje esantys taškai atspindi dažniausiai vykstančius veiksmus, o dešinėje esantys yra geriausiai vertinami. Siekiant statybos sektoriuje dirbančius asmenis motyvuoti efektyviau turėtų būti dažniau taikomos dešinėje pusėje esantys taškai, o kairėje pusėje esantiems veiksmams turėtų būti skiriama mažiau resursų, jų taikymo dažnumui palaikyti. Vargu ar galima pakeisti, tai kaip darbuotojai vertina veiksmą, atlikus panašią apklausą, į šiame darbe atliktą veiksmų vertinimo apklausą, galimai galėtume gauti šiek tiek kitokius rezultatus, tačiau jie nuo gautų šioje apklausoje turėtų skirtis minimaliai. Tai ką mes ir statybos sektoriaus įmonės gali keisti, tai šių veiksmų skatinančių žmogų dirbti uoliau, taikymo dažnumą. Todėl toliau šiame darbe bus aptarta, kokius veiksmu reikėtų taikyti dažniau, tačiau tik geriausiai vertinamų, kad būtų gautos efektyviausiai ir konkretūs rezultatai.



3.3 pav. Veiksniai atidėti koordinacių ašyse pagal vertinimą ir dažnumą (sudaryta autoriaus)

3.4 ir 3.5 paveikslėliuose atvaizduotos du dešimtukai geriausių veiksnių, pirmasis pagal vertinimą, antrasis pagal dažnumą. Pirmojo dešimties geriausiai vertinamų veiksnių koordinacių plokštumoje (žr. 3.4 pav.) labai aiškiai matosi skirtumai tarp respondentų, kuriuos įmonės siekiančios pakelti darbuotojų motyvacija turėtų skirti didesnę dėmesį. Praktiškai visi veiksniai, esantys žemiau nuo tos pačios spalvos eksponentinių linijų, turėtų būti naudojami dažniau.



3.4 pav. Top 10 geriausiai vertinami veiksniai vertinimo ir dažnumo koordinacių plokštumoje (sudaryta autoriaus)

Kalbant apie vadovus, kurie plokštumoje pavaizduoti mėlyna spalva, matomas veiksmų išsimėtymas. Dažnesnio taikymo reikalauja 4 veiksnys (premių skyrimas už atliktą darbą), kuris yra vertinamas, kaip ypač reikšmingas, tačiau apklausa rodo, kad jis yra taikomas retai. 3 veiksnys (darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą), remiantis apklausa yra vertinamas labai reikšmingai, tačiau taip pat niekada nėra taikomas. 7 veiksnys (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą) yra taikomas kartais, o yra vertinamas, kaip ypač reikšmingas. 35 (galimybė siekti karjeros vertikaliai, užimant aukštesnes pareigas), 5 (kasmetinės apmokamos atostogos), 49 (geras darbo organizavimas ir planavimas) veiksniai yra vertinami, kaip labai reikšmingi, tačiau vykdomi kartais. Šiuos veiksmus reiktų taikyti dažniau. Šių veiksmų sprendimai:

- 1) Sukurta aiški premijų skyrimo už atliktą darbą sistema;
- 2) Darbo užmokesčio už atliktą darbą sistema, kuri leistų vadovo atlyginimui būti priklausomam nuo pasiekimų;
- 3) Sukurta vadovų vertinimo sistema, pagal kurią būtų išmokamas atlyginimas;
- 4) Sukurta kadencijų sistema, kurioje darbuotojai galėtų siekti karjeros, o užimantys aukštus postus turėtų kadencijų limitą ir vyktų rotacija tarp postų;
- 5) Esant mažiau darbo leisti vadovus atostogų, sukurti vadovų komandas, kuriose vienas kitą galėtų pakeisti, arba leisti vadovus trumpų atostogų;
- 6) Sukurti objektų valdymo sistemą.

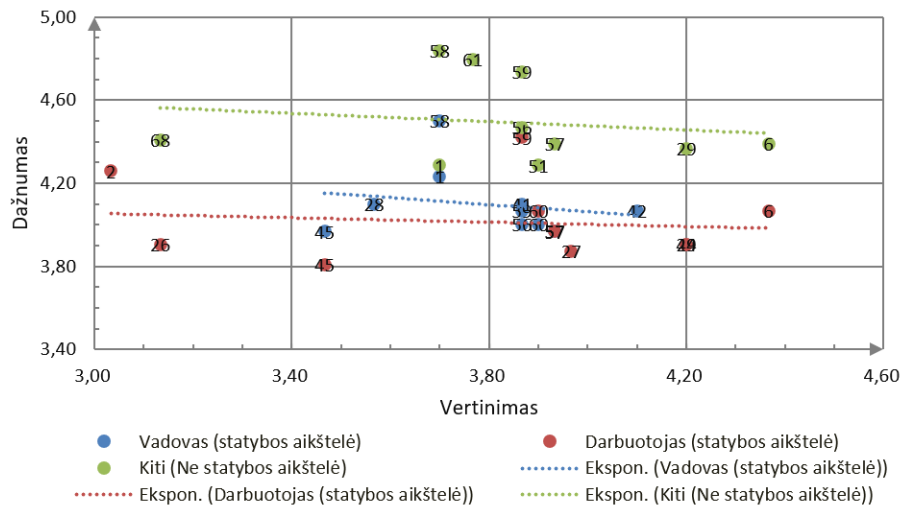
Kalbant apie darbuotojus, dirbančius statybos aikštelėje, kurie plokštumoje pavaizduoti raudona spalva, matomas ryški veiksmų koncentravimosi vieta, tai parodo, kad įmonės stengiasi motyvuoti darbuotojus ir labiausiai motyvuojančius veiksmu, pagal pačius darbuotojus, taiko, tačiau galėtų taikyti dažniau. Šiuo atveju 50 (maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas) ir 7 (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą) veiksniai yra vertinami, kaip labai reikšmingi, tačiau yra taikomi kartais. Taip pat būtų galima išskirti labai reikšmingais vertinamus, bet ir dažnai taikomus, tačiau galėtų būti dar dažniau taikomi 52 (tinkamas konfliktų sprendimas) ir 49 (geras darbo organizavimas ir planavimas) veiksmus. Šiuos veiksmus reikėtų taikyti dažniau. Šių veiksmų sprendimai:

- 1) Išsiaiškinti darbuotojų geriausias savybes ir stengtis jas išnaudoti;
- 2) Sukurta darbuotojų vertinimo sistema, pagal kurią būtų išmokamas atlyginimas;
- 3) Spręsti konfliktus su darbuotojai, kalbėtis ir ieškoti kompromiso;
- 4) Sukurti darbų valdymo sistemą, kelti vadovų kvalifikacija darbų organizavime ir planavime.

Kalbant apie darbuotojus, kurie dirba statybos sektoriuje, bet ne aikštelėje, kurie plokštumoje pažymėti žalia spalva, matoma, kad veiksniai pasiskirstę vienoje tarp vieno vertikalios ašies, tačiau horizontaliojoje ašyje yra labai išsimėtę. Šiuo atveju visi veiksniai yra ypač reikšmingai vertinami, tačiau 4 (premių skyrimas už atliktą darbą) yra vykdomas retai, 35 (galimybė siekti karjeros vertikaliai, užimant aukštesnes pareigas) ir 65 (psichologinio spaudimo nebūvimas), tik kartais, o ir 7 (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą), kuris yra vykdomas gan dažnai, galėtų vykti dar dažniau. Šiuos veiksmus reikėtų taikyti dažniau. Šių veiksmų sprendimai:

- 1) Sukurta aiški premijų skyrimo už atliktą darbą sistema;
- 2) Sukurta kadencijų sistema, kurioj darbuotojai galėtų siekti karjeros, o užimantys aukštus postus turėtų kadencijų limitą ir vyktų rotacija tarp postų;
- 3) Sukurta darbuotojų vertinimo sistema, pagal kurią būtų išmokamas atlyginimas.

Tuo tarpu antrasis dešimtukas (žr. 3.5 pav.) atspindi dešimtuką veiksmų, kurie yra dažniausiai taikomi, ir šiuos veiksmus žmonės vertina įvairiai, o dažniausiai, kaip labai reikšmingus, kas yra labai gerai. Nėra blogai šiuos veiksmus naudoti dažnai, tačiau didžiausias dažnumas, turėtų būti skiriamas geriausiai vertinamiems veiksmams. Todėl, kad žmonių vertinimų keisti negalima, plačiau šios koordinacinių plokštumos analizuoti nebūtina.



3.5 pav. Top 10 dažniausiai naudojami veiksniai vertinimo ir dažnumo koordinacių plokštumoje (sudaryta autoriaus)

### 3.3. Trečiojo skyriaus išvados

1. Atlikta anketinė apklausa, apklausoje sudalyvavo 110 respondentų dirbančių statybos sektoriuje iš 68 skirtingų įmonių. Pagal užimamas pareigas, 30 respondentų užėmė vadovo pareigas ir dirbo statybos aikštelėje, 31 – darbuotojo pareigas ir dirbo statybos aikštelėje ir 49 – dirbo ne statybos aikštelėje.
2. Gauti veiksnių vertinimo apklausos rezultatai apdoroti, susiskirstyti pagal respondentų užimamas pareigas, apskaičiuotas santykinės svarbos indeksas (RII) respondentų vertinimo veiksniai išreitinguoti pagal svarbą. Šie rezultatai parodo, kad bendrai darbe nustatytus veiksnius visi respondentai vertina, kaip lemiančius jų darbo motyvaciją, išskyrus darbuotojus, kurie priklausymą profsąjungai įvertinimo kaip nereikšmingą veiksnį. Vertinant bendrą vaizdą matyti, kad kiti darbuotojai, nedirbantys statybos aikštelėje, daugumą veiksnių vertina kaip reikšmingesnius nei kiti, bendrai jie veiksnius vertimo 3,75 balu, kas pagal Likerto skalę yra kaip labai reikšminga. Statybos aikštelėje dirbantys darbuotojai veiksnius vertina prasčiau, prasčiausiai veiksnius vertina darbuotojai, dirbantys statybos aikštelėje, tai 12,9 % žemiau nuo kitų darbuotojų bendro vertinimo, bendrai jie veiksnius vertina 3,26 balu, kas pagal Likerto skalę yra reikšminga. Vadovai, dirbantys statybos aikštelėje, tai vertina 3,7 % žemiau nuo kitų darbuotojų bendro vertinimo, bendrai jie veiksnius vertina 3,61 balu, kas pagal Likerto skalę yra labai reikšminga.
3. Sudarytas 10-ies geriausiai vertinamų veiksnių sąrašas parodo, kad:
  - 3.1. Vadovų geriausiai vertinamas veiksnys yra premijų skyrimas už atliktą darbą (YR-4,63), žemiau vertinamas taip pat tiesioginiu materialiu skatinamo veiksnys: teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (YR-4,40) bei užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku mokamas atlyginimas) (YR-4,37).



Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: tinkamas konfliktų sprendimas (YR-4,23), geri darbo santykiai su vadovu (YR-4,20), aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai (YR-4,20), geras darbo organizavimas ir planavimas (LR-4,17), darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą (LR-4,10), galimybė planuoti savo veiklą darbe (LR-4,10), išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio suteikimas (4,07), kasmetinės apmokamos atostogos (LR-4,07), galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas) (LR-4,07), galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus (LR-4,07). Pirmą ir dešimtą geriausiai vertinamus veiksnius skiria 12,2 %, tai yra mažas skirtumas, tačiau, lyginant skirtumas su kitais, tai ryškesnis skirtumas, pirmi trys geriausiai vertinami veiksniai išsiskiria iš kitų ir yra vertinami ryškiai geriau bei visi trys yra skatinami tiesioginiu materialinio tiesioginiu būdu. Iš to galime daryti išvadą, kad vadovus geriausiai skatina tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai, tačiau visus dešimtuose paminėtus veiksnius vadovai vertina labai teigiamai, todėl reiktų nepamiršti ir jų.

3.2. Darbuotojų geriausiai vertinamas veiksnys yra aprūpinimas tinkamais darbo rūbais (LR-4,13), truputėlį žemiau taip pat netiesioginiu materialiu būdu skatinamas veiksnys, aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis (LR-4,10). Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (LR-4,06), geras darbo organizavimas ir planavimas (LR-4,03), vadovo gebėjimas valdyti savo emociją, kalbėjimas ramiu tonu bei necenzūrinės leksikos neavartojimas (LR-4,00), lygybė tarp darbuotojų (LR-4,00), geri darbo santykiai su kolegomis (LR-3,97), maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas (LR-3,94), užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas) (LR-3,90), tinkamas konfliktų sprendimas (LR-3,90), geri darbo santykiai su vadovu (LR-3,90). Pirmą ir dešimtą geriausiai vertinamus veiksnius skiria 5,5 %, tai yra mažas skirtumas ir iš esmės labai didelio skirtumo tarp veiksmių negalime įžvelgti, todėl praktiškai visi esantys veiksniai dešimtuose yra vertinami kaip labai reikšmingi, keliant statybos aikštelėje dirbančių darbuotojų motyvacijos lygį.

3.3. Kitų darbuotojų geriausiai vertinamas veiksnys yra teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (YR-4,59), truputėlį žemiau vertinami premijų skyrimas už atliktą darbą ir geri darbo santykiai su vadovu (YR-4,53). Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas) (YR-4,49), vadovo gebėjimas valdyti savo emociją, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos neavartojimas (YR-4,35), geri darbo santykiai su kolegomis (YR-4,35), tinkamas konfliktų sprendimas (YR-4,33), galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas) (YR-4,27), galimybė siekti asmeninio tobulėjimo (YR-4,27), psichologinio spaudimo nebūvimas (YR-4,24), aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai (YR-4,24). Pirmą ir dešimtą geriausiai vertinamus veiksnius skiria 7,5%, tai yra gan nedidelis skirtumas

ir iš esmės labai didelio skirtumo tarp veiksmų nėra, galėtume, kaip ypatingai vertinamus išskirti pirmus keturis, kurie vertinami labai panašiai, tačiau visi esantys veiksniai dešimtuose yra vertinami, kaip ypač reikšmingi, keliant ne statybos aikštelėje dirbančių darbuotojų motyvacijos lygį.

- 3.4. Bendrai visi apklaustieji labai teigiamai vertino, kaip geriausius iš dešimties, keturis veiksmus: užtikrintumą dėl darbo vietos (stabilu laiku išmokamą atlyginimą), teisingą piniginių įvertinimą už atliktą darbą, gerus darbo santykius su vadovu bei tinkamą konfliktų sprendimą.
  - 3.5. Dešimtųjų veiksmus išskaidžius pagal teorijas, galima teigti, kad vadovai labai vertina finansinio saugumo, nepriklausomumu poreikius, pagarbos poreikius, socialinius poreikius, vadovavimo poreikius, laisvės ir savirealizacijos poreikius bei gerą organizacijos vadovavimą. Darbuotojai vertina saugumo poreikius, socialinius poreikius, pagarbos bei gerą valdymą. Kiti darbuotojai vertina saugumo, socialinius, pagarbos, savirealizacijos poreikius, bei organizacijos gerą valdymą. Teisingu piniginiu įvertinimu už atliktą darbą ir teisingu konfliktų sprendimo veiksmų labai aukštas vertinimas pasako, kad visiems apklaustiesiems labai svarbus veiksniai susiję su J. S. Adamso teisingumo teorija.
4. Gauti veiksmų dažnumo apklausos rezultatai apdoroti, susiskirstyti pagal respondentų užimamas pareigas, apskaičiuotas santykinės svarbos indeksas (RII) respondentų nuomone dažniausiai taikomi veiksniai išreitinguoti pagal dažnumą. Šie rezultatai parodo, kad darbe tiriamus nustatytus veiksmus įmonės motyvuoti darbuotojus bendrai taiko kartais, dažniau taiko kitiems darbuotojams (K-3,22), rečiau vadovams (K-3,10), dar rečiau darbuotojams (K-2,94). Nemažai veiksmų, respondentų nuomone, yra iš viso netaikomi. Bendrai visiems netaikomi veiksniai yra nemokamo maitinimo organizavimas, suteikiami priedai šeimos nariams (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.), mėnesio darbuotojo rinkimai, bei priklausymas profsąjungai. Darbuotojams taip pat netaikoma galimybė po darbo numaudyti ir darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas. Darbuotojams netaikomi: papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką, galimybė įsigyti organizacijos gaminamų produktų su darbuotojo nuolaida, galimybė po darbo nusimaudyti bei galimybė dirbti nuotoliniu būdu. Kitiems darbuotojams netaikomas darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas, papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką, komandiruotės (apmokamos). Vieni veiksniai tikrai negalimi taikyti specifiskai personalui, kaip darbuotojams dirbantiems statybų aikštelėje nuotolinio darbo taikymas, ar kaip priklausymas profsąjungai, kuris iš esmės nepriklauso nuo įmonės, tačiau kiti veiksniai tikrai galimi taikyti paskatinti darbuotojus.

5. Sudarytas 10-ies dažniausiai taikomų vertinamų veiksmų sąrašas, rodo kad dažniausiai vykdomi veiksniai nesutampa su geriausiai vertinamais veiksniais bei dažniausiai taikomi veiksniai yra vertinami visai gerai.
6. Palyginus 10 geriausiai vertinimų veiksmų dešimtuką su jo dažnumo taikymu, galima teikti, kad:
  - 6.1. Vadovams dažnesnio taikymo reikalauja 4 veiksnys (premių skyrimas už atliktą darbą), kuris yra vertinamas, kaip ypač reikšmingas, tačiau apklausa rodo, kad jis yra taikomas retai. 3 veiksnys (darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą), remiantis apklausa yra vertinamas labai reikšmingai, tačiau taip pat niekada nėra taikomas. 7 veiksnys (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą) yra taikomas kartais, o yra vertinamas, kaip ypač reikšmingas. 35 (galimybė siekti karjeros vertikalčiai, užimant aukštesnes pareigas), 5 (kasmetinės apmokamos atostogos), 49 (geras darbo organizavimas ir planavimas) veiksniai yra vertinami, kaip labai reikšmingi, tačiau vykdomi kartais. Šiuos veiksmus reikėtų taikyti dažniau.
  - 6.2. Įmonės stengiasi motyvuoti darbuotojus ir labiausiai motyvuojančius veiksmu, pagal pačius darbuotojus, taiko, tačiau galėtų taikyti dažniau. Šiuo atveju 50 (maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas) ir 7 (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą) veiksniai yra vertinami, kaip labai reikšmingi, tačiau yra taikomi kartais. Taip pat būtų galima išskirti labai reikšmingais vertinamus, bet ir dažnai taikomus, tačiau galėtų būti dar dažniau taikomi 52 (tinkamas konfliktų sprendimas) ir 49 (geras darbo organizavimas ir planavimas) veiksmus.
  - 6.3. Kitiems darbuotojams dažniau galėtų būti taikomas 4 (premių skyrimas už atliktą darbą) šiuo metu tai yra vykdomas retai, 35 (galimybė siekti karjeros vertikalčiai, užimant aukštesnes pareigas) ir 65 (psichologinio spaudimo nebūvimas), tik kartais, o ir 7 (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą), kuris yra vykdomas gan dažnai, galėtų vykti dar dažniau. Šiuos veiksmus reikėtų taikyti dažniau.
7. Pirmoji hipotezė, kad tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai nebus pagrindiniai geriausiai vertinami veiksniai, iš dalies nepasitvirtino. Jei imsime bendrą vertinimų vidurkį, pagal skatinimo būdą, tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai yra vertinami geriausiai, tačiau gauti skirtumai nėra dideli. Pagal geriausiai vertintų veiksmų dešimtukus, vadovai pirmus tris geriausius laiko materialinio skatinimo veiksmus, labai panašiai tai vertina ir kiti darbuotojai, tik šie veiksniai vertinami labai panašiai su likusiais aštuoniais iš vienuolikos nematerialiniu, o štai darbuotojams dirbantiems statybos aikštelėje svarbiausi pirmi du nustatyti netiesioginio skatinimo veiksniai, kas iš dalies patvirtintų hipotezę. Tačiau atsižvelgiant į galimų tiesioginių materialinių veiksmų kiekį, visuose dešimtuose procentais daugiausia pateko būtent tiesioginio materialinio skatinimo veiksmų.

8. Antroji hipotezė, kad nematerialiniams (moraliniams – psichologiniams) veiksniams statybos įmonės skiria per mažą dėmesį ir jie yra taikomi retai, nepasitvirtino, nes gauti rezultatai parodė, kad nesvarbu, kokia skatinimo forma, visi veiksniai galėtų būti taikomi dažniau. O lyginant su kitų formų veiksniais, tai nematerialinė yra dažniausiai taikoma iš visų.

## BENDROSIOS IŠVADOS

1. Atlikta literatūros šaltinių analizė atskleidė, kad yra įvairių motyvacijos teorijų, ir kiekviena teorija turi savo pagrindimą, turi savų matymo kampų, kaip reikėtų žiūrėti į žmogų siekiant jį motyvuoti, tačiau lygiai taip pat kiekvienoje teorijoje galima išvelgti ir tam tikrų trūkumų. Remiantis vadybos žiniomis, dėl motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Taigi nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus. Teorijų esmę suvokiantiems organizacijų vadovams atsiveria galimybė paskirstyti darbuotojų pareigas taip, kad jos tenkintų darbą atliekančiųjų poreikius ir suteiktų efektyvesnės veiklos motyvaciją.
2. Be motyvacijos priemonių taikymo darbuotojų motyvacija lemia ir vadovavimas, darbas grupėse, darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimas.
3. Statybos įmonės dirba daug įvairių profesijų žmonių, todėl tyrime buvo išskirtos trys respondentų grupės: vadovai ir darbuotojai, dirbantys statybos aikštelėje, bei kiti darbuotojai, kurie nedirba statybos aikštelėje. Nustatyta, kad veiksniai lemiantis žmonių motyvacija yra skirtingai būdais motyvuojami ir juos galima skirstyti į materialius tiesioginius, ir netiesioginius, bei nematerialius. Nustatyta darbo atlikimo metodika, sudarytas 70 veiksmų tiriamasis sąrašas, ištirtas šių veiksmų vertinimas ir taikymo dažnumas statybos įmonėse, pagal respondentus. Gautiems rezultatams reitinguoti pritaikytas santykinės svarbos indekso skaičiavimas (RII), gauti intervalai prilyginti Likerto skalės reikšmėms.
4. Atlikta anketinė apklausa, apklausoje sudalyvavo 110 respondentų, dirbančių statybos sektoriuje iš 68 skirtingų įmonių. Pagal užimamas pareigas, 30 respondentų užėmė vadovo pareigas ir dirbo statybos aikštelėje, 31 – darbuotojo pareigas ir dirbo statybos aikštelėje ir 49 – dirbo ne statybos aikštelėje.
5. Gauti veiksmų vertinimo apklausos rezultatai apdoroti, susiskirstyti pagal respondentų užimamas pareigas, apskaičiuotas santykinės svarbos indeksas (RII) respondentų vertinimo veiksniai išreitinguoti pagal svarbą. Šie rezultatai parodo, kad bendrai darbe nustatytus veiksmus visi respondentai vertina, kaip lemiančius jų darbo motyvaciją, išskyrus darbuotojus, kurie priklausymą profsąjungai įvertinimo kaip nereikšmingą veiksmį. Vertinant bendrą vaizdą matyti, kad kiti darbuotojai, nedirbantys statybos aikštelėje, daugumą veiksmų vertina kaip reikšmingesnius nei kiti, bendrai jie veiksmus vertimo 3,75 balu, kas pagal Likerto skalę yra kaip labai reikšminga. Statybos aikštelėje dirbantys darbuotojai veiksmus vertina prasčiau, prasčiausiai veiksmus vertina darbuotojai, dirbantys statybos aikštelėje, tai 12,9 % žemiau nuo kitų darbuotojų bendro vertinimo, bendrai jie

veiksnius vertina 3,26 balu, kas pagal Likerto skalę yra reikšminga. Vadovai, dirbantys statybos aikštelėje, tai vertina 3,7 % žemiau nuo kitų darbuotojų bendro vertinimo, bendrai jie veiksnius vertina 3,61 balu, kas pagal Likerto skalę yra labai reikšminga.

6. Sudarytas 10-ies geriausiai vertinamų veiksnių sąrašas parodo, kad:
  - a. Vadovų geriausiai vertinamas veiksnys yra premijų skyrimas už atliktą darbą (YR-4,63), žemiau vertinamas taip pat tiesioginiu materialiu skatinamo veiksnys: teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (YR-4,40) bei užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku mokamas atlyginimas) (YR-4,37). Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: tinkamas konfliktų sprendimas (YR-4,23), geri darbo santykiai su vadovu (YR-4,20), aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai (YR-4,20), geras darbo organizavimas ir planavimas (LR-4,17), darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą (LR-4,10), galimybė planuoti savo veiklą darbe (LR-4,10), išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio suteikimas (4,07), kasmetinės apmokamos atostogos (LR-4,07), galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas) (LR-4,07), galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus (LR-4,07). Pirmą ir dešimtą geriausiai vertinus veiksnius skiria 12,2 %, tai yra didžiausias skirtumas lyginant dešimtukus. Taip pat lyginant veiksnius, pirmi trys geriausiai vertinami veiksniai išsiskiria iš kitų ir yra vertinami geriau. Šie trys veiksniai yra skatinami tiesioginiu materialinio būdu. Iš to galime daryti išvadą, kad vadovai labai vertina tiesioginio materialinio skatinimo veiksnius.
  - b. Darbuotojų geriausiai vertinamas veiksnys yra aprūpinimas tinkamais darbo rūbais (LR-4,13), truputėlį žemiau taip pat netiesioginiu materialiu būdu skatinamas veiksnys, aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis (LR-4,10). Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (LR-4,06), geras darbo organizavimas ir planavimas (LR-4,03), vadovo gebėjimas valdyti savo emociją, kalbėjimas ramiu tonu bei necenzūrinės leksikos neavartojimas (LR-4,00), lygybė tarp darbuotojų (LR-4,00), geri darbo santykiai su kolegomis (LR-3,97), maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas (LR-3,94), užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas) (LR-3,90), tinkamas konfliktų sprendimas (LR-3,90), geri darbo santykiai su vadovu (LR-3,90). Pirmą ir dešimtą geriausiai vertinamus veiksnius skiria 5,5 %, tai yra mažas skirtumas ir iš esmės labai didelio skirtumo tarp veiksnių negalime įžvelgti, todėl praktiškai visi esantys veiksniai dešimtuose yra vertinami kaip labai reikšmingi, keliant statybos aikštelėje dirbančių darbuotojų motyvacijos lygį.
  - c. Kitų darbuotojų geriausiai vertinamas veiksnys yra teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą (YR-4,59), truputėlį žemiau vertinami premijų skyrimas už atliktą darbą ir geri darbo santykiai su vadovu (YR-4,53). Toliau eilės tvarka, nuo geriausiai įvertinto veiksnio eina: užtikrintumas dėl

darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas) (YR-4,49), vadovo gebėjimas valdyti savo emocija, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos neavartojimas (YR-4,35), geri darbo santykiai su kolegomis (YR-4,35), tinkamas konfliktų sprendimas (YR-4,33), galimybė siekti karjeros vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas) (YR-4,27), galimybė siekti asmeninio tobulėjimo (YR-4,27), psichologinio spaudimo nebūvimas (YR-4,24), aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai (YR-4,24). Pirma ir dešimtą geriausiai vertinus veiksnus skiria 7,5 %, tai yra gan nedidelis skirtumas ir iš esmės labai didelio skirtumo tarp veiksmų nėra. Galėtume išskirti pirmus keturis veiksnus, kurie vertinami labai panašiai, tačiau visi esantys veiksniai dešimtuose yra vertinami, kaip ypač reikšmingi, keliant ne statybos aikštelėje dirbančių darbuotojų motyvacijos lygį.

- d. Bendrai visi apklaustieji labai teigiamai vertino, kaip geriausius iš dešimties, keturis veiksnus: užtikrintumą dėl darbo vietos (stabilu laiku išmokamą atlyginimą), teisingą piniginių įvertinimą už atliktą darbą, gerus darbo santykius su vadovu bei tinkamą konfliktų sprendimą.
  - e. Dešimtukų veiksnus išskaidžius pagal teorijas, galima teigti, kad vadovai labai vertina finansinio saugumo – nepriklausomumu poreikius, pagarbos poreikius, socialinius poreikius, vadovavimo poreikius, laisvės ir savirealizacijos poreikius bei gerą organizacijos vadovavimą. Darbuotojai vertina saugumo poreikius, socialinius poreikius, pagarbos bei gerą valdymą. Kiti darbuotojai vertina saugumo, socialinius, pagarbos, savirealizacijos poreikius, bei organizacijos gerą valdymą. Teisingu piniginiu įvertinimu už atliktą darbą ir teisingu konfliktų sprendimo veiksmų labai aukštas vertinimas pasako, kad visiems apklaustiesiems labai svarbus veiksniai susiję su J. S. Adamso teisingumo teorija.
7. Gauti veiksmų dažnumo apklausos rezultatai apdoroti, susiskirstyti pagal respondentų užimamas pareigas, apskaičiuotas santykinės svarbos indeksas (RII) respondentų nuomone dažniausiai taikomi veiksniai išreitinguoti pagal dažnumą. Šie rezultatai parodo, kad darbe tiriamus nustatytus veiksnus įmonės motyvuoti darbuotojus bendrai taiko kartais, dažniau taiko kitiems darbuotojams (K-3,22), rečiau vadovams (K-3,10), dar rečiau darbuotojams (K-2,94). Nemažai veiksmų, respondentų nuomone, yra iš viso netaikomi. Bendrai visiems netaikomi veiksniai yra nemokamo maitinimo organizavimas, suteikiami priedai šeimos nariams (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.), mėnesio darbuotojo rinkimai, bei priklausymas profsąjungai. Vadovams taip pat netaikoma galimybė po darbo numaudyti ir darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas. Darbuotojams netaikomi: papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką, galimybė įsigyti organizacijos gaminamų produktų su darbuotojo nuolaida, galimybė po darbo nusimaudyti bei galimybė dirbti nuotoliniu būdu. Kitiems

darbuotojams netaikomas darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas, papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką, komandiruotės (apmokamos). Vieni veiksniai tikrai negalimi taikyti specifiškai personalui, kaip darbuotojams dirbantiems statybų aikštelėje nuotolinio darbo taikymas, ar kaip priklausymas profsąjungai, kuris iš esmės nepriklauso nuo įmonės, tačiau kiti veiksniai tikrai galimi taikyti paskatinti darbuotojus.

8. Sudarytas 10-ies dažniausiai taikomų vertinamų veiksnių sąrašas, rodo kad dažniausiai vykdomi veiksniai nesutampa su geriausiai vertinamais veiksniais bei dažniausiai taikomi veiksniai yra vertinami visai gerai.
9. Palyginus 10 geriausiai vertinamų veiksnių dešimtuką su jo dažnumo taikymu, galima teikti, kad:
  - a. Vadovams dažnesnio taikymo reikalauja 4 veiksnys (premijų skyrimas už atliktą darbą), kuris yra vertinamas, kaip ypač reikšmingas, tačiau apklausa rodo, kad jis yra taikomas retai. 3 veiksnys (darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą), remiantis apklausa yra vertinamas labai reikšmingai, tačiau taip pat niekada nėra taikomas. 7 veiksnys (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą) yra taikomas kartais, o yra vertinamas, kaip ypač reikšmingas. 35 (galimybė siekti karjeros vertikalčiai, užimant aukštesnes pareigas), 5 (kasmetinės apmokamos atostogos), 49 (geras darbo organizavimas ir planavimas) veiksniai yra vertinami, kaip labai reikšmingi, tačiau vykdomi kartais. Šiuos veiksnius reikėtų taikyti dažniau.
  - b. Įmonės stengiasi motyvuoti darbuotojus ir labiausiai motyvuojančius veiksniumi, pagal pačius darbuotojus, taiko, tačiau galėtų taikyti dažniau. Šiuo atveju 50 (maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas) ir 7 (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą) veiksniai yra vertinami, kaip labai reikšmingi, tačiau yra taikomi kartais. Taip pat būtų galima išskirti labai reikšmingais vertinamus, bet ir dažnai taikomus, tačiau galėtų būti dar dažniau taikomi 52 (tinkamas konfliktų sprendimas) ir 49 (geras darbo organizavimas ir planavimas) veiksnius.
  - c. Kitiems darbuotojams dažniau galėtų būti taikomas 4 (premijų skyrimas už atliktą darbą) šiuo metu tai yra vykdomas retai, 35 (galimybė siekti karjeros vertikalčiai, užimant aukštesnes pareigas) ir 65 (psichologinio spaudimo nebūvimas), tik kartais, o ir 7 (teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą), kuris yra vykdomas gan dažnai, galėtų vykti dar dažniau. Šiuos veiksnius reikėtų taikyti dažniau.
10. Pirmoji hipotezė, kad tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai nebus pagrindiniai geriausiai vertinami veiksniai, iš dalies nepasitvirtino. Jei imsime bendrą vertinimų vidurkį, pagal skatinimo būdą, tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai yra vertinami geriausiai, tačiau gauti skirtumai nėra dideli. Pagal geriausiai vertintų veiksnių dešimtukus, vadovai pirmus tris geriausius laiko materialinio skatinimo veiksnius, labai panašiai tai vertina ir kiti darbuotojai, tik šie veiksniai vertinami labai



panašiai su likusiais aštuoniais iš vienuolikos nematerialiniu, o štai darbuotojams dirbantiems statybos aikštelėje svarbiausi pirmi du nustatyti netiesioginio skatinimo veiksniai, kas iš dalies patvirtintų hipotezę. Tačiau atsižvelgiant į galimų tiesioginių materialinių veiksnių kiekį, visuose dešimtukuose procentais daugiausia pateko būtent tiesioginio materialinio skatinimo veiksniai.

11. Antroji hipotezė, kad nematerialiniams (moraliniams – psichologiniams) veiksniams statybos įmonės skiria per mažą dėmesį ir jie yra taikomi retai, nepasitvirtino, nes gauti rezultatai parodė, kad nesvarbu, kokia skatinimo forma, visi veiksniai galėtų būti taikomi dažniau. O lyginant su kitų formų veiksniais, tai nematerialinė yra dažniausiai taikoma iš visų.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Adams J. S. 1963. Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5): 422–436.
- Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
- Bagdonas E., Rapalienė L. (1996). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
- Banaitienė N., Banaitis A. (2012). *Statybos projektų valdymas*. Vilnius: Technika.
- Barkauskaitė M., Motiejūnienė E. (2004). Mokymosi motyvacijos problema ir jos sprendimo galimybės. *Pedagogika*, 70: 38–43.
- Blašková M., Gražulis V. (2009). *Motivation of Human Potential: Theory and Practice. Monograph*. Vilnius: MRU.
- Bukhari H., Thaheem M. J., Musarat M. A., Alaloul W. S., Altaf M. (2021). Ain Shams Engineering Journal. Are Pakistani construction professionals truly happy? A benchmarking approach. *Ain Shams Engineering Journal*, 12(4): 3579–3591.
- Carson C. M. (2005). A history view of Douglas McGregor's theory Y. *Management Decision*, 43(3): 450–460.
- Chmiel N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Dėl buities, sanitarini ir higienos patalpų įrengimo reikalavimų aprašo patvirtinimas: Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. 2003 m. balandžio 24 d. Nr. 501. *Žin.* 2003, nr. 40–1820.
- Diskienė D., Marčinskas A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
- Doloi H. (2009). Analysis of pre-qualification criteria in contractor selection and their impacts on project success. *Construction Management and Economics*, 27(12), 1245–1263.
- Fugalis G., Migilinskas D. (2019). Statybos tiekimo grandinės dalyvių ir reikšmingumų analizė. *Mokslas Lietuvos – ateitis / Science – Future of Lithuania*, 12(2020), 1–5.
- Gyamfi T. A., Nana-Addy E., Gyadu-Asiedu W. (2020). Motivational Strategies to Improve Artisan's Productivity in the Construction Industry in Ghana. *Journal of Building Construction and Planning Research*, 8, 285–301.
- Gražulis V., Račelytė D., Dačiulytė R., Valickas A., Adamonienė R., Sudnickas T., Raišienė A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vadovėlis magistratūros studentams*. Vilnius: MRU.
- Gražulis V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.

- Zeng S. X., Tian P., Tam C. M. (2005). Quality assurance in design organisations: a case study in China. *Managerial Auditing Journal*, 20(7), 679–690.
- Iyer K. C., Jha K. N. (2005). Factors affecting cost performance: evidence from Indian construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 283–295.
- Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: MRU.
- Gudienė N., Banaitis A., Banaitienė N. (2013). Evaluation of critical success factors for construction projects – an empirical study in Lithuania. *International Journal of Strategic Property Management*, 17(1), 21–31.
- Hazeltine C.S. (1976). Motivation of Construction Workers. *Journal of the Construction Division*, 102, 497–509.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. (1993). *The motivation to work*. New York: New Brunswick.
- Jančiauskas B., Maceika A., Strazdas R., Toločka E., Zabelavičienė I. (2012). *Pramonės įmonių valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas*. Vilnius: Technika.
- Juozaitienė L., Staponkienė J. (2002). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Jusevičienė P. (2007). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Kasiulis J., Barvydienė V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Kasiulis J., Barvydienė V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Kazan A., Manisali E., Ulubeyli A. (2008). Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Turkey. *Journal of civil engineering and management*, 14(2), 95–106.
- Kim S., Kim J. D., Cho H., Shin Y., Kim G. H. (2015). Finding Cultural Differences and Motivation Factors of Foreign Construction Workers. *Journal of Building Construction and Planning Research*, 3, 35–45.
- Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
- Lipinskienė D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
- Marcinkevičiūtė L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: Akademija.
- Maslow A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
- Melnikas B., Banelienė R., Chlivickas E., Jakubavičius A., Lobanova L., Žemaitis E. (2018). *Intelektinis potencialas: globalizacija ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas*. Vilnius: Technika.
- Migilinskas D. (2020). Kokybės valdymas ir bendradarbiavimas per visą statinio gyvavimo laikotarpį – didžioji BIM nauda. *Mokslo ir praktikos žurnalas: Statyba ir architektūra*, 2020(1), 42–44.

- Mortaheb M.M., Ruwanpura J. Y., Dehghan R., Khoramshahi E. (2007). Major factors influencing construction productivity in industrial congested sites. *Canadian Society of Civil Engineering Annual Conference (CSCE) Yellowknife, June 2007*.
- Palidauskaitė J. (2007). *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*. Kaunas: KTU.
- Petkevičiūtė N. (2009). Visuotinė Lietuvių enciklopedija: Motyvacijos teorija. [interaktyvus]. (2022). Vle.lt. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/motyvacijos-teorijos>.
- Raudeliūnienė J. (2007). *Monografija: Organizacijos žinių potencialo vertinimo aktualijos*. Vilnius: Technika.
- Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Robbins S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
- Ruthankoon R., Ogunlana O. S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333–341.
- Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
- Sakalas A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija.
- Schrader C.R. (1972). Motivating Construction Craftsmen. *Journal of the Construction Division*, 98, 257–273.
- Scott – Ladd B., Travaglione A., Marshall V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(5), 399–414.
- Shoura M.M., Singh A. (1998). Motivation Parameters for Engineering Managers Using Maslow's Theory. *Journal of Management and Engineering*, 15, 44–55.
- Solís-Carcaño R. G., Franco-Poot R. J. (2013). Construction Workers' Perceptions of Safety Practices: A Case Study in Mexico. *Journal of Building Construction and Planning Research*, 2(1), 1–11.
- Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
- STR 1.06.01:2016. *Statybos darbai. Statinio statybos priežiūra*. Statybos techninis reglamentas.
- Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija: mokomoji knyga*. Šiaulių universiteto leidykla.
- Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiaulių universiteto leidykla.
- Tabassi A. A., Bakar A. H. A. (2008). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*. 27(2009), 471–480.

- Tam N. V. (2021). Motivational Factors Affecting Construction Labor Productivity: A Review. *Management Science and Business Decisions*, 1(2), 5–22.
- Vanagas R., Vyšniauskienė L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: MRU.
- Vroom V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vveinhardt J., Andriukaitienė R. (2016). *Mobingo, kaip psichosocialinio stresoriaus, prevencija įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę: mokslo studija*. Kaunas: LCU.
- Wehrle M. (2006). *Noriu didesnio atlyginimo: viršininkas pasakoja, kaip įtikinti kitus viršininkus*. Vilnius: Leidykla VAGA.
- West Michael A. (2011). *Efektyvus komandinis darbas*. Vilnius: poligrafija ir informatika.
- Zakeri M., Olomalaiye P., Holt G.D., Harris F.C. (1997). Factors affecting the motivation of iranian construction operative. *Building and Environment*, 32(2), 161–166.
- Zuo W., Wang Q., Yang P. (2012). Research on the Current Situation of Peasant-Workers in Construction Industry Based on AHP. *Systems Engineering Procedia*, 5, 405–411.

# PRIEDAI

## A priedas. Apklauso atlikimo sertifikatas



### Apklauso atlikimo sertifikatas # 1365093382

Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad  
atliko apklausa  
**Darbuotojų motyvacijos statybų įmonėse tyrimas**

Apklauso atlikimo periodas: 2022-03-11 - 2022-05-06  
Dalyvavusių respondentų kiekis: 124



Iveta Balode  
ManoApklausa.lt direktorius

## B priedas. Apklausos rezultatai

### Apklausa "Darbuotojų motyvacijos statybų įmonėse tyrimas"

#### Respondentų statistika:

Viso respondentų	124
Vyras	2
Moteris	0
Nėra duomenų	122
Vidutinis amžius	33.3 metai

#### Rezultatų santrauka

##### 1. Ar jūs dirbate statybos sektoriuje?

Taip	114		93.4%
Ne	8		6.6%
Viso atsakymų	122		

##### 2. Kokią jūsų lytis?

Vyras	94		77%
Moteris	28		23%
Neatsakysiu	0		0%
Viso atsakymų	122		

##### 3. Kokioje statybų sektoriaus įmonėje dirbate ar dirbate per pastaruosius vienerius metus? (Pavadinimas) (atsakymas reikalingas klasifikuoti įmonę, įmonės pavadinimas nebus viešinamas)

1) Duomenų apsauga

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

11)

12)

13)

14)

15)

16)

17)

18)

19)

20)

21)

22)

23)

24)

25)

26)

27)

28)

29)

30)

31)

32)


33)

34)

35)  
36)  
37)  
38)  
39)  
40)  
41)  
42)  
43)  
44)  
45)  
46)  
47)  
48)  
49)  
50)  
51)  
52)  
53)  
54)  
55)  
56)  
57)  
58)  
59)  
60)  
61)  
62)  
63)  
64)  
65)  
66)  
67)  
68)  
69)  
70)  
71)  
  
UA  
  
dv  
72)  
73)  
74)  
75)  
  
Sta  
76)  
77)  
78)  
79)  
80)  
81)  
82)  
83)  
84)  
85)  
86)  
87)  
88)  
89)  
  
UA

## Duomenų apsauga



90) **Duomenų apsauga** 

91)

92)

93)

94)

95)

96)

97)

98)

99)

100)

101)

102)

103)

104)

105)

106)

107)

108)

109)

110)

111)

112)

113)

114)

115)

116)

117)

118)

119)

120)

121)

122)


123)

124)

**lūsų pareigos**

Vadovas (statybos aikštelė)	37		29.8%
Darbuotojas (statybos aikštelė)	31		25%
Kiti (Ne statybos aikštelė)	56		45.2%
Viso atsakymų	124		


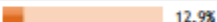





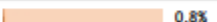




**Kiek metų patirties turite statybos sektoriuje?**

- 1) 2
- 2) 25
- 3) Mėnesis
- 4) 3
- 5) 2
- 6) 3 metai
- 7) 4-5
- 8)  -5 metus
- 9) 12
- 10) 7
- 11) 2,5 metai
- 12) 20
- 13) 2
- 14) 4metai
- 15) 3 metus
- 16) 6
- 17) 5
- 18) 4
- 19) 4
- 20) 5


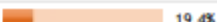
- 21) metai
- 22) 3
- 23) 5metai
- 24) 25 metai
- 25) 3m
- 26) 28
- 27) 5
- 28) 5
- 29) 45
- 30) puse metu.
- 31) 10
- 32) 4
- 33) 2 XXXXXXXXXX
- 34) Vienerius
- 35) 3
- 36) 4
- 37) 4
- 38) 8metai
- 39) 1 metai
- 40) 4
- 41) 5
- 42) 6
- 43) Du metai tik
- 44) 10 metu
- 45) 5
- 46) 1
- 47) 3
- 48) 3m
- 49) 7
- 50) 2-3
- 51) 3,5 m.
- 52) 11
- 53) 15metu
- 54) 16
- 55) 3
- 56) 3
- 57) 5
- 58) 3
- 59) 1 m.
- 60) 8
- 61) Nėra metu.
- 62) 29 metus
- 63) -15 metų
- 64) 10
- 65) 5
- 66) 4
- 67) 16
- 68) 5
- 69) 25
- 70) 1.5 metu
- 71) 20
- 72) 15
- 73) 20
- 74) 7
- 75) 17
- 76) 3
- 77) 15
- 78) 12
- 79) 9
- 80) 15
- 81) 2
- 82) 11 metų
- 83) 1
- 84) 3
- 85) 12
- 86) 40
- 87) 4 metai
- 88) 38m.
- 89) apie 14

90) 17  
 91) 8  
 92) 24  
 93) 10  
 94) 3  
 95) 3 metus  
 96) 1  
 97) 2  
 98) 19  
 99) 30  
 100) 13  
 101) 10  
 102) 7 metai  
 103) 13  
 104) 6  
 105) 5 metus  
 106) 4  
 107) 6  
 108) 8  
 109) 4  
 110) 6  
 111) 4  
 112) 20  
 113) 4  
 114) 5  
 115) 5  
 116) 5  
 117) 12  
 118) 32  
 119) 9  
 120) 4  
 121) 7  
 122) 3  
 123) 3  
 124) 3

#### 6. Kurioje Lietuvos apskrityje dažniausiai tenka dirbti?

Vilniaus apskritis	45		36.3%
Kauno apskritis	16		12.9%
Klaipėdos apskritis	32		25.8%
Tauragė apskritis	4		3.2%
Marijampolės apskritis	0		0%
Panevėžio apskritis	2		1.6%
Šiaulių apskritis	1		0.8%
Utenos apskritis	0		0%
Alytaus apskritis	6		4.8%
Telšių apskritis	1		0.8%
Visoje Lietuvoje	11		8.9%
Ne Lietuvoje	6		4.8%
Viso atsakymų	124		

#### 7. Pažymėkite rėžį, kuriam priklauso jūsų gaunamas atlyginimas.

iki 800 Eur	10		8.1%
Nuo 800Eur iki 1000Eur	24		19.4%
Nuo 1000Eur iki 1500Eur	42		33.9%
Nuo 1500Eur iki 2000Eur	25		20.2%

Virš 2000Eur	21		16.9%
Nenoriu atskleisti	2		1.6%
Viso atsakymų	124		

8. Pirma dalis. [vertinkite pateiktus veiksnius, pagal tai kokį poveikį jie turi asmens darbo motyvacijai.

- 1- Labai mažą
- 2- Mažą
- 3- Vidutinę
- 4- Didelę
- 5- Labai didelę

1. Fiksuotas bazinis atlyginimas

1	14		11.3%
2	15		12.1%
3	40		32.3%
4	27		21.8%
5	28		22.6%

2. Valandinis darbo užmokestis

1	14		11.3%
2	14		11.3%
3	39		31.5%
4	25		20.2%
5	32		25.8%

3. Darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbą

1	6		4.8%
2	6		4.8%
3	26		21%
4	37		29.8%
5	49		39.5%

4. Premijų skyrimas už atliktą darbą

1	7		5.6%
2	5		4%
3	10		8.1%
4	29		23.4%
5	73		58.9%

5. Kasmetinės apmokamos atostogos

1	9		7.3%
2	9		7.3%
3	24		19.4%
4	32		25.8%
5	50		40.3%

6. Užtikrintumas dėl darbo vietos (stabilus laiku išmokamas atlyginimas)

1	3		2.4%
2	6		4.8%
3	19		15.3%

4	24		19.4%
5	72		58.1%

7. Teisingas piniginis įvertinimas už atliktą darbą

1	3		2.4%
2	2		1.6%
3	16		12.9%
4	28		22.6%
5	75		60.5%

8. Dovanos už ypatingus nuopelnus

1	12		9.7%
2	9		7.3%
3	31		25%
4	33		26.6%
5	39		31.5%

9. Šventinės išmokos

1	9		7.3%
2	8		6.5%
3	33		26.6%
4	35		28.2%
5	39		31.5%

10. Galimybė dirbti viršvalandžius ir užsidirbti daugiau

1	14		11.3%
2	9		7.3%
3	31		25%
4	33		26.6%
5	37		29.8%

11. Galimybė įsigyti organizacijos gaminamų produktų su darbuotojo nuolaida

1	21		16.9%
2	22		17.7%
3	45		36.3%
4	18		14.5%
5	18		14.5%

12. Komandiruotės (apmokamos)

1	16		12.9%
2	16		12.9%
3	42		33.9%
4	21		16.9%
5	29		23.4%

13. Papildomi priedai už įmonėje išdirbtą laiką

1	14		11.3%
2	10		8.1%
3	31		25%

4	33		26.6%
5	36		29%

14. Darbo išlaidų padengimas

1	9		7.3%
2	8		6.5%
3	20		16.1%
4	39		31.5%
5	48		38.7%

15. Išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ar tarnybinio automobilio suteikimas

1	9		7.3%
2	7		5.6%
3	24		19.4%
4	37		29.8%
5	47		37.9%

16. Nemokamo maitinimo organizavimas

1	21		16.9%
2	13		10.5%
3	38		30.6%
4	27		21.8%
5	25		20.2%

17. Galimybė pririnkus pasinaudoti organizacijos turimomis darbo priemonėmis asmeniniams tikslams

1	13		10.5%
2	17		13.7%
3	43		34.7%
4	29		23.4%
5	22		17.7%

18. Papildomas darbuotojo pinigų krepšelis sveikatos priežiūrai

1	11		8.9%
2	20		16.1%
3	34		27.4%
4	30		24.2%
5	29		23.4%

19. Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimą

1	15		12.1%
2	13		10.5%
3	36		29%
4	31		25%
5	29		23.4%

20. Suteikiami priedai šeimos nariams (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.)

1	23		18.5%
2	15		12.1%
3	36		29%

4	27		21.8%
5	23		18.5%

21. Organizacijos vakarėliai, neformalios šventės (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklį, barą, boulingą, baseiną ar kt.)

1	21		16.9%
2	26		21%
3	29		23.4%
4	26		21%
5	22		17.7%

22. Galimybė dirbant naudoti aukščiausias technologijas, programas, darbo būdus

1	8		6.5%
2	12		9.7%
3	33		26.6%
4	37		29.8%
5	34		27.4%

23. Sudaryta galimybė rinktis, dirbti vienam ar kolektyve

1	7		5.6%
2	14		11.3%
3	41		33.1%
4	35		28.2%
5	27		21.8%

24. Stabilus kolektyvas

1	4		3.2%
2	12		9.7%
3	28		22.6%
4	45		36.3%
5	35		28.2%

25. Darbas grupėse

1	11		8.9%
2	16		12.9%
3	48		38.7%
4	33		26.6%
5	16		12.9%

26. Galimybė priklausyti žmonių grupei, kolektyvui

1	10		8.1%
2	17		13.7%
3	40		32.3%
4	37		29.8%
5	20		16.1%

27. Geri darbo santykiai su kolegomis

1	2		1.6%
2	4		3.2%
3	25		20.2%

4	39		31.5%
5	54		43.5%

28. Galimybė bendrauti tarpusavyje atliekant darbą ar užmegzti naujas pažintis

1	8		6.5%
2	11		8.9%
3	35		28.2%
4	42		33.9%
5	28		22.6%

29. Geri darbo santykiai su vadovu

1	5		4%
2	5		4%
3	17		13.7%
4	30		24.2%
5	67		54%

30. Lygybė tarp darbuotojų

1	5		4%
2	5		4%
3	23		18.5%
4	49		39.5%
5	42		33.9%

31. Žodiniai pagyrimai ir padėka už atliktą darbą

1	7		5.6%
2	15		12.1%
3	29		23.4%
4	33		26.6%
5	40		32.3%

32. Raštiški pagyrimai ir padėka už atliktą darbą

1	22		17.7%
2	25		20.2%
3	36		29%
4	17		13.7%
5	24		19.4%

33. Asmeninė vadovo padėka

1	9		7.3%
2	14		11.3%
3	32		25.8%
4	30		24.2%
5	39		31.5%

34. Kvalifikacijos kėlimo ar palaikymo pastovūs kursai

1	5		4%
2	8		6.5%
3	27		21.8%



4	32		25.8%
5	52		41.9%

35. Galimybė siekti karjeros vertikaliai (užimant aukštesnes pareigas)

1	6		4.8%
2	8		6.5%
3	20		16.1%
4	35		28.2%
5	55		44.4%

36. Galimybė siekti karjeros horizontaliai (galimybė vykdyti daugiau funkcijų)

1	8		6.5%
2	14		11.3%
3	24		19.4%
4	48		38.7%
5	30		24.2%

37. Galimybė kūrybiškai atlikti darbą

1	6		4.8%
2	9		7.3%
3	44		35.5%
4	41		33.1%
5	24		19.4%

38. Galimybė siekti asmeninio tobulėjimo

1	2		1.6%
2	4		3.2%
3	26		21%
4	45		36.3%
5	47		37.9%

39. Galimybė ir teisė priimti svarbius sprendimus

1	2		1.6%
2	12		9.7%
3	31		25%
4	44		35.5%
5	35		28.2%

40. Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo

1	1		0.8%
2	10		8.1%
3	32		25.8%
4	42		33.9%
5	39		31.5%

41. Galimybė vadovauti

1	6		4.8%
2	9		7.3%
3	36		29%

4	41		33.1%
5	32		25.8%

42. Galimybė planuoti savo veiklą darbe

1	6		4.8%
2	5		4%
3	27		21.8%
4	44		35.5%
5	42		33.9%

43. Galimybė konkuruoti su kolegomis

1	18		14.5%
2	26		21%
3	40		32.3%
4	22		17.7%
5	18		14.5%

44. Aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai

1	1		0.8%
2	9		7.3%
3	24		19.4%
4	38		30.6%
5	52		41.9%

45. Išplėstos atsakomybės ribos

1	7		5.6%
2	18		14.5%
3	43		34.7%
4	37		29.8%
5	19		15.3%

46. Siaura darbo specifika ir pasikartojantis darbas

1	32		25.8%
2	36		29%
3	34		27.4%
4	17		13.7%
5	5		4%

47. Sudėtingų užduočių vykdymas

1	4		3.2%
2	22		17.7%
3	43		34.7%
4	33		26.6%
5	22		17.7%

48. Griežtas vadovavimas ir kontrolė

1	37		29.8%
2	35		28.2%
3	27		21.8%

4	16		12.9%
5	9		7.3%

49. Geras darbo organizavimas ir planavimas

1	2		1.6%
2	3		2.4%
3	21		16.9%
4	45		36.3%
5	53		42.7%

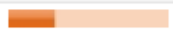
50. Maksimaliai panaudojamas žmogaus potencialas

1	6		4.8%
2	6		4.8%
3	22		17.7%
4	43		34.7%
5	47		37.9%

9. Antra dalis. Įvertinkite pateiktus veiksnius, pagal tai kokį poveikį jie turi asmens darbo motyvacijai.

- 1- Labai mažą
- 2- Mažą
- 3- Vidutinę
- 4- Didelę
- 5- Labai didelę

51. Vadovo gebėjimas valdyti savo emocija, kalbėjimas ramiu tonu, bei necenzūrinės leksikos neavartojimas

1	2		1.6%
2	7		5.6%
3	22		17.7%
4	36		29%
5	57		46%

52. Tinkamas konfliktų sprendimas

1	3		2.4%
2	2		1.6%
3	22		17.7%
4	40		32.3%
5	57		46%

53. Laisvas pietų pertraukos pasirinkimas

1	15		12.1%
2	18		14.5%
3	34		27.4%
4	26		21%
5	31		25%

54. Darbo dienos laiko sutrumpinimas

1	11		8.9%
2	14		11.3%
3	32		25.8%

4	36		29%
5	31		25%

55. Papildomų išėjinių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas

1	10		8.1%
2	11		8.9%
3	29		23.4%
4	39		31.5%
5	35		28.2%

56. Užtikrinama saugi darbo aplinka

1	2		1.6%
2	6		4.8%
3	29		23.4%
4	42		33.9%
5	45		36.3%

57. Aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis

1	2		1.6%
2	11		8.9%
3	25		20.2%
4	39		31.5%
5	47		37.9%

58. WC darbo vietoje

1	11		8.9%
2	10		8.1%
3	30		24.2%
4	24		19.4%
5	49		39.5%

59. Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis

1	4		3.2%
2	6		4.8%
3	23		18.5%
4	37		29.8%
5	54		43.5%

60. Aprūpinimas tinkamais darbo rūbais

1	4		3.2%
2	8		6.5%
3	28		22.6%
4	35		28.2%
5	49		39.5%

61. Galimybė po darbo nusiplauti rankas

1	8		6.5%
2	12		9.7%
3	32		25.8%

4	25		20.2%
5	47		37.9%

62. Galimybė po darbo nusimaudyti

1	29		23.4%
2	24		19.4%
3	33		26.6%
4	16		12.9%
5	22		17.7%

63. Poilsio vietoje užtikrinta tvarka, nerūkymas, higienos normos, šaltas, karštas vanduo, mikrobanginė ir asmeninė erdvė.

1	13		10.5%
2	15		12.1%
3	39		31.5%
4	25		20.2%
5	32		25.8%

64. Mėnesio darbuotojo rinkimas

1	57		46%
2	25		20.2%
3	24		19.4%
4	11		8.9%
5	7		5.6%

65. Psichologinio spaudimo nebūvimas

1	6		4.8%
2	9		7.3%
3	21		16.9%
4	31		25%
5	57		46%

66. Organizacijos atvirumas darbuotojams

1	3		2.4%
2	12		9.7%
3	35		28.2%
4	42		33.9%
5	32		25.8%

67. Organizacijos rūpestingumas darbuotojais, požiūris į darbuotoją, kaip į partnerį

1	5		4%
2	9		7.3%
3	28		22.6%
4	40		32.3%
5	42		33.9%

68. Galimybė atliekant darbą klausytis muzikos (jei tai leidžia darbo sąlygos)

1	14		11.3%
2	18		14.5%
3	36		29%

4	26		21%
5	30		24.2%

69. Galimybė dirbti nuotoliniu būdu

1	28		22.6%
2	17		13.7%
3	32		25.8%
4	23		18.5%
5	24		19.4%

70. Priklausymas profsąjungai

1	51		41.1%
2	25		20.2%
3	31		25%
4	8		6.5%
5	9		7.3%

10. Pirma dalis. Įvertinkite pateiktus veiksnius, pagal tai kaip dažnai jie yra naudojami jūsų dirbamoje įmonėje, siekiant motyvuoti jus.

- 1- Niekada
- 2- Retai
- 3- Kartais
- 4- Dažnai
- 5- Visada

1. Ar jūsų atlyginimas yra fiksuotas, bazinis? (Niekada - Visada)

1	20		16.1%
2	10		8.1%
3	21		16.9%
4	18		14.5%
5	55		44.4%


2. Ar jūsų atlyginimas yra skaičiuojamas už išdirbtas valandas? (Niekada - Visada)

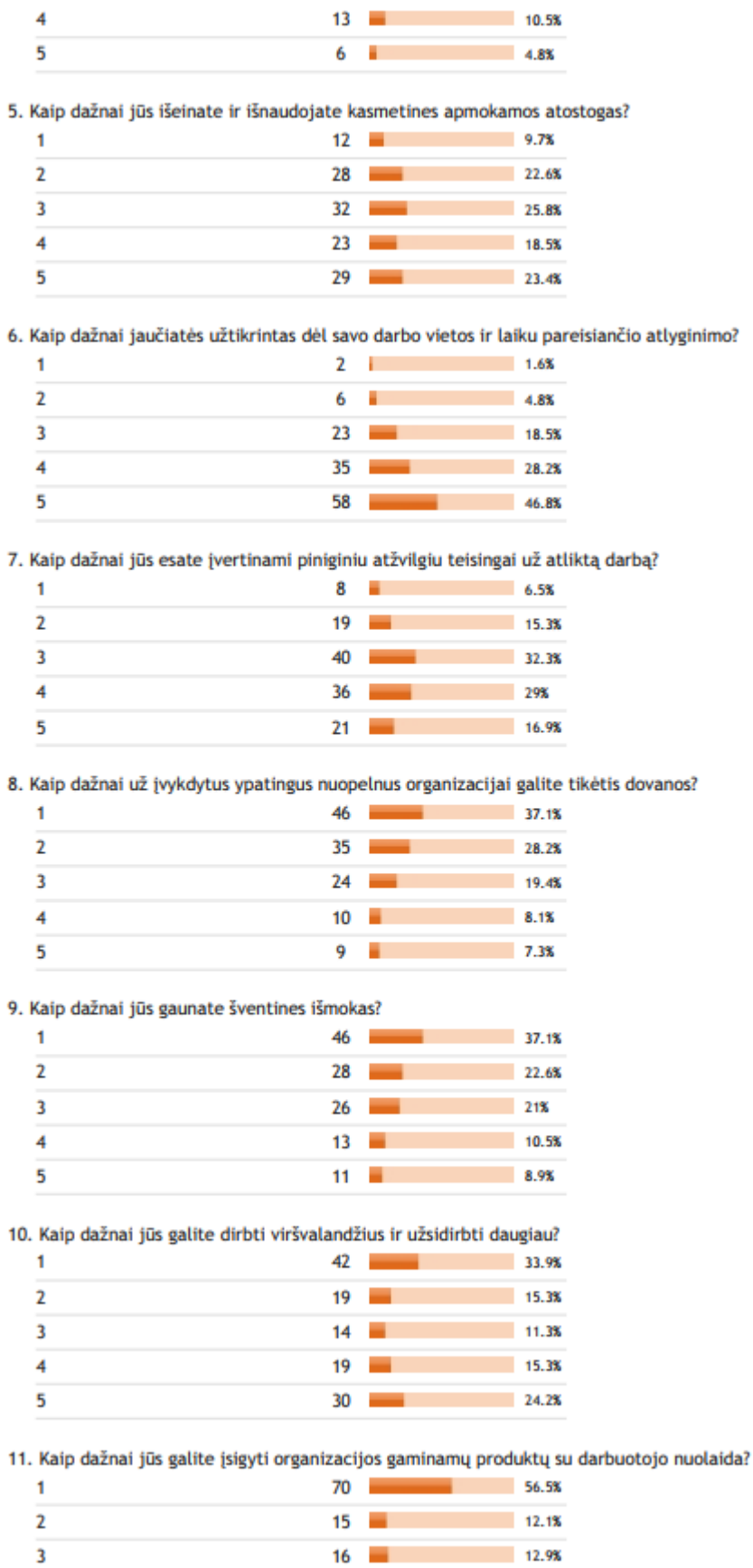
1	50		40.3%
2	7		5.6%
3	12		9.7%
4	15		12.1%
5	40		32.3%

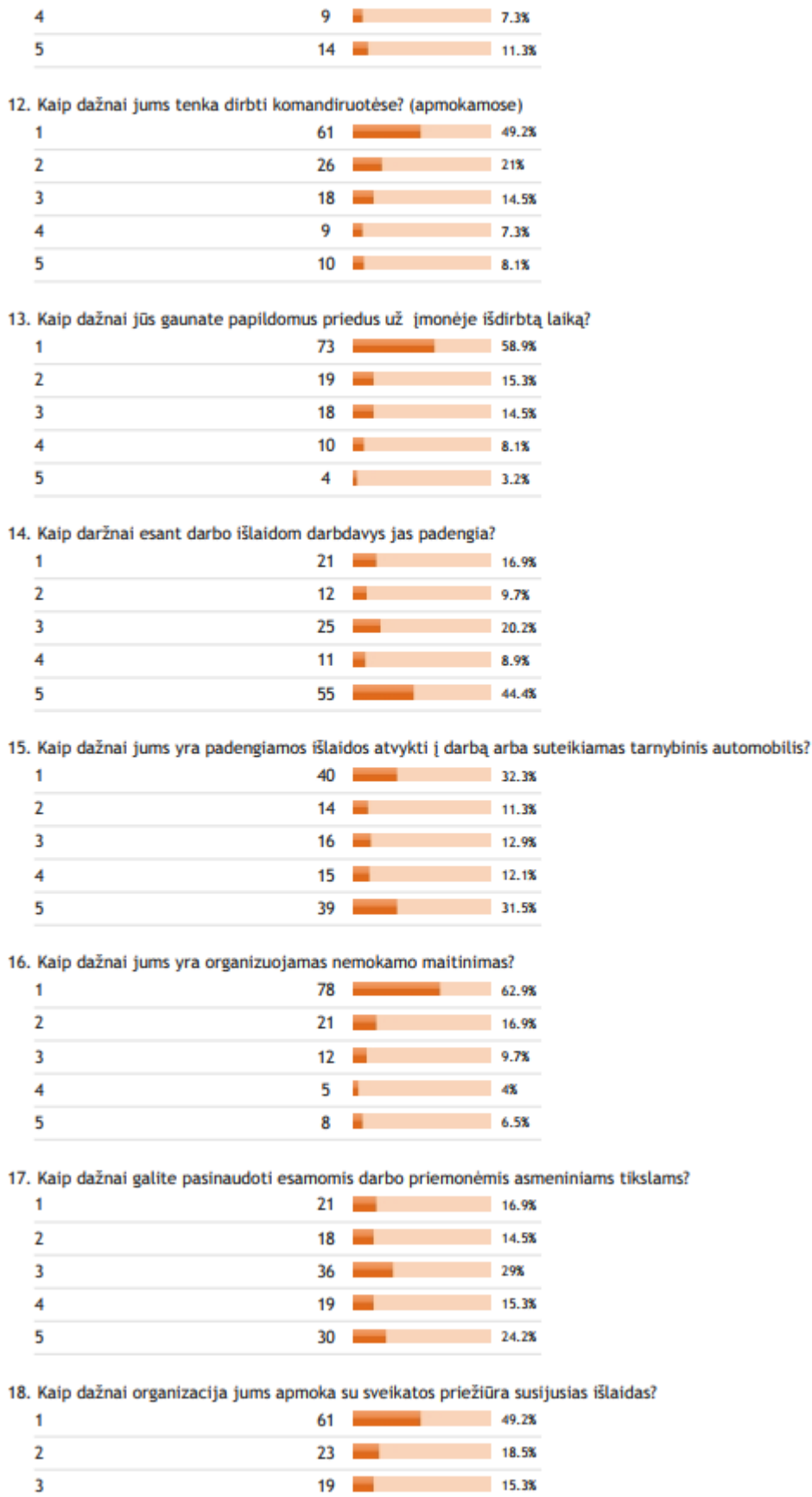
3. Ar jūsų atlyginimas yra skaičiuojamas už atliktą darbą? (Niekada - Visada)

1	56		45.2%
2	20		16.1%
3	14		11.3%
4	17		13.7%
5	17		13.7%

4. Kaip dažnai jums yra skiriamos premijos už atliktą darbą?

1	40		32.3%
2	32		25.8%
3	33		26.6%







4	10		8.1%
5	11		8.9%

19. Kaip dažnai darbdavys jums bei jūsų šeimos nariams apmoka sveikatos draudimo įmokas, visiškai arba dalinai?

1	86		69.4%
2	13		10.5%
3	10		8.1%
4	7		5.6%
5	8		6.5%

20. Kaip dažnai suteikiami priedai jūsų šeimos nariams? (visiškas ar dalinis ikimokyklinių priemonių apmokėjimas, stipendijų skyrimas ar pan.)

1	103		83.1%
2	5		4%
3	11		8.9%
4	1		0.8%
5	4		3.2%

21. Kaip dažnai įmonėje organizuojami vakarėliai, neformalios šventės? (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklį, barą, boulingą, baseiną ar kt.)

1	24		19.4%
2	34		27.4%
3	37		29.8%
4	18		14.5%
5	11		8.9%

22. Kaip dažnai turite galimybę dirbant naudoti aukščiausias technologijas, programas, darbo būdus?

1	24		19.4%
2	17		13.7%
3	43		34.7%
4	27		21.8%
5	13		10.5%

23. Kaip dažnai jums yra sudaroma laisvė pasirinkimas, dirbti vienam ar su kolektyvu?

1	21		16.9%
2	18		14.5%
3	35		28.2%
4	30		24.2%
5	20		16.1%

24. Kaip dažnai kolektyvas yra pastovus?

1	1		0.8%
2	11		8.9%
3	42		33.9%
4	44		35.5%
5	26		21%

25. Kaip dažnai jūs dirbate grupėse?

1	13		10.5%
---	----	--	-------

2	16		12.9%
3	35		28.2%
4	36		29%
5	24		19.4%

26. Kaip dažnai jūs jaučiatės priklausytis žmonių grupei, kolektyvo dalimi darbe?

1	3		2.4%
2	12		9.7%
3	29		23.4%
4	39		31.5%
5	41		33.1%

27. Kaip dažnai jūs turite gerus darbo santykius su kolegomis?

1	2		1.6%
2	4		3.2%
3	25		20.2%
4	56		45.2%
5	37		29.8%

28. Kaip dažnai galite bendrauti tarpusavyje ar užmegzti naujų pažinčių atliekant darbus?

1	2		1.6%
2	11		8.9%
3	30		24.2%
4	46		37.1%
5	35		28.2%

29. Kaip dažnai jūs turite gerus darbo santykius su vadovu?

1	2		1.6%
2	6		4.8%
3	24		19.4%
4	40		32.3%
5	52		41.9%

30. Kaip dažnai jūs jaučiatės lygus su visais darbuotojais?

1	1		0.8%
2	15		12.1%
3	31		25%
4	40		32.3%
5	37		29.8%

31. Kaip dažnai darbe jūs gaunate žodinių pagyrimų ar padėkos už atliktą darbą?

1	12		9.7%
2	27		21.8%
3	42		33.9%
4	26		21%
5	17		13.7%

32. Kaip dažnai darbe jūs gaunate raštiškų pagyrimų ir padėkos už atliktą darbą?

1	68		54.8%
---	----	--	-------

2	20		16.1%
3	19		15.3%
4	7		5.6%
5	10		8.1%

33. Kaip dažnai jums vadovas asmeniškai padėkoja?

1	28		22.6%
2	31		25%
3	29		23.4%
4	21		16.9%
5	15		12.1%

34. Kaip dažnai jums suteikiamos galimybės kelti ar palaikyti kvalifikacija kursų pagalba?

1	23		18.5%
2	28		22.6%
3	31		25%
4	26		21%
5	16		12.9%

35. Kaip dažnai jūsų darbe galite siekti karjeros galimybę vertikaliai? (užimant aukštesnes pareigas)

1	28		22.6%
2	28		22.6%
3	40		32.3%
4	17		13.7%
5	11		8.9%

36. Kaip dažnai jūs galite siekti karjeros galimybės horizontaliai (galimybė vykdyti daugiau funkcijų)

1	17		13.7%
2	17		13.7%
3	36		29%
4	30		24.2%
5	24		19.4%

37. Kaip dažnai jūs galite kūrybiškai atlikti darbą?

1	9		7.3%
2	19		15.3%
3	41		33.1%
4	29		23.4%
5	26		21%

38. Kaip dažnai darbe galite asmeniškai tobulėti?

1	2		1.6%
2	16		12.9%
3	32		25.8%
4	32		25.8%
5	42		33.9%

39. Kaip dažnai turite galimybę ir teisę priimti svarbius sprendimus darbe?

1	5		4%
---	---	--	----

2	16		12.9%
3	35		28.2%
4	32		25.8%
5	36		29%

40. Kaip dažnai jūs turite galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo?

1	5		4%
2	18		14.5%
3	31		25%
4	35		28.2%
5	35		28.2%

41. Kaip dažnai darbe turite galimybę vadovauti?

1	19		15.3%
2	18		14.5%
3	26		21%
4	27		21.8%
5	34		27.4%

42. Kaip dažnai turite galimybę planuoti savo veiklą darbe?

1	8		6.5%
2	12		9.7%
3	29		23.4%
4	35		28.2%
5	40		32.3%

43. Kaip dažnai galite konkuruoti su kolegomis?

1	30		24.2%
2	25		20.2%
3	32		25.8%
4	17		13.7%
5	20		16.1%

44. Kaip dažnai jums yra aiškios darbo užduotys, darbo tikslai, įmonės tikslai?

1	2		1.6%
2	8		6.5%
3	27		21.8%
4	44		35.5%
5	43		34.7%

45. Kaip dažnai jūsų atsakomybės ribos yra išplėstos? (didelė atsakomybė)

1	1		0.8%
2	12		9.7%
3	31		25%
4	38		30.6%
5	42		33.9%

46. Kaip dažnai jūsų darbas yra siauros darbo specifikos ir pasikartojantis?

1	20		16.1%
---	----	--	-------

2	31		25%
3	34		27.4%
4	23		18.5%
5	16		12.9%

47. Kaip dažnai jūs turite galimybę vykdyti sudėtingas užduotis?

1	3		2.4%
2	11		8.9%
3	38		30.6%
4	39		31.5%
5	33		26.6%

48. Kaip dažnai vadovas griežtai vadovauja ir kontroliuoja jūsų veiklą?

1	20		16.1%
2	31		25%
3	41		33.1%
4	19		15.3%
5	13		10.5%

49. Kaip dažnai vadovas gerai organizuoja ir planuoja jūsų darbą?

1	3		2.4%
2	26		21%
3	40		32.3%
4	29		23.4%
5	26		21%

50. Kaip dažnai darbe jūsų potencialas yra maksimaliai išnaudojamas?

1	3		2.4%
2	15		12.1%
3	38		30.6%
4	42		33.9%
5	26		21%

11. Antra dalis. [vertinkite pateiktus veiksnius, pagal tai kaip dažnai jie yra naudojami jūsų dirbamoje įmonėje, siekiant motyvuoti jus.

- 1- Niekada
- 2- Retai
- 3- Kartais
- 4- Dažnai
- 5- Visada

51. Kaip dažnai vadovas su jumis kalbant išlaiko savo emocijas, kalba ramiai tonu, bei nevartoja necenzūrinės leksikos?

1	5		4%
2	10		8.1%
3	19		15.3%
4	34		27.4%
5	56		45.2%

52. Kaip dažnai iškilę darbiniai konfliktai su jumis yra išsprendžiami teisingai jūsų manimu?

1	4		3.2%
2	12		9.7%
3	26		21%
4	50		40.3%
5	32		25.8%

53. Kaip dažnai galite laisvai pasirinkti pietų pertrauką?

1	11		8.9%
2	15		12.1%
3	24		19.4%
4	25		20.2%
5	49		39.5%

54. Kaip dažnai jums yra leidžiama ar galite baigti darbą anksčiau?

1	6		4.8%
2	25		20.2%
3	31		25%
4	32		25.8%
5	30		24.2%

55. Kaip dažnai galite lengvai susitarti dėl papildomos išeiginės, atostogų laiko, ar jų prasiilginimo?

1	13		10.5%
2	12		9.7%
3	29		23.4%
4	26		21%
5	44		35.5%

56. Kaip dažnai jums yra užtikrinama saugi darbo aplinka?

1	4		3.2%
2	10		8.1%
3	22		17.7%
4	30		24.2%
5	58		46.8%




57. Kaip dažnai jūs esate aprūpinimas aprūpinimas tinkamomis darbo saugos priemonėmis?

1	3		2.4%
2	7		5.6%
3	19		15.3%
4	33		26.6%
5	62		50%

58. Kaip dažnai jūsų darbo vietoje yra tualetas?

1	2		1.6%
2	10		8.1%
3	12		9.7%
4	17		13.7%
5	83		66.9%

59. Kaip dažnai jūs esate aprūpinimi tinkamomis darbo priemonėmis?

1	0		0%
2	2		1.6%
3	15		12.1%
4	30		24.2%
5	77		62.1%

60. Kaip dažnai jūs esate aprūpinimas tinkamai darbo rūbais?

1	19		15.3%
2	8		6.5%
3	10		8.1%
4	23		18.5%
5	64		51.6%

61. Kaip dažnai jūsų darbo vietoje yra galimybė po darbo nusiplauti rankas?

1	5		4%
2	12		9.7%
3	13		10.5%
4	25		20.2%
5	69		55.6%

62. Kaip dažnai jūsų darbo vietoje yra galimybė po darbo nusimaudyti?

1	73		58.9%
2	14		11.3%
3	12		9.7%
4	4		3.2%
5	21		16.9%

63. Kaip dažnai jums yra užtikrinama tvarka, higienos normos ir asmeninė erdvė poilsio vietoje?

1	14		11.3%
2	19		15.3%
3	22		17.7%
4	22		17.7%
5	47		37.9%

64. Kaip dažnai jūsų įmonėje yra renkamas mėnesio darbuotojas?

1	91		73.4%
2	13		10.5%
3	9		7.3%
4	4		3.2%
5	7		5.6%

65. Kaip dažnai darbe jūs nejaučiate psichologinio spaudimo?

1	16		12.9%
2	21		16.9%
3	32		25.8%
4	30		24.2%
5	25		20.2%

66. Kaip dažnai organizacija yra atvira jums?



67. Kaip dažnai jaučiate rūpestingumą iš organizacijos, požiūrį į jus, kaip į partnerį?



68. Kaip dažnai atlikdami darbą galite klausytis muzikos? (jei tai leidžia darbo sąlygos)



69. Kaip dažnai jūs dirbate nuotoliniu būdu?



70. Ar priklausote profsajungai? (Niekada - Visada)



**Paaiškinimas:** Viso atsakymų yra visų atsakymų, pasirinktų pagal tam tikro klausimo dalyvius, suma. Kiekvieno atsakymo varianto procentinė išraiška yra apskaičiuojama padalinus šio atsakymo reikšmę iš visų atsakymų sumos.



## C priedas. Veiksmų vertinimo skaičiavimai

Nr.	Vadovas (statybos aikštelė) ω <sub>jt</sub>																														Respondentų balsų pasiskirstymas					r	Procentinis respondentų balsų pasiskirstymas					RII = $\frac{\sum_{i=1}^5 W_i \cdot X_i}{\sum_{i=1}^5 X_i}$	Ratings		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5		X1	X2	X3	X4	X5				
1	5	5	5	5	2	5	3	5	3	3	3	1	2	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	2	3	4	4	1	3	9	8	9	30	3,33%	10,00%	30,00%	26,67%	30,00%	100,00%	3,70	LR	32		
2	5	2	5	4	2	4	1	5	1	3	3	2	4	3	3	1	3	4	5	2	3	3	1	2	5	2	3	3	4	4	6	10	5	5	30	13,33%	20,00%	33,33%	16,67%	16,67%	100,00%	3,03	R	63	
3	5	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5	4	0	1	5	14	10	30	0,00%	3,33%	16,67%	46,67%	33,33%	100,00%	4,10	LR	8		
4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	1	0	0	7	22	30	3,33%	0,00%	0,00%	23,33%	73,33%	100,00%	4,63	YR	1		
5	5	4	5	3	4	5	5	5	1	1	3	4	5	5	4	5	1	4	5	5	2	5	3	4	5	5	5	4	5	3	1	3	7	16	30	10,00%	3,33%	10,00%	23,33%	53,33%	100,00%	4,07	LR	10	
6	5	5	5	4	3	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	3	0	1	4	8	17	30	0,00%	3,33%	13,33%	26,67%	56,67%	100,00%	4,37	YR	2	
7	5	5	5	4	3	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	1	0	2	10	17	30	3,33%	0,00%	6,67%	33,33%	56,67%	100,00%	4,40	YR	2	
8	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5	3	5	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	2	0	2	8	9	11	30	0,00%	6,67%	26,67%	30,00%	36,67%	100,00%	3,97	LR	18	
9	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	5	3	4	4	3	5	2	3	2	0	4	4	13	9	30	0,00%	13,33%	13,33%	43,33%	30,00%	100,00%	3,90	LR	23	
10	4	5	2	4	5	3	3	3	1	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	3	5	1	4	1	2	12	8	5	30	10,00%	6,67%	40,00%	26,67%	16,67%	100,00%	3,33	R	50	
11	4	3	4	3	4	4	4	4	1	3	3	4	2	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	5	1	2	3	13	9	2	30	10,00%	10,00%	43,33%	30,00%	6,67%	100,00%	3,13	R	59	
12	5	4	3	3	3	5	4	4	1	2	4	5	2	1	1	1	2	3	3	1	4	5	3	4	3	5	3	5	3	4	5	3	9	7	6	30	16,67%	10,00%	30,00%	23,33%	20,00%	100,00%	3,20	R	56
13	5	5	5	4	4	3	5	4	5	2	4	5	3	3	4	2	4	3	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	3	4	0	2	6	11	11	30	0,00%	6,67%	20,00%	36,67%	36,67%	100,00%	4,03	LR	14
14	5	5	4	5	4	4	5	5	1	3	4	5	4	3	1	3	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4	5	1	4	3	0	5	10	12	30	10,00%	0,00%	16,67%	33,33%	40,00%	100,00%	3,93	LR	21
15	5	4	4	5	4	2	5	5	4	3	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	2	3	0	2	5	12	11	30	0,00%	6,67%	16,67%	40,00%	36,67%	100,00%	4,07	LR	10	
16	5	4	3	5	3	1	5	4	4	2	3	5	3	3	3	3	1	3	3	2	4	3	3	3	3	5	4	4	1	3	2	14	6	5	30	10,00%	6,67%	46,67%	20,00%	16,67%	100,00%	3,27	R	53	
17	5	4	4	4	4	3	4	4	1	4	3	5	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	2	2	13	11	2	30	6,67%	6,67%	43,33%	36,67%	6,67%	100,00%	3,30	R	52
18	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	5	3	2	2	3	4	3	5	4	3	2	4	5	4	2	3	0	5	9	10	6	30	0,00%	16,67%	30,00%	33,33%	20,00%	100,00%	3,57	LR	43	
19	5	5	5	4	4	4	4	5	2	3	4	3	5	3	1	1	3	5	3	5	4	3	4	3	4	5	3	2	3	2	2	9	9	8	30	6,67%	6,67%	30,00%	30,00%	26,67%	100,00%	3,63	LR	39	
20	5	4	4	3	4	2	4	5	2	3	4	3	3	2	1	2	3	3	5	3	3	4	3	4	4	5	4	2	3	1	5	11	9	4	30	3,33%	16,67%	36,67%	30,00%	13,33%	100,00%	3,33	R	50	
21	5	5	3	2	4	4	5	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	3	2	2	1	4	1	2	2	8	8	9	3	30	6,67%	26,67%	26,67%	30,00%	10,00%	100,00%	3,10	R	62	
22	4	4	5	4	4	2	5	3	2	3	3	5	3	5	3	3	2	4	4	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	0	4	8	12	6	30	0,00%	13,33%	26,67%	40,00%	20,00%	100,00%	3,67	LR	35	
23	5	5	3	3	4	4	3	1	2	3	4	2	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	1	5	12	10	2	30	3,33%	16,67%	40,00%	33,33%	6,67%	100,00%	3,23	R	54	
24	5	5	3	3	5	4	4	3	1	4	4	4	3	3	2	4	2	5	4	4	4	3	4	3	5	3	4	2	1	4	8	11	6	30	3,33%	13,33%	26,67%	36,67%	20,00%	100,00%	3,57	LR	43		
25	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	3	2	5	15	9	1	30	0,00%	16,67%	50,00%	30,00%	3,33%	100,00%	3,20	R	57	
26	4	5	3	3	4	4	2	1	2	4	3	3	2	3	3	1	4	4	3	4	3	3	4	3	2	5	4	3	2	2	5	12	9	2	30	6,67%	16,67%	40,00%	30,00%	6,67%	100,00%	3,13	R	59	
27	5	5	4	4	4	5	5	1	2	4	4	3	5	2	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	3	1	2	5	2	5	11	11	30	3,33%	6,67%	16,67%	36,67%	36,67%	100,00%	3,97	LR	18	
28	5	4	4	4	4	5	4	4	1	2	4	4	3	4	2	4	2	3	1	5	4	4	4	3	3	4	5	5	2	2	4	4	15	5	30	6,67%	13,33%	13,33%	50,00%	16,67%	100,00%	3,57	LR	43	
29	5	5	5	4	5	4	5	4	1	5	4	5	3	5	3	4	3	2	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	1	1	4	9	15	30	3,33%	3,33%	13,33%	30,00%	50,00%	100,00%	4,20	YR	5		
30	5	4	4	4	3	4	4	1	4	3	5	3	5	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	20	4	30	3,33%	3,33%	13,33%	66,67%	13,33%	100,00%	3,83	LR	30		
31	5	5	3	5	4	3	5	2	1	4	3	3	2	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	2	1	4	8	10	7	30	3,33%	13,33%	26,67%	33,33%	23,33%	100,00%	3,60	LR	40	
32	4	5	3	5	2	4	4	1	1	2	3	3	2	5	3	1	4	2	5	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	8	10	5	4	30	10,00%	26,67%	33,33%	16,67%	13,33%	100,00%	2,97	R	64	
33	5	5	3	5	4	3	5	1	4	3	4	3	2	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	2	1	3	9	9	7	30	3,33%	10,00%	33,33%	30,00%	23,33%	100,00%	3,60	LR	40	
34	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	3	4	2	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	0	1	6	14	9	30	0,00%	3,33%	20,00%	46,67%	30,00%	100,00%	4,03	LR	14	
35	5	5	4	5	5	4	5	3	2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	0	1	6	13	10	30	0,00%	3,33%	20,00%	43,33%	33,33%	100,00%	4,07	LR	10	
36	5	4	4	4	5	4	5	3	1	2	4	4	4	4	2	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	1	2	7	16	4	30	3,33%	6,67%	23,33%	53,33%	13,33%	100,00%	3,67	LR	36	
37	5	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	2	2	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	0	3	9	13	5	30	0,00%	10,00%	30,00%	43,33%	16,67%	100,00%	3,67	LR	38	
38	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	0	0	7	16	7	30	0,00%	0,00%	23,33%	53,33%	23,33%	100,00%	4,00	LR	16	
39	5	5	4	4	5	5	3	3	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	0	1	5	15	9	30	0,00%	3,33%	16,67%	50,00%	30,00%	100,0				

Nr.	Darbuotojas (statybos aikštele)																															Respondentų balsų pasiskirstymas					r	Procentinis respondentų balsų pasiskirstymas					RII = $\frac{\sum_{i=1}^5 W_i \cdot X_i}{\sum_{i=1}^5 X_i}$ 2.3 formulė	Reitingas				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5		X1	X2	X3	X4	X5			$\sum_{i=1}^5 X_i$			
Vertinimo klausimai pagal numerį	1	4	3	3	3	3	3	4	5	3	5	5	5	2	4	3	2	1	1	2	1	3	4	4	4	3	5	3	4	2	2	3	5	11	7	5	31	9,68%	16,13%	35,48%	22,58%	16,13%	100,00%	3,19	R	42		
	2	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4	1	2	4	3	2	1	5	5	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	2	2	3	5	9	12	31	6,45%	9,68%	16,13%	29,03%	38,71%	100,00%	3,84	LR	12		
	3	3	4	5	2	4	5	3	2	5	4	5	3	5	3	5	1	5	2	3	1	5	5	4	3	5	3	4	2	2	2	2	5	7	5	12	31	6,45%	16,13%	22,58%	16,13%	38,71%	100,00%	3,65	LR	21		
	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	5	1	4	4	5	3	5	5	5	3	1	4	2	2	1	2	3	4	4	9	11	31	9,68%	12,90%	12,90%	29,03%	35,48%	100,00%	3,68	LR	18	
	5	4	4	4	2	1	5	3	5	5	1	1	3	5	3	3	4	1	2	3	4	2	5	4	5	4	3	5	3	4	2	2	4	5	7	8	7	31	12,90%	16,13%	22,58%	25,81%	22,58%	100,00%	3,29	R	36	
	6	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	2	2	3	1	5	5	4	3	5	3	4	2	2	2	1	4	5	8	13	31	3,23%	12,90%	16,13%	25,81%	41,94%	100,00%	3,90	LR	9		
	7	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	2	3	1	5	5	5	3	5	5	4	2	3	1	2	6	7	15	31	3,23%	6,45%	19,35%	22,58%	48,39%	100,00%	4,06	LR	3			
	8	4	4	3	4	1	3	3	4	5	4	5	5	1	4	5	5	3	3	1	2	1	5	5	3	4	1	5	3	1	1	2	7	2	7	8	31	22,58%	6,45%	22,58%	22,58%	25,81%	100,00%	3,23	R	40		
	9	3	3	3	4	1	4	3	4	5	5	5	3	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	5	3	1	4	2	1	1	2	4	2	9	6	10	31	12,90%	6,45%	29,03%	19,35%	32,26%	100,00%	3,52	LR	27
	10	4	4	4	5	5	5	4	5	1	4	5	5	5	3	5	4	4	2	5	5	3	5	4	3	1	4	2	1	1	1	5	2	5	8	11	31	16,13%	6,45%	16,13%	25,81%	35,48%	100,00%	3,58	LR	23		
	11	1	1	3	2	3	2	2	3	5	3	4	3	2	3	3	1	1	1	2	1	3	1	4	2	1	3	1	4	2	1	1	11	7	10	2	1	31	35,48%	22,58%	32,26%	6,45%	3,23%	100,00%	2,19	ŠR	67	
	12	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	4	4	5	2	4	3	2	1	4	5	3	3	2	3	2	2	3	1	3	1	1	4	5	10	6	6	31	12,90%	16,13%	32,26%	19,35%	19,35%	100,00%	3,16	R	44	
	13	3	4	2	2	4	4	3	3	5	1	1	3	5	3	3	4	1	2	1	2	1	5	1	3	5	2	4	3	1	1	8	5	8	5	5	31	25,81%	16,13%	25,81%	16,13%	16,13%	100,00%	2,81	R	57		
	14	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	1	3	4	4	2	2	5	5	5	3	4	2	5	3	3	1	1	3	3	6	10	9	31	9,68%	9,68%	19,35%	32,26%	19,35%	100,00%	3,61	LR	22				
	15	4	4	4	2	2	4	4	5	5	5	3	5	4	3	5	1	3	1	2	1	5	5	3	4	1	5	3	1	1	1	7	3	5	7	9	31	22,58%	9,68%	16,13%	22,58%	29,03%	100,00%	3,26	R	38		
	16	2	1	3	2	4	4	3	3	5	5	3	1	4	3	5	1	3	2	3	1	4	3	2	5	3	3	1	4	2	1	1	7	6	8	5	5	31	22,58%	19,35%	25,81%	16,13%	16,13%	100,00%	2,84	R	56	
	17	2	3	1	3	4	3	2	2	5	1	1	4	1	3	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	1	1	1	6	10	8	6	1	31	19,35%	32,26%	25,81%	19,35%	3,23%	100,00%	2,55	ŠR	61		
	18	2	1	3	2	5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	3	4	1	2	1	2	1	2	5	3	3	2	4	2	3	1	1	6	7	10	4	4	31	19,35%	22,58%	32,26%	12,90%	12,90%	100,00%	2,77	R	58	
	19	3	4	2	2	5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	3	4	1	2	1	2	1	4	5	3	2	5	3	3	1	1	5	5	10	6	5	31	16,13%	16,13%	32,26%	19,35%	16,13%	100,00%	3,03	R	51		
	20	2	2	2	2	3	4	3	3	5	1	1	3	1	3	3	4	1	2	1	2	1	5	5	3	3	1	4	2	1	1	1	10	7	8	3	3	31	32,26%	22,58%	25,81%	9,68%	9,68%	100,00%	2,42	ŠR	63	
	21	1	1	1	2	1	3	1	2	5	5	5	3	1	1	3	2	1	1	3	4	2	1	5	2	2	2	3	1	3	1	1	13	7	6	1	4	31	41,94%	22,58%	19,35%	3,23%	12,90%	100,00%	2,23	ŠR	66	
	22	3	3	3	1	4	4	4	5	5	5	2	5	1	2	2	1	1	1	1	2	1	5	4	5	4	2	5	3	3	1	3	7	5	6	5	8	31	22,58%	16,13%	19,35%	16,13%	25,81%	100,00%	3,06	R	49	
	23	3	1	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	2	4	3	2	1	1	2	1	3	4	4	3	4	2	4	2	2	1	4	6	7	9	5	31	12,90%	19,35%	22,58%	29,03%	16,13%	100,00%	3,16	R	44		
	24	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	1	3	4	4	2	2	3	5	2	4	2	4	4	3	5	3	4	2	2	1	6	6	11	7	31	3,23%	19,35%	19,35%	35,48%	22,58%	100,00%	3,55	LR	26		
	25	3	4	4	1	5	3	4	4	5	5	2	1	3	1	4	1	2	4	4	3	2	3	2	2	4	3	1	5	3	1	1	6	5	7	8	5	31	19,35%	16,13%	22,58%	25,81%	16,13%	100,00%	3,03	R	51	
	26	3	4	4	1	4	3	4	4	5	5	2	1	3	1	4	3	2	5	5	5	4	4	2	2	4	3	1	5	3	2	1	4	5	6	9	7	31	12,90%	16,13%	19,35%	29,03%	22,58%	100,00%	3,32	R	33	
	27	4	5	4	3	5	3	3	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	2	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	5	3	0	1	9	11	10	31	0,00%	3,23%	29,03%	35,48%	32,26%	100,00%	3,97	LR	7		
	28	4	5	4	1	5	3	4	5	3	4	2	1	2	2	3	1	1	2	3	1	4	5	3	3	4	4	2	5	3	3	5	5	9	7	5	31	16,13%	16,13%	29,03%	22,58%	16,13%	100,00%	3,06	R	49		
	29	4	5	4	5	4	2	5	5	1	1	5	2	5	3	5	1	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	3	2	2	3	5	6	15	31	9,68%	6,45%	16,13%	19,35%	48,39%	100,00%	3,90	LR	9			
	30	4	5	4	3	5	3	4	5	5	1	1	4	5	4	4	5	2	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	3	2	2	2	2	4	9	14	31	6,45%	6,45%	12,90%	29,03%	45,16%	100,00%	4,00	LR	5		
	31	4	5	4	3	5	3	2	4	5	1	1	4	5	4	4	5	2	4	4	3	2	5	3	2	3	4	1	4	2	2	3	6	6	10	6	31	9,68%	19,35%	19,35%	32,26%	19,35%	100,00%	3,32	R	33		
32	3	3	3	1	3	2	2	3	5	1	1	2	1	4	1	5	1	4	2	3	1	5	3	4	1	2	2	1	3	1	2	10	7	8	3	3	31	32,26%	22,58%	25,81%	9,68%	9,68%	100,00%	2,42	ŠR	63		
33	4	5	5	3	5	3	2	5	5	1	1	4	5	4	5	2	4	2	3	1	5	5	2	2	3	1	3	1	2	2	5	6	5	6	9	31	16,13%	19,35%	16,13%	19,35%	29,03%	100,00%	3,26	R	38			
34	5	5	5	2	4	4	5	5	5	3	5	3	5	3	5	1	2	3	1	5	3	5	4	3	5	3	4	2	2	2	2	4	4	15	31	6,45%	12,90%	19,35%	12,90%	48,39%	100,00%	3,84	LR	12				
35	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	3	1	5	3	5	1	5	2	3	1	5	5	4	3	5	3	4	2	1	4	4	3	5	6	13	31	12,90%	9,68%	16,13%	19,35%	41,94%	100,00%	3,68	LR	19			
36	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	1	2	4	3	2	1	2	3	1	5	1	3	2	3	3	1	4	2	1	6	5	7	9	4	31	19,35%	16,13%	22,58%	29,03%	12,90%	100,00%	3,00	R	54			
37	5	3	3	4	5	4	4	5	5	1	1	4	5	1	4	3	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	2	4	2	3	4	5	10	8	4	31	12,90%	16,13%	32,26%	25,81%	12,90%	100,00%	3,10	R	47			
38	4	3	5	3	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	3	1	2	1	5	5	4	3	5	3	4	2	2	4	6	9	10	31	6,45%	12,90%	19,35%	29,03%	32,26%	100,00%	3,68	LR	19			

Nr.	Kiti (Ne statybos aikštele) $\omega_{jt}$																																																Respondentų balsų pasiskirstymas					r	Procentinis respondentų balsų pasiskirstymas				$RII = \frac{\sum_{i=1}^5 W_i \cdot X_i}{\sum_{i=1}^5 X_i}$ 2.3 formulė	Reitingas				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	X1	X2	X3	X4		X5									
1	4	4	2	5	5	3	1	4	5	4	5	5	3	3	2	4	2	5	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	5	3	5	1	3	5	3	1	3	5	3	4	5	2	5	1	4	4	1	3	5	5	6	13	12	13	49	10,20%	12,24%	26,53%	24,49%	26,53%	100,00%	3,45	LR	53
2	4	4	3	1	5	3	3	5	1	3	5	5	3	3	3	2	5	2	2	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	5	4	3	5	5	2	3	5	4	4	5	3	3	1	4	1	4	3	5	4	4	18	10	13	49	8,16%	8,16%	36,73%	20,41%	26,53%	100,00%	3,49	LR	51	
3	5	5	5	1	5	5	1	3	5	5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	1	5	4	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	3	4	0	9	14	22	49	8,16%	0,00%	18,37%	28,57%	44,90%	100,00%	4,02	LR	26	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	2	5	5	4	5	1	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	2	1	1	10	35	49	4,08%	2,04%	2,04%	20,41%	71,43%	100,00%	4,53	YR	2			
5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	1	3	2	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	5	4	5	3	5	4	5	4	5	1	3	7	15	23	49	2,04%	6,12%	14,29%	30,61%	46,94%	100,00%	4,14	LR	16		
6	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	1	1	6	6	35	49	2,04%	2,04%	12,24%	12,24%	71,43%	100,00%	4,49	YR	4	
7	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	0	3	10	35	49	2,04%	0,00%	6,12%	20,41%	71,43%	100,00%	4,59	YR	1	
8	3	3	3	4	5	5	5	4	1	5	5	5	3	2	5	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	3	5	4	4	2	5	1	4	2	2	3	4	4	3	5	3	5	5	4	1	5	3	4	3	4	11	15	16	49	6,12%	8,16%	22,45%	30,61%	32,65%	100,00%	3,76	LR	42	
9	4	5	3	5	5	5	5	4	1	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4	3	1	5	3	2	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	2	5	4	3	2	2	14	15	16	49	4,08%	4,08%	28,57%	30,61%	32,65%	100,00%	3,84	LR	36	
10	5	3	4	5	5	3	5	4	1	5	5	5	4	1	5	4	3	5	4	2	4	3	5	3	1	4	5	4	5	4	2	1	4	3	2	3	3	5	2	4	5	4	4	2	1	5	5	4	5	5	9	14	16	49	10,20%	10,20%	18,37%	28,57%	32,65%	100,00%	3,63	LR	46	
11	2	3	2	3	5	3	5	3	2	5	4	3	3	1	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	5	4	2	5	1	1	1	3	3	4	2	4	2	5	2	1	5	3	3	5	10	19	6	9	49	10,20%	20,41%	38,78%	12,24%	18,37%	100,00%	3,08	R	64				
12	1	4	2	3	5	5	5	4	1	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	5	3	5	4	3	5	1	5	1	2	3	4	4	2	4	5	3	5	3	5	3	4	6	20	6	13	49	8,16%	12,24%	40,82%	12,24%	26,53%	100,00%	3,37	R	57	
13	4	3	4	5	5	5	4	2	5	3	5	3	5	4	3	3	4	5	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	3	1	1	3	1	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	1	5	4	4	2	11	17	15	49	8,16%	4,08%	22,45%	34,69%	30,61%	100,00%	3,76	LR	41			
14	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	1	5	4	3	4	1	5	4	2	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2	2	5	4	3	2	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	2	4	5	17	21	49	4,08%	8,16%	10,20%	34,69%	42,86%	100,00%	4,04	LR	23		
15	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	1	4	4	5	4	2	5	4	5	3	3	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	2	1	2	8	17	21	49	2,04%	4,08%	16,33%	34,69%	42,86%	100,00%	4,12	LR	19	
16	3	3	2	4	5	5	5	4	3	3	1	4	5	5	2	4	4	4	5	1	3	3	1	3	4	4	5	4	2	5	1	1	1	2	3	4	3	2	5	4	4	4	4	1	5	3	1	8	5	10	15	11	49	16,33%	10,20%	20,41%	30,61%	22,45%	100,00%	3,33	R	59		
17	5	3	3	4	5	5	5	4	3	4	3	1	5	5	5	3	3	4	2	5	4	2	3	4	3	5	5	5	4	2	5	4	1	2	3	3	4	3	2	5	4	4	4	3	5	5	3	1	3	5	14	12	15	49	6,12%	10,20%	28,57%	24,49%	30,61%	100,00%	3,63	LR	46	
18	5	4	3	4	5	5	5	4	3	3	2	3	5	5	2	4	4	3	5	4	1	5	3	3	4	5	4	5	2	1	5	2	2	4	3	4	3	4	5	4	4	4	1	5	2	3	7	9	15	15	49	6,12%	14,29%	18,37%	30,61%	30,61%	100,00%	3,65	LR	45				
19	4	4	3	4	5	5	5	3	3	2	2	4	5	5	3	4	4	3	5	3	1	3	2	1	4	4	5	5	2	1	5	2	1	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	1	5	3	2	5	6	11	14	13	49	10,20%	12,24%	22,45%	28,57%	26,53%	100,00%	3,49	LR	51		
20	3	3	2	4	5	5	3	2	4	1	3	4	5	5	3	4	5	3	5	4	1	1	4	1	4	5	3	5	4	2	1	4	1	1	5	3	3	3	3	5	4	4	5	4	1	5	3	1	9	3	12	12	13	49	18,37%	6,12%	24,49%	24,49%	26,53%	100,00%	3,35	R	58	
21	5	4	1	4	3	3	5	4	1	2	2	4	2	4	5	3	3	4	3	5	2	2	5	3	4	2	4	3	5	3	4	5	2	4	2	4	5	4	2	4	5	2	4	4	3	5	5	2	3	11	9	15	11	49	6,12%	22,45%	18,37%	30,61%	22,45%	100,00%	3,41	LR	55	
22	5	4	4	5	3	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	3	3	3	2	4	5	4	4	5	4	5	2	3	3	3	5	2	4	4	3	4	3	3	3	5	3	5	0	3	15	16	15	49	0,00%	6,12%	30,61%	32,65%	30,61%	100,00%	3,88	LR	31			
23	3	3	5	3	5	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	4	5	3	5	3	4	1	3	2	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	3	2	1	2	18	14	14	49	2,04%	4,08%	36,73%	28,57%	28,57%	100,00%	3,78	LR	40		
24	4	4	3	4	5	3	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	2	4	5	1	5	5	4	4	5	4	4	3	2	4	5	3	4	1	2	10	21	15	49	2,04%	4,08%	20,41%	42,86%	30,61%	100,00%	3,96	LR	30		
25	2	3	2	4	5	3	3	3	4	4	1	1	4	3	4	4	3	4	3	1	5	3	3	3	3	3	5	3	4	5	2	4	3	2	5	4	2	4	4	4	3	3	3	4	1	3	2	4	6	19	15	5	49	8,16%	12,24%	38,78%	30,61%	10,20%	100,00%	3,22	R	63		
26	4	5	2	4	5	3	4	3	4	3	3	3	1	4	3	3	4	3	2	3	1	4	4	3	2	3	2	5	4	4	5	4	4	3	2	5	3	4	5	4	4	3	3	4	1	3	2	3	6	16	17	7	49	6,12%	12,24%	32,65%	34,69%	14,29%	100,00%	3,39	R	56		
27	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	0	1	7	15	26	49	0,00%	2,04%	14,29%	30,61%	53,06%	100,00%	4,35	YR	5			
28	5	4	3	4	5	3	5	3	4	2	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	0	2	18	18	11	49	0,00%	4,08%	36,73%	36,73%	22,45%	100,00%	3,78	LR	39		
29	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	2	4	4	5	5	5	4																																						

36	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4	4	2	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	2	4	4	0	7	4	21	17	49	0,00%	14,29%	8,16%	42,86%	34,69%	100,00%	3,98	LR	28				
37	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	1	3	3	4	3	2	5	4	1	1	20	15	12	49	2,04%	2,04%	40,82%	30,61%	24,49%	100,00%	3,73	LR	43					
38	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	5	4	0	0	9	18	22	49	0,00%	0,00%	18,37%	36,73%	44,90%	100,00%	4,27	YR	8					
39	5	4	3	5	5	3	5	4	5	4	3	5	4	5	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3	5	4	5	5	3	2	2	5	4	4	2	4	3	4	3	4	5	3	5	4	0	4	13	17	15	49	0,00%	8,16%	26,53%	34,69%	30,61%	100,00%	3,88	LR	31				
40	5	4	3	5	5	3	5	4	5	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	2	5	4	5	5	3	2	2	4	5	5	2	4	2	4	3	4	5	5	4	4	0	5	13	15	16	49	0,00%	10,20%	26,53%	30,61%	32,65%	100,00%	3,86	LR	34				
41	5	3	3	4	5	3	5	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	4	2	5	4	3	3	3	4	2	5	4	5	4	3	2	5	2	3	4	1	4	3	4	3	4	5	5	4	4	1	4	15	18	11	49	2,04%	8,16%	30,61%	36,73%	22,45%	100,00%	3,69	LR	44				
42	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	1	0	6	23	19	49	2,04%	0,00%	12,24%	46,94%	38,78%	100,00%	4,20	YR	13					
43	5	1	3	5	2	3	5	5	2	4	3	1	4	1	3	3	4	5	2	3	2	2	5	3	2	2	3	1	1	3	2	2	4	3	3	3	1	2	4	2	3	3	4	3	2	1	3	4	7	12	17	7	6	49	14,29%	24,49%	34,69%	14,29%	12,24%	100,00%	2,86	R	66				
44	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	2	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	0	2	8	15	24	49	0,00%	4,08%	16,33%	30,61%	48,98%	100,00%	4,24	YR	10							
45	4	2	3	4	5	3	5	4	4	3	4	3	5	2	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	5	3	3	5	4	3	3	2	3	5	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	0	7	21	14	7	49	0,00%	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%	100,00%	3,43	LR	54					
46	2	1	3	2	3	1	5	3	1	3	2	4	1	1	2	4	4	1	1	2	1	4	4	1	2	1	4	4	1	2	3	2	1	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	3	2	4	3	1	3	1	2	2	15	16	10	7	1	49	30,61%	32,65%	20,41%	14,29%	2,04%	100,00%	2,24	ŠR	68
47	5	3	3	4	3	3	5	4	2	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	2	2	4	2	1	5	3	2	3	3	5	5	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	3	2	3	5	2	5	3	1	11	17	12	8	49	2,04%	22,45%	34,69%	24,49%	16,33%	100,00%	3,31	R	60				
48	4	1	4	2	2	1	5	5	2	2	3	1	3	3	4	3	3	4	1	2	2	1	4	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	4	4	0	7	21	14	7	49	0,00%	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%	100,00%	3,43	LR	54					
49	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	3	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	1	5	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	3	1	1	6	19	22	49	2,04%	2,04%	12,24%	38,78%	44,90%	100,00%	4,22	YR	12						
50	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	4	5	4	5	1	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	4	1	1	8	19	20	49	2,04%	2,04%	16,33%	38,78%	40,82%	100,00%	4,14	LR	17				
51	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2	4	5	2	5	5	4	5	3	4	4	3	5	1	5	4	4	1	2	3	16	27	49	2,04%	4,08%	6,12%	32,65%	55,10%	100,00%	4,35	YR	6					
52	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	3	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	1	5	4	5	4	4	4	3	3	1	5	4	4	2	0	5	15	27	49	4,08%	0,00%	10,20%	30,61%	55,10%	100,00%	4,33	YR	7						
53	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	1	3	2	5	2	4	5	1	2	3	1	5	3	3	4	5	3	5	5	4	3	3	2	5	5	4	4	5	1	4	4	3	3	5	5	2	4	5	12	12	16	49	8,16%	10,20%	24,49%	24,49%	32,65%	100,00%	3,63	LR	49						
54	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	2	3	4	5	4	5	3	1	3	4	3	3	5	5	4	5	4	4	1	3	5	5	4	4	5	2	4	4	4	3	5	5	2	3	3	8	18	17	49	6,12%	6,12%	16,33%	36,73%	34,69%	100,00%	3,88	LR	33						
55	3	5	3	4	5	5	5	3	5	4	2	4	5	2	4	4	5	4	5	3	1	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	1	2	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	5	5	2	2	5	5	16	21	49	4,08%	10,20%	10,20%	32,65%	42,86%	100,00%	4,00	LR	27						
56	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	3	4	5	3	4	2	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5	2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	0	2	10	15	22	49	0,00%	4,08%	20,41%	30,61%	44,90%	100,00%	4,16	LR	15							
57	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	1	3	4	2	4	3	3	5	4	4	5	4	5	2	5	2	2	5	4	5	3	4	4	3	3	5	5	4	3	1	4	8	15	21	49	2,04%	8,16%	16,33%	30,61%	42,86%	100,00%	4,04	LR	23							
58	5	5	4	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	1	3	4	2	5	3	3	3	4	5	5	4	5	2	5	3	2	5	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4	1	2	3	10	11	23	49	4,08%	6,12%	20,41%	22,45%	46,94%	100,00%	4,02	LR	25							
59	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	3	5	1	3	4	2	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	2	5	3	2	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	3	1	3	8	14	23	49	2,04%	6,12%	16,33%	28,57%	46,94%	100,00%	4,12	LR	18				
60	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	3	3	5	1	3	4	2	4	3	2	4	4	5	4	1	5	2	4	3	3	5	5	4	3	3	4	5	3	2	5	5	2	3	2	6	10	12	19	49	4,08%	12,24%	20,41%	24,49%	38,78%	100,00%	3,82	LR	38					
61	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	1	3	4	2	4	3	2	4	4	5	3	4	5	2	3	3	5	5	3	3	4	5	3	3	5	5	2	1	2	4	13	11	19	49	4,08%	8,16%	26,53%	22,45%	38,78%	100,00%	3,84	LR	36							
62	4	1	4	3	5	5	4	3	3	5	2	5	3	5	3	1	3	4	1	4	3	2	4	3	2	2	4	5	3	1	2	2	1	3	5	3	3	4	2	3	3	3	1	1	1	1	10	7	15	8	9	49	20,41%	14,29%	30,61%	16,33%	18,37%	100,00%	2,98	R	65						
63	3	5	4	4	5	5	3	5	4	5	3	5	1	3	3	4	1	3	4	1	3	3	4	4	4	5	4	5	1	2	2	3	2	5	5	3	4	2	4	3	3	5	5	2	3	4	5	15	11	14	49	8,16%	10,20%	30,61%	22,45%	28,57%	100,00%	3,53	LR	50							
64	2	1	2	4	5	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	4	1	2	2	1	4	2	3	1	5	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	4	3	3	2	1	1	1	1	25	9	8	4	3	49	51,02%	18,37%	16,33%	8,16%	6,12%	100,00%	2,00	ŠR	70							
65	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	5	4	5	5	3	4	5	4	3	3	1	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	2	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	2	2	4	15	26	49	4,08%	4,08%	8,16%	30,61%	53,06												

## D priedas. Veiksnių dažnumo skaičiavimai

Nr.	Vadovas (statybos aikštelė) $\omega_{jt}$																														Respondentų balsų pasiskirstymas					Procentinis respondentų balsų pasiskirstymas					RII = $\frac{\sum_{i=1}^5 W_i \cdot X_i}{\sum_{i=1}^5 X_i}$ 2.3 formulė	Reitingas				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	r	X1	X2	X3	X4	X5										
1	4	5	4	5	5	5	2	5	1	5	4	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	1	2	2	1	7	18	30	6,67%	6,67%	3,33%	23,33%	60,00%	100,00%	4,23	YR	2	
2	5	3	4	1	1	4	2	1	2	3	3	2	3	5	5	5	4	1	1	5	1	1	3	1	5	5	4	1	5	1	10	3	5	4	8	30	33,33%	10,00%	16,67%	13,33%	26,67%	100,00%	2,90	R	45	
3	3	4	4	1	2	2	1	5	5	3	2	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	4	2	4	1	1	1	2	5	12	5	2	8	3	30	40,00%	16,67%	6,67%	26,67%	10,00%	100,00%	2,50	ŠR	52		
4	2	4	5	3	3	4	2	3	2	1	2	2	3	1	2	1	3	3	1	2	2	3	3	3	2	1	1	3	1	7	9	11	2	1	30	23,33%	30,00%	36,67%	6,67%	3,33%	100,00%	2,37	ŠR	56		
5	5	4	4	3	2	4	1	4	4	2	2	4	2	2	2	1	4	3	4	2	5	2	2	4	2	3	2	3	3	1	3	11	5	9	2	30	10,00%	36,67%	16,67%	30,00%	6,67%	100,00%	2,87	R	46	
6	5	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	5	3	2	1	4	5	4	5	2	4	3	4	4	5	3	3	3	5	1	2	8	8	11	30	3,33%	6,67%	26,67%	26,67%	36,67%	100,00%	3,87	LR	15		
7	4	2	4	4	4	3	2	4	3	1	3	1	4	3	2	1	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	1	3	3	4	4	11	11	0	30	13,33%	13,33%	36,67%	36,67%	0,00%	100,00%	2,97	R	41		
8	2	2	4	4	4	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	3	2	5	2	2	1	2	2	1	12	11	3	3	1	30	40,00%	36,67%	10,00%	10,00%	3,33%	100,00%	2,00	ŠR	58	
9	1	3	4	4	4	3	1	3	2	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	5	2	2	5	2	3	1	1	2	1	12	8	4	4	2	30	40,00%	26,67%	13,33%	13,33%	6,67%	100,00%	2,20	ŠR	57		
10	3	4	4	4	1	2	4	1	5	1	3	2	2	4	4	5	5	1	1	5	1	1	4	3	3	4	1	3	1	2	5	9	4	4	8	5	30	30,00%	13,33%	13,33%	26,67%	16,67%	100,00%	2,87	R	48
11	1	3	4	4	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	2	1	2	1	5	3	1	3	1	17	4	5	3	1	30	56,67%	13,33%	16,67%	10,00%	3,33%	100,00%	1,90	ŠR	61		
12	1	4	4	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	2	3	4	1	2	4	1	17	4	4	5	0	30	56,67%	13,33%	13,33%	16,67%	0,00%	100,00%	1,90	ŠR	62		
13	1	3	4	4	4	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	4	1	16	5	3	6	0	30	53,33%	16,67%	10,00%	20,00%	0,00%	100,00%	1,97	ŠR	59	
14	5	3	3	4	5	2	5	5	3	1	5	2	4	3	5	3	5	5	1	3	2	3	3	5	5	1	1	2	5	4	4	9	2	11	30	13,33%	13,33%	30,00%	6,67%	36,67%	100,00%	3,40	LR	33		
15	5	3	4	4	4	5	5	5	1	5	1	5	3	5	2	5	5	1	5	1	5	4	4	5	5	1	1	2	1	7	2	2	6	13	30	23,33%	6,67%	6,67%	20,00%	43,33%	100,00%	3,53	LR	28		
16	1	4	1	4	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5	1	1	2	3	1	2	1	2	30	76,67%	10,00%	3,33%	6,67%	3,33%	100,00%	1,50	N	67		
17	4	4	4	4	1	1	5	5	3	1	5	2	5	1	1	1	5	3	2	2	4	3	3	4	4	1	1	3	3	8	3	6	8	5	30	26,67%	10,00%	20,00%	26,67%	16,67%	100,00%	2,97	R	41		
18	2	4	1	4	1	3	1	2	4	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	5	1	1	2	1	6	1	3	3	30	56,67%	20,00%	3,33%	10,00%	10,00%	100,00%	1,97	ŠR	59	
19	1	4	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	2	0	30	90,00%	3,33%	0,00%	6,67%	0,00%	100,00%	1,23	N	69			
20	1	5	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	30	90,00%	3,33%	3,33%	0,00%	3,33%	100,00%	1,23	N	69			
21	3	1	4	1	1	3	3	1	2	3	2	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	2	3	2	2	1	2	1	1	6	9	11	4	0	30	20,00%	30,00%	36,67%	13,33%	0,00%	100,00%	2,43	ŠR	54		
22	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	5	3	3	1	1	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	1	1	3	1	5	2	14	8	1	30	16,67%	6,67%	46,67%	26,67%	3,33%	100,00%	2,93	R	43	
23	4	4	4	4	1	4	1	3	1	5	4	3	2	1	1	4	2	3	2	3	4	4	4	4	3	3	1	1	3	7	3	7	11	2	30	23,33%	10,00%	23,33%	36,67%	6,67%	100,00%	2,93	R	43		
24	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	0	1	13	15	1	30	0,00%	3,33%	43,33%	50,00%	3,33%	100,00%	3,53	LR	29		
25	2	3	4	3	3	4	2	3	5	4	2	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	0	3	9	12	6	30	0,00%	10,00%	30,00%	40,00%	20,00%	100,00%	3,70	LR	24		
26	3	3	4	2	3	5	4	2	3	1	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	1	2	8	10	9	30	3,33%	6,67%	26,67%	33,33%	30,00%	100,00%	3,80	LR	19		
27	4	3	4	3	5	5	3	1	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	18	6	30	3,33%	3,33%	13,33%	60,00%	20,00%	100,00%	3,90	LR	13		
28	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	6	15	9	30	0,00%	0,00%	20,00%	50,00%	30,00%	100,00%	4,10	LR	3		
29	4	2	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	0	2	5	16	7	30	0,00%	6,67%	16,67%	53,33%	23,33%	100,00%	3,93	LR	11		
30	2	5	4	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	5	3	4	4	4	2	4	0	3	9	15	3	30	0,00%	10,00%	30,00%	50,00%	10,00%	100,00%	3,60	LR	27		
31	2	4	5	3	4	3	1	1	3	1	3	3	2	2	1	4	3	3	2	2	3	4	4	3	4	2	2	3	4	4	8	10	7	1	30	13,33%	26,67%	33,33%	23,33%	3,33%	100,00%	2,77	R	50		
32	1	4	4	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	19	2	5	2	2	30	63,33%	6,67%	16,67%	6,67%	6,67%	100,00%	1,87	ŠR	63		
33	2	3	4	1	4	2	1	2	1	1	2	2	2	1	4	3	3	2	3	3	2	3	4	1	2	2	4	1	2	7	11	6	6	0	30	23,33%	36,67%	20,00%	20,00%	0,00%	100,00%	2,37	ŠR	55		
34	4	2	4	3	5	3	2	5	3	1	1	4	2	2	3	1	3	5	1	2	1	3	4	3	4	4	1	2	3	2	6	7	8	6	3	30	20,00%	23,33%	26,67%	20,00%	10,00%	100,00%	2,77	R	49	
35	2	5	4	3	5	3	3	2	2	1	3	3	2	3	1	3	3	1	2	4	3	4	2	3	4	1	2	3	2	4	8	12	4	2	30	13,33%	26,67%	40,00%	13,33%	6,67%	100,00%	2,73	R	51		
36	2	3	4	3	1	4	2	4	1	1	1	3	2	3	1	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	1	3	4	2	6	4	7	10	3	30	20,00%	13,33%	23,33%	33,33%	10,00%	100,00%	3,00	R	40		
37	2	2	4	3	1	4	4	2	3	1	4	3	2	3	3	2	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	1	3	4	3	6	8	12	1	30	10,00%	20,00%	26,67%	40,00%	3,33%	100,00%	3,07	R	39		
38	4	3	4	3	5	2	4	3	5	4	3	4	2	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	3	4	5	1	2	7	14	6	30	3,33%	6,67%	23,33%	46,67%	20,00%	100,00%	3,73	LR	23		
39	4	3	4	4	3	4	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3																		

Nr.	Darbuotojas (statybos aikštele) $\omega_{jt}$																															Respondentų balsų pasiskirstymas					r	Procentinis respondentų balsų pasiskirstymas					$R_{II} = \frac{\sum_{i=1}^5 W_i \cdot X_i}{\sum_{i=1}^5 X_i}$ 2.3 formulė	Reitingas				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5		X1	X2	X3	X4	X5			$\sum_{i=1}^5 X_i$			
Dėžumo klausimai pagal numerį	1	1	1	1	2	4	3	3	3	3	5	3	5	1	3	2	1	1	2	3	1	5	1	1	2	2	3	1	3	1	2	11	6	10	1	3	31	35,48%	19,35%	32,26%	3,23%	9,68%	100,00%	2,32	ŠR	55		
	2	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	2	3	1	1	6	20	31	9,68%	3,23%	3,23%	19,35%	64,52%	100,00%	4,26	YR	2	
	3	2	2	2	1	1	2	1	4	3	5	5	2	3	1	2	2	1	1	3	4	2	1	5	3	3	4	2	4	2	5	8	10	5	4	4	31	25,81%	32,26%	16,13%	12,90%	12,90%	100,00%	2,55	ŠR	50		
	4	1	1	1	3	2	3	1	3	3	1	1	4	5	1	4	2	2	1	3	4	2	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	15	6	5	4	1	31	48,39%	19,35%	16,13%	12,90%	3,23%	100,00%	2,03	ŠR	57	
	5	5	5	5	1	1	3	3	4	4	1	1	2	5	3	2	4	1	2	2	3	1	3	5	3	4	3	5	3	4	2	6	6	8	5	6	31	19,35%	19,35%	25,81%	16,13%	19,35%	100,00%	2,97	R	38		
	6	4	4	4	5	5	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	2	5	5	4	4	3	5	3	4	2	0	3	4	12	12	31	0,00%	9,68%	12,90%	38,71%	38,71%	100,00%	4,06	LR	3		
	7	3	2	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	2	5	3	5	1	2	3	1	4	3	4	2	3	3	1	4	2	3	3	6	8	6	8	31	9,68%	19,35%	25,81%	19,35%	25,81%	100,00%	3,32	R	27		
	8	1	1	1	3	5	2	1	2	1	1	4	5	1	4	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	2	1	3	1	5	8	4	2	2	31	48,39%	25,81%	12,90%	6,45%	6,45%	100,00%	1,97	ŠR	59	
	9	1	1	1	3	5	3	1	3	3	1	1	4	3	1	4	2	2	1	1	2	1	1	4	5	1	1	2	1	2	1	1	16	5	5	3	2	31	51,61%	16,13%	16,13%	9,68%	6,45%	100,00%	2,03	ŠR	57	
	10	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	1	5	2	5	1	5	5	5	1	2	4	3	1	4	2	2	1	6	4	2	7	12	31	19,35%	12,90%	6,45%	22,58%	38,71%	100,00%	3,48	LR	19		
	11	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	6	2	2	0	1	31	83,87%	6,45%	6,45%	0,00%	3,23%	100,00%	1,32	N	68	
	12	3	5	3	1	4	4	5	5	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	5	5	5	1	1	1	2	2	3	1	3	1	1	13	5	5	2	6	31	41,94%	16,13%	16,13%	6,45%	19,35%	100,00%	2,45	ŠR	53	
	13	2	1	2	3	3	3	2	1	3	1	4	1	4	1	4	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	6	8	5	2	0	31	51,61%	25,81%	16,13%	6,45%	0,00%	100,00%	1,77	N	63
	14	3	5	3	5	4	3	5	3	2	3	5	1	2	5	4	4	1	5	5	4	1	5	3	4	1	5	3	2	5	2	3	1	1	5	4	3	11	31	16,13%	12,90%	25,81%	9,68%	35,48%	100,00%	3,35	R	24
	15	3	1	3	1	5	4	4	4	3	5	5	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	4	1	5	4	2	5	3	3	1	2	10	6	5	5	5	31	32,26%	19,35%	16,13%	16,13%	16,13%	100,00%	2,65	R	47	
	16	1	1	1	3	5	2	1	5	1	1	4	1	4	1	4	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	6	2	2	2	2	31	61,29%	19,35%	6,45%	6,45%	6,45%	100,00%	1,77	N	63
	17	1	3	1	3	3	2	3	2	5	2	3	4	4	2	3	2	1	3	4	2	2	2	2	1	4	2	5	3	3	1	3	1	9	10	5	2	31	16,13%	29,03%	32,26%	16,13%	6,45%	100,00%	2,68	R	45	
	18	2	1	2	3	3	2	1	1	5	1	1	4	4	1	4	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	1	4	2	2	12	10	4	4	1	31	38,71%	32,26%	12,90%	12,90%	3,23%	100,00%	2,10	ŠR	56
	19	1	1	1	3	2	2	1	1	5	1	1	4	5	1	4	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	4	2	3	1	2	16	7	3	3	2	31	51,61%	22,58%	9,68%	9,68%	6,45%	100,00%	1,97	ŠR	60
	20	1	1	1	1	3	2	1	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	3	4	3	0	1	31	74,19%	12,90%	9,68%	0,00%	3,23%	100,00%	1,45	N	67
	21	1	2	1	3	4	2	2	2	5	5	5	4	3	2	4	3	2	1	2	3	1	1	1	4	3	1	4	2	2	1	1	9	9	5	5	3	31	29,03%	29,03%	16,13%	16,13%	9,68%	100,00%	2,48	ŠR	51	
	22	2	1	1	1	3	3	3	3	5	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	3	1	3	1	5	15	6	8	0	2	31	48,39%	19,35%	25,81%	0,00%	6,45%	100,00%	1,97	ŠR	60	
	23	3	3	2	3	5	3	2	1	5	4	5	4	3	3	4	4	2	2	3	1	3	2	4	2	3	3	1	4	2	5	3	3	8	10	6	4	31	9,68%	25,81%	32,26%	19,35%	12,90%	100,00%	3,00	R	37	
	24	4	2	3	5	5	3	2	3	5	4	5	2	3	5	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	2	3	3	1	4	2	1	8	8	7	7	31	3,23%	25,81%	25,81%	22,58%	22,58%	100,00%	3,35	R	25	
	25	4	4	4	1	5	3	4	4	5	1	2	2	4	4	2	5	1	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	5	11	9	31	9,68%	9,68%	16,13%	35,48%	29,03%	100,00%	3,65	LR	14	
	26	4	5	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	2	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	1	5	3	4	1	2	6	12	10	31	3,23%	6,45%	19,35%	38,71%	32,26%	100,00%	3,90	LR	7	
	27	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	2	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	2	5	3	3	0	2	7	15	7	31	0,00%	6,45%	22,58%	48,39%	22,58%	100,00%	3,87	LR	9		
	28	4	4	5	3	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	4	4	2	2	5	5	4	2	4	3	4	4	4	2	5	3	2	0	6	5	12	8	31	0,00%	19,35%	16,13%	38,71%	25,81%	100,00%	3,71	LR	12	
	29	3	5	4	5	2	4	3	3	5	5	5	5	2	5	3	5	1	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	1	2	8	8	12	31	3,23%	6,45%	25,81%	25,81%	38,71%	100,00%	3,90	LR	6	
	30	3	5	4	3	3	3	2	3	5	5	4	5	4	5	2	5	4	5	3	4	2	4	2	3	4	4	2	5	3	2	0	5	8	8	10	31	0,00%	16,13%	25,81%	25,81%	32,26%	100,00%	3,74	LR	11		
	31	4	5	3	4	3	3	3	5	1	1	4	5	3	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	3	3	1	4	2	2	1	4	7	10	7	3	31	12,90%	22,58%	32,26%	23,58%	9,68%	100,00%	2,94	R	39		
	32	1	5	2	1	4	1	1	1	5	1	1	5	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1	2	18	7	2	1	3	31	58,06%	22,58%	6,45%	3,23%	9,68%	100,00%	1,84	ŠR	62	
	33	2	5	2	3	3	3	1	3	5	1	4	5	2	4	3	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	1	1	8	10	8	2	3	31	25,81%	32,26%	25,81%	6,45%	9,68%	100,00%	2,42	ŠR	54	
	34	4	2	1	4	2	3	4	5	3	4	2	4	2	1	3	1	1	2	3	1	1	1	2	2	3	3	1	4	2	2	1	8	9	6	7	1	31	25,81%	29,03%	19,35%	22,58%	3,23%	100,00%	2,48	ŠR	51	
	35	3	1	3	1	4	4	3	4	5	4	5	2	4	2	2	3	1	1	2	3	1	2	1	3	3	2	4	2	3	1	1	8	7	8	6	2	31	25,81%	22,58%	25,81%	19,35%	6,45%	100,00%	2,58	ŠR	49	
36	2	3	2	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	2	3	1	2	2	3	2	4	3	5	3	4	2	2	1	3	7	6	10	5	31	9,68%	22,58%	19,35%	32,26%	16,13%	100,00%	3,23	R	32			
37	3	3	3	3	5	5	2	3	5	1	1	4	5	4	4	5	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2	5	3	3	2	5	12	6	6	6	31	6,45%	16,13%	38,71%	19,35%	19,35%	100,00%	3,29	R	29		
38	2	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	2	3	4	2	3	1	3	3																							



