

## Economics and management Ekonomika ir vadyba

# DARBUOTOJŲ-TALENTŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS KŪRIMAS STARTUOLIŲ ĮMONĖSE

Akvilė ŠYVOKAITĖ<sup>✉</sup>, Danguolė OŽELIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva*

- gauta 2025 m. birželio 2 d.
- priimta 2025 m. rugsėjo 30 d.

**Santrauka.** Darbuotojų-talentų motyvacija yra kritinis veiksnys, užtikrinantis startuolio konkurencingumą ir sėkmę. Šiame straipsnyje nagrinėjami darbuotojų-talentų motyvavimo sistemos kūrimo iššūkiai, pabrėžiant jos vaidmenį skatinant įsitraukimą, inovacijas ir ilgalaikį organizacijos augimą. Straipsnyje analizuojamos klasikinės ir šiuolaikinės motyvavimo teorijos, paryškinant jų svarbumą, tinkamumą, būdingą startuolių organizacinei aplinkai. Taip pat analizuojami išskirtiniai startuolių bruožai, tokie kaip organizacinė struktūra, kultūra, finansiniai suvaržymai ir konkurencija dėl talentų ir kaip šie veiksniai daro įtaką motyvavimo strategijai. Pagrindiniai motyvavimo sistemos elementai – atlygio sistema, paskatos, karjeros galimybės ir darbo vietos kultūra – yra nagrinėjami skiriant dėmesį lankstumui, savarankiškumui, naujovėms, dalyvavimui priimant sprendimus ir neformalioms darbo aplinkoms. Straipsnis suteikia vertingų įžvalgų pradedantiesiems verslininkams, startuolių įkūrėjams, norintiems sukurti veiksmingas talentų pritraukimo ir valdymo strategijas, užtikrinant darbuotojų išlaikymą ir įsitraukimą esant ribotiems finansiniams ištekliams.

**Reikšminiai žodžiai:** darbuotojų motyvavimas, startuoliai, motyvavimo sistemos, talentų pritraukimas, konkurencija dėl talentų, startuolių iššūkiai, inovacijos, darbuotojų įsitraukimas.

<sup>✉</sup>Autorius susirašinėti. El. paštas [akvile.syvokaite@stud.vilniustech.lt](mailto:akvile.syvokaite@stud.vilniustech.lt)

## 1. Įvadas

Naujai besikuriančios įmonės, kurių tikslas yra sukurti inovatyvų, naują produktą, kurio rinkoje dar nėra, yra vadinaamos startuoliais. Startuoliai orientuojasi į greitą augimą, veikia nepastovioje ir greitai kintančioje aplinkoje bei yra finansuojami rizikos kapitalu (Blank & Dorf, 2012; Becker & Enderich, 2023).

Darbuotojų-talentų motyvavimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris daro įtaką organizacijos sėkmei, tiesiogiai susijęs su įmonės augimu, inovacijų vystymu ir ilgalaikė konkurencija. Startuolių kontekste ši tema tampa vis svarbesnė, nes šios organizacijos dirba esant aukštam rizikos lygiui, dinamiškoje ir ribotų išteklių aplinkoje. Tradicinės motyvavimo sistemos dažnai nedera su startuolių organizacine kultūra ir tai kelia iššūkius, kaip sukurti efektyvią ir lanksčią darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri ne tik skatintų įsitraukimą, bet užtikrintų darbuotojų-talentų lojalumą, nesvarbu kokiame etape organizacija yra ir kokie yra finansiniai ribojimai.

Šiame tyrime nagrinėjamos klasikinės ir šiuolaikinės motyvavimo teorijos, kad būtų galima suprasti, kurios yra labiausiai tinkamos startuoliams ir jų poreikiams atliepti.

Jos pabrėžia vidinę motyvaciją, asmeninį augimą, darbo prasmę – pagrindinius veiksnius startuolių aplinkoje. Taip pat nagrinėjami startuolių praktiniai iššūkiai, tokie kaip lanksti organizacinė struktūra, nežinomybė, didelė ir greita plėtra, riboti išteklių (Viliūnas, 2024).

Darbuotojų-talentų motyvavimo sistema yra vienas iš pagrindinių principų, lemiančių startuolių sėkmę, nes ji yra tiesiogiai susijusi su inovacijų plėtra, konkurencingumu ir ilgalaikiu augimu (Ryan & Deci, 2022). Klasikinės motyvavimo sistemų strategijos dažnai orientuojasi į stabilias, gerai įsitvirtinusias organizacijas su aiškiais procesais ir struktūromis. Tačiau startuoliai veikia nepastovioje, dinamiškoje aplinkoje, kur riboti finansiniai išteklių, greitas augimas ir neapibrėžtumas reikalauja lanksčios ir inovatyvios darbuotojų motyvavimo sistemos sprendimų (Men et al., 2021).

Startuolių sektorius yra vienas iš greitai augančių pasauliniu mastu. Tačiau dauguma startuolių susiduria su talentų trūkumu. Kuratko ir Morris (2018) pabrėžia, jog darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija startuoliuose yra vienas iš kritinių veiksnių, lemiančių, ar organizacija išsilaikys rinkoje. Taip pat konkurencija dėl talentų yra didelė – profesionalūs darbuotojai ir srities ekspertai dažnai teikia

pirmenybę didesnėms, labiau įsitvirtinusioms įmonėms, kurios siūlo didesnius atlyginimus ir stabilumą (Gagandeep & Priyanka, 2021).

Lietuvos startuolių ekosistema greitai augo ir vystėsi – per pastarąjį dešimtmetį startuolių vertė išaugo 39 kartais, o investicijos 2024 m. pasiekė 128 mln. eurų (Startup Lithuania, 2024). Nepaisant to, startuoliai susiduria su specifiniais organizaciniais iššūkiais, ypač kuriant efektyvią darbuotojų motyvavimo sistemą. Pasak Ryan ir Deci (2022), lankstumas, autonomija ir įsitraukimas į sprendimų priėmimą yra pagrindiniai veiksniai, kurie turi didžiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui startuoliuose. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog gilesnė analizė yra reikalinga nustatyti, kokios motyvavimo strategijos yra pačios efektyviausios startuoliuose ir kaip jos gali būti adaptuotos unikaliems poreikiams, su kuriais susiduria startuoliai.

**Mokslinio tyrimo problema.** Startuoliai susiduria su iššūkiu – riboti finansiniai ištekliai neleidžia jiems konkuruoti su dideliais verslais, didelėmis korporacijomis dėl didelių atlyginimų ar išskirtinių naudų, priedų, ne tik pritraukiant, bet ir išlaikant darbuotojus-talentus, tai yra labai svarbu verslo sėkmei. Kaip gali būti sukurtas darbuotojų-talentų motyvavimo modelis, kad jis būtų užtektinai lankstus, prisitaikantis prie dinamiškos startuolio organizacinės aplinkos taip, kad užtikrintų ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą?

**Mokslinio tyrimo objektas.** Darbuotojų-talentų motyvavimo sistemos kūrimas startuolių įmonėse.

**Mokslinio tyrimo tikslas.** Identifikuoti pagrindinius elementus, kurie užtikrintų veiksmingos darbuotojų-talentų motyvavimo sistemos kūrimą startuolių įmonėse bei kad padėtų startuoliams ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti talentus dinamiškoje ir aukštos rizikos aplinkoje.

#### Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę ir identifikuoti pagrindinius principus ir taikomus metodus darbuotojų-talentų motyvavimo sistemai kurti startuoliuose.
2. Identifikuoti pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų-talentų motyvavimui, ir jų sąveiką su organizacijos kultūra ir startuolių augimu.
3. Išnagrinėti organizacinius iššūkius (pvz., lankstumo poreikį, nežinomybės toleravimą, greitą augimą, ribotus išteklius), kurie daro įtaką motyvavimo sistemos kūrimui.
4. Pateikti susistemintus veiksnius, tinkančius motyvavimo sistemai sukurti.

Tyrimui atlikti taikoma sisteminė mokslinės literatūros analizė, siekiant identifikuoti darbuotojų-talentų motyvavimo sistemos pagrindinius elementus startuoliuose.

Analizuojamos klasikinės ir šiuolaikinės motyvavimo teorijos, taikant lyginamąją analizę (vertinamas skirtingų motyvavimo modelių pritaikomumas startuoliuose) ir kritinę analizę (nustatyti motyvavimo teorijų privalumus, trūkumus ir tinkamumą startuoliuose).

## 2. Darbuotojų-talentų motyvavimo samprata

### 2.1. Motyvavimo apibrėžtis ir reikšmė organizacijose

Darbuotojų-talentų motyvavimas yra kritinis veiksnys organizacijos sėkmei, tiesiogiai darantis įtaką individo darbui ir strateginių tikslų pasiekimams.

Gagne ir Deci (2005) teigia, jog darbo aplinkos vaidmuo – motyvavimas. Autonomija (savarankiškumas), kompetencija ir socialiniai santykiai yra pagrindiniai varikliai darbuotojams-talentams motyvuoti. Autonomija skatina atskaitomybę ir kūrybiškumą, kompetencija užtikrina ilgalaikį motyvavimą, įgalinant darbuotojų-talentų pasitikėjimą jų pačių gebėjimais, o reikšmingi socialiniai santykiai sustiprina emocinius ryšius organizacijos viduje. Autoriai teigia, kad išorinės iniciatyvos, tokios kaip finansiniai priedai, neturėtų būti pagrindinis motyvavimo šaltinis, nes tai negarantuoja pasitenkinimo darbu ilguoju laikotarpiu. Kaip Blėkaitytė (2018) teigia, kad vidinės motyvacijos veiksniai, tokie kaip autonomija ir intergruota asmeninė motyvacija, skatina atlikti veiklą dėl darbo ar rezultato pasitenkinimo, o ne dėl išorinių paskatų.

Motyvacija – vidinis procesas, skatinantis individą veikti siekiant tam tikrų tikslų. Vidinė motyvacija kyla iš pačios veiklos – jos teikiama pasitenkinimo, atsakomybės jausmo, tikslo siekimo, tobulėjimo ir augimo noro (Deci & Ryan, 2000). Naujaisi neuromoksliniai tyrimai rodo, kad vidinė motyvacija taip pat susijusi su aktyvumu tam tikrose smegenų srityse, susijusiose su malonumu, atlygio ir asmeninio reikšmingumo pojūčiu, tai sustiprina asmeninį įsitraukimą į veiklą (Morris et al., 2022). Motyvavimas – organizacijos ar vadovų sąmoningai taikomas veiksmų rinkinys, kuriuo siekiama skatinti darbuotojų motyvaciją (Pinder, 2008). Tai gali būti atlyginimas, priedai, papildomos laisvos dienos prie atostogų ir kt. (Ryan & Deci, 2020).

Pinder (2008) pateikia motyvavimo modelį, integruotą kartu su vidiniais ir išoriniais veiksniais (žr. 1 lentelę). Jis teigia, jog efektyvus motyvavimas atsiranda tada, kai darbuotojų-talentų asmeniniai interesai sutampa su organizacijos tikslais ir struktūra. Įmonės suteikia darbuotojams-talentams sprendimo priėmimo ir aiškias karjeros galimybes. O visa

**1 lentelė.** Vidinės ir išorinės motyvacijos sąveika (šaltinis: sudaryta pagal Pinder, 2008; Ryan & Deci, 2020)

Motyvacijos tipas	Charakteristikos	Poveikis	Apribojimai
Vidinė motyvacija	Pasitenkinimas, augimas, kūrybiškumas	Skatina ilgalaikį įsitraukimą ir kūrybingumą	Reikalauja palankios darbo aplinkos
Išorinė motyvacija	Atlyginimai, premijos, pripažinimas	Naudinga trumpalaikiams rezultatams	Poveikis mažėja, kai priemonės tampa įprastos

tai sukuria aplinką, kur motyvavimas tampa ilgalaikiu reiškiniu. Taip pat motyvavimas yra dinamiškas procesas, kuris daro įtaką darbuotojų-talentų organizacijos sąlygoms, reikalaujančioms nuolatinio motyvavimo sistemų tobulinimo.

Taigi, darbuotojų-talentų motyvavimas nėra tiesiog tik paskatos, bet tai yra sudėtingas procesas, kuriam daro įtaką psichologiniai ir organizaciniai veiksniai. Gerai subalansuota motyvavimo strategija, susijusi su autonomija, socialiniais ryšiais ir karjera, augimo galimybėmis, suteikia organizacijoms galimybę pasiekti tikslus, išlaikant ilgalaikį darbuotojų pasitenkinimą.

## 2.2. Pagrindinės darbuotojų-talentų motyvavimo teorijos

Darbuotojų-talentų motyvavimo teorijos yra pagrindas suprasti ir formuoti efektyvias strategijas, kurios skatina organizacijos sėkmę. Šios teorijos ne tik paaiškina motyvavimo veiksmus, bet taip pat suteikia praktinių sprendimų darbuotojų įsitraukimo didinimui, lojalumui ir ilgalaikiam indėliui.

Motyvacijos teorijos gali būti suskirstytos į klasikinę ir šiuolaikinę požiūrius. Klasikinėms motyvavimo teorijoms priskiriama Maslow poreikių hierarchija, Herzbergo dviejų veiksmų teorija, Vroom lūkesčių teorija ir McClelland's trijų poreikių teorija (žr. 2 lentelę). Prie šiuolaikinių teorijų galima priskirti Adams teisingumo teoriją, Badura socialinio mokymosi teoriją, Locke ir Latham tikslų nustatymo teoriją bei Deci ir Ryan savideterminacijos teoriją (žr. 3 lentelę).

Maslow poreikių hierarchija siūlo, kad aukštesni darbuotojų poreikiai būtų patenkinti tik tada, kai bus patenkinti žemesni. Tačiau kritikai teigia, kad šiai teorijai trūksta lankstumo individualiems skirtumams. Herzbergas išskiria higienos veiksmus (pvz., atlyginimas, darbo sąlygos), kurie užkerta kelią nepasitenkinimui, ir motyvatorius (pvz., pripažinimas, atsakomybė), kurie skatina įsitraukimą. Vroom lūkesčių teorija susijusi su pastangomis, darbo atlikimu ir apdovanojimais, paryškinančiais aiškių tikslų ir paskatų svarbumą.

Šiuolaikinis požiūris fokusuojasi į vidinius veiksmus. Savideterminacijos teorija (Ryan & Deci, 2022) pabrėžia autonomiją, kompetencijas ir socialinius ryšius kaip

2 lentelė. Klasikinių teorijų ypatumai (šaltinis: sudaryta autorių)

Teorija	Privalumai	Trūkumai	Tinkamumas startuoliams
Maslow poreikių hierarchijos teorija (Maslow, 1943)	Suteikia struktūrinį požiūrį į darbuotojų poreikių supratimą ir resursų paskirstymo prioritetus	Per daug supaprastinta; neatsižvelgia į kultūrinius ir individualius skirtumus	Naudinga kuriant darbuotojų gerovės programas; mažiau tinkama startuoliams, kurie orientuojasi į vidinę motyvaciją
Herzbergo dviejų veiksmų teorija (Herzberg, 1959)	Skiria trumpalaikį nepasitenkinimą (higienos veiksmus) ir ilgalaikius motyvatorius	Higienos veiksmų ir ilgalaikių motyvatorių atskyrimas nėra visada aiškus ir universalus	Pabrėžia nefinansinius motyvatorius (pvz., kūrybiškumą, augimą), tai itin aktualu startuoliams
McClelland trijų poreikių teorija (McClelland, 1961)	Pritaiko strategijas pagal darbuotojų poreikius siekti pasiekimų, galios ar priklausomybės	Nepaiso išorinių veiksmų, tokių kaip organizacijos kultūra ar rinkos dinamika	Naudinga identifikuojant ambicingus darbuotojus ir derinant jų pozicijas startuoliuose
Vroom lūkesčių teorija (Vroom, 1964)	Susieja pastangas, rezultatus ir atlygį; skatina tikslų suderinamumą	Remiasi racionalumu; gali būti neefektyvi, jei darbuotojų lūkesčiai nesutampa su organizacijos realybe	Naudinga tikslinėms užduotims ir inovaciniams projektams startuoliuose skatinti

3 lentelė. Šiuolaikinių teorijų ypatumai (šaltinis: sudaryta autorių)

Teorija	Privalumai	Trūkumai	Tinkamumas startuoliams
Teisingumo teorija (Adams, 1963)	Akcentuoja teisingumo svarbą darbo aplinkoje; stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija	Teisingumo suvokimas yra subjektyvus ir gali skirtis tarp darbuotojų	Skatina darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą, ypač mažose organizacijose, kur pasitikėjimas yra esminis veiksnys
Socialinio mokymosi teorija (Bandura, 1977)	Skatina darbuotojų mokymąsi per stebėjimą ir patirtį; naudinga tobulinant įgūdžius	Ne visada efektyvi greitai besikeičiančioje darbo aplinkoje; gali trūkti adaptacijos galimybių	Naudinga startuolių darbuotojų įgūdžių ugdymui ir komandos stiprinimui per praktinį mokymąsi
Tikslų nustatymo teorija (Locke & Latham, 2002)	Skatina produktyvumą, nustatant aiškius, iššūkių keliančius ir išmatuojamus tikslus	Per didelis dėmesys tikslams gali sukelti stresą ir perdegimą	Idealiai tinka startuoliams, orientuotiems į greitą augimą ir aukšto poveikio tikslų siekimą
Savideterminacijos teorija (Ryan & Deci, 2022)	Subalansuoja vidinę ir išorinę motyvaciją; skatina kūrybiškumą ir autonomiją	Reikalingos didelės investicijos į aplinką, skatinančią autonomiją, kūrybiškumą	Labai tinkama startuoliams, siekiantiems skatinti inovacijas ir darbuotojų savarankiškumą

pagrindinius motyvavimo variklius. Tikslų nustatymo teorija (Locke & Latham, 2002) parodo, jog aiškūs bei iššūkius keliantys tikslai pagerina darbo atlikimą ir pasitenkinimą darbu. Teisingumo teorija (Adams, 1963) pažymi sąžiningumo vaidmenį motyvuojant, kur darbuotojai lygina savo įdirbį ir rezultatą su kolegomis, tai ir lemia jų įsitraukimą. Socialinio mokymosi teorija (Bandura, 1977) pažymi, jog darbuotojai mokosi ir yra motyvuoti stebėdami, kurdami ir stiprindami savo darbo aplinką.

Startuolių įmonėse, kur finansinės paskatos yra ribotos, motyvavimo strategijos gali pabrėžti savarankiškumą, inovacijas ir reikšmingą, prasmingą darbą. Palyginus abiejų tipų motyvavimo teorijas, galima teigti, kad klasikinės teorijos suteikia motyvavimui pagrindą, o šiuolaikinės teorijos geriau tinka dinamiškai ir lanksčiai startuolių aplinkai, kuri užtikrina darbuotojų įsitraukimą ir išlaikymą.

### 3. Startuolių kontekstas ir iššūkiai

#### 3.1. Startuolių organizacinė struktūra ir kultūra

Startuoliai veikia neapibrėžtoje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje, kur inovacijos ir lankstumas yra pagrindiniai sėkmės veiksniai. Startuoliai dažnai turi ribotus išteklius, bet ir ambicingus augimo tikslus. Startuoliai pasižymi horizontalia organizacine struktūra, neformalia darbo aplinka ir inovatyvia organizacine kultūra. Šie elementai suteikia galimybę greitai priimti vadybinius sprendimus ir prisitaikyti prie pokyčių (Ryan & Deci, 2022; Ries, 2017). Visa tai leidžia puoselėti darbuotojus-talents ir daro startuolius patrauklius kūrybingiems ir tikslo vedamiems darbuotojams-talentams.

Startuoliai pasižymi lankstumu, decentralizacija ir darbuotojų įgalinimu, išvengiant griežtos hierarchijos ir skatinant tiesioginį bendradarbiavimą priimant sprendimus (Berridge et al., 2009). Startuolių organizacinė kultūra yra pagrįsta vertybėmis, tokiomis kaip greitas problemų sprendimas, autonomija, rizikos toleravimas (Kuratko & Morris, 2018). Startuolių lyderiai dažnai perima mentorystės ir sprendimų priėmimo vaidmenis, vadovaudami darbuotojams ir išlaikydami atvirą komunikaciją.

Tačiau startuoliams trūksta iš anksto nustatytų organizacinių struktūrų ir kultūros, reikalaujančios stiprios lyderystės formuoti organizacijos identitetą ir darbuotojų įsitraukimą (Men et al., 2021). Greitos plėtros ir aukšto rizikos lygio startuolių specifika reikalauja prisitaikančių motyvavimo strategijų, kurios nėra tinkamos tradiciniams verslams (Gagandeep & Priyanka, 2021). Atsižvelgiant į inovacijas, pokyčius ir darbuotojų autonomiją, startuoliai sukuria dinamišką aplinką, kuri skatina motyvavimą, ilgalaikį augimą ir užtikrina veiklos sėkmę.

#### 3.2. Finansiniai ir žmogiškųjų išteklių iššūkiai

Startuoliai veikia greitai besikeičiančioje ir neužtikrintoje aplinkoje, susiduria su unikaliais finansiniais ir kitais išteklių iššūkiais. Ribotas finansavimas, konkurencija dėl talentų ir

sunkumai užtikrinant pelną, efektyvų išteklių valdymą padaro svarbų ilgalaikiam augimui ir konkurencingumui.

Berridge et al. (2009) teigia, kad startuolių kūrėjai dažnai naudojami asmeninėmis santaupomis ir investicijomis iš draugų, šeimos, nes tradicinius finansavimo pasirinkimus, tokius kaip banko paskolos, yra sunku gauti. Ši ribojanti finansinė struktūra riboja diversifikaciją ir padidina finansinę riziką. Brown ir Mawson (2016) pabrėžia, jog greitai augantys startuoliai reikalauja didelio finansavimo, o didelė rizika padaro juos mažiau patrauklius tradiciniams investuotojams. Dėl šios priežasties startuoliai privalo ieškoti alternatyvių finansavimo pasirinkimų, tokių kaip strateginės partnerystės ar vyriausybės remiamos finansavimo programos.

Tam, kad startuoliai išgyventų, jie turi optimizuoti išteklius, jų paskirstymą ir verslo strategijas. Tai galima padaryti taikant *Lean startup* metodą ir strateginiu požiūriu grįstą teoriją. *Lean startup* metodas leidžia įvertinti verslo modelio tinkamumą be didelių investicijų greitu testavimu. Strateginis požiūris siūlo duomenimis grįstą sprendimų priėmimą, padedantį optimizuoti išteklius (Felin et al., 2024).

Startuolių įmonėse talentai, kaip darbuotojai, turi turėti aukštą kompetenciją, būti labai prisitaikantys, inovatyvūs, kad jų asmeniniai tikslai sutaptų su įmonės strateginiais tikslais (Ryan & Deci, 2022; Gagné & Deci, 2005). Darbuotojai-talentai yra strateginis organizacijos turtas, kuris suteikia konkurencinį pranašumą ir skatina naujoves (Pinder, 2008). Tačiau startuoliai patiria sunkumų pritraukiant gerus darbuotojus-talents dėl ribotų finansinių išteklių ir konkurencijos iš didelių, labiau įsitvirtinusių įmonių rinkoje (Ries, 2017; Kuratko & Morris, 2018).

Tam, kad kompensuotų finansinius sunkumus, startuoliai privalo siūlyti prasmingą darbo aplinką, karjeros galimybes ir sudėtingas užduotis, ugdančias darbuotojų-talentų įgūdžius (Burlison & Thoron, 2014). Gebėjimas pritraukti ir išlaikyti aukšto rezultatyvumo asmenis yra svarbu startuolių išgyvenimui ir augimui. Pasitelkdamis teoriją grįstą požiūrį, startuoliai gali sukurti efektyvias darbuotojų-talentų motyvavimo sistemas, kuriose yra ne tik atlyginimas, bet ir strategijos darbuotojų kūrybingumui skatinti (Felin et al., 2024).

Efektyviai valdyti finansinius ir žmogiškuosius išteklius yra pagrindinis iššūkis startuolių ekosistemoje. Kapitalo trūkumas, konkurencija dėl talentų ir ekonominis neapibrėžtumas reikalauja lanksčių finansinių strategijų ir optimizuoto išteklių paskirstymo. Sėkmingas šių iššūkių sprendimas gali suteikti startuoliams tvarų konkurencinį pranašumą pasaulinėje rinkoje.

### 4. Motyvavimo sistemos kūrimo principai startuolių įmonėse

#### 4.1. Pagrindiniai motyvavimo sistemos elementai

Gera struktūrinta motyvavimo sistema yra esminis dalykas, užtikrinantis darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą ir organizacijos sėkmę. Motyvavimas paprastai yra skirstomas į vidinius ir išorinius veiksnius, kurie turi derėti kartu su darbuotojų-talentų poreikiais ir įmonės tikslais.

Vidiniai motyvatoriai, tokie kaip autonomija, meistriškumas (ekspertiškumas) ir tikslas, skatina ilgalaikį įsitraukimą. Herzbergo dviejų veiksmų teorija pažymi pripažinimą, reikšmingą darbą ir asmeninį augimą kaip svarbiausią dalyką darbuotojų pasitenkinimui darbu (Akerle, 2023). Savideterminacijos teorija pabrėžia savarankiškumo ir kompetencijos vaidmenį stiprinant vidinius motyvatorius (Ryan & Deci, 2020).

Išoriniai motyvatoriai, įskaitant atlyginimą, darbo užtikrintumą ir darbo sąlygas, padeda sukurti stabilią darbo aplinką. Nors tiesiogiai nepadidina motyvavimo, šių motyvatorių nebuvimas gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą (Herzberg, 1959). Todėl svarbus yra santykis tarp vidinių ir išorinių motyvavimo veiksmų. Kaip teigia Jarkovská ir Jarkovská (2024), finansinės paskatos yra efektyviausios, kai jos yra kartu suderintos su pripažinimu ir karjeros galimybėmis. Organizacinė struktūra reikšmingai daro įtaką motyvavimui. Kultūra, kuriai prioritetas yra darbuotojų-talentų gerovė, skatina didesnį įsitraukimą ir produktyvumą (Akerle, 2023).

Apibendrinant, galima teigti, kad efektyvi motyvavimo sistema susideda iš vidinių ir išorinių veiksmų, kurie dera kartu su darbuotojų-talentų poreikiais ir palaiko organizacijos tikslus. Startuoliai su savo išskirtiniais iššūkiais turi taikyti finansines ir nefinansines paskatas, kad pritrauktų ir išlaikytų talentus. Puoselėjant pozityvią organizacinę kultūrą, karjeros galimybes ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą, organizacijos gali patobulinti darbuotojų-talentų įsitraukimą, produktyvumą ir ilgalaikę sėkmę.

## 4.2. Motyvavimo sistemos komponentai startuoliuose

Atsižvelgiant į ribotus išteklius ir didelę konkurenciją rinkoje, motyvavimo sistemos turėtų būti efektyviai suderintos su finansinėmis ir nefinansinėmis paskatomis.

Finansiniai motyvatoriai, įskaitant atlyginimus, premijas ir kitus piniginius priedus, yra dažnai laikomi svarbiais veiksniais. Tačiau per didelis dėmesys finansinėms paskatomis gali slopinti vidinę darbuotojų motyvaciją (Pink, 2009). Todėl startuoliuose labai svarbu subalansuoti individualias ir komandines atlygio priemones.

Nefinansiniai motyvatoriai yra gyvybiškai svarbūs, ypač startuoliuose su ribotu biudžetu. Darbuotojų-talentų įgalinimas ir dalyvavimas priimančiais sprendimus reikšmingai pagerina pasitenkinimą ir įsipareigojimą darbui (Chan et al., 2023). Lankstus darbo susitarimas, mentorystės programos, kūrybinė laisvė dar labiau prisideda prie darbuotojų-talentų įsitraukimo (Klarner et al., 2013).

Darbuotojus galima motyvuoti per darbo ir asmeninio gyvenimo balanso iniciatyvas, tokias kaip nuotolinis darbas ir lanksčios darbo valandos (Segeqvist et al., 2022). Mokslininkai siūlo, jog piniginės ir nepiniginės paskatos nebūtų vertinamos kaip supriešančios, o kaip viena kitą papildančios priemonės kuriant veiksmingas motyvavimo sistemas (Shkoler & Kimura, 2020).

Startuolių darbuotojams grįžtamasis ryšys yra vienas iš pagrindinių motyvavimo sistemos elementų. Darbuotojai,

kurie gauna argumentuotą, konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, yra labiau įsitraukę į darbą (Men et al., 2021). Be to, turi būti užtikrintas ir sklandus darbo atlikimo įvertinimas, nes tai sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir skatina lojalumą (Locke & Latham, 2002).

Kurdami veiksmingas motyvavimo sistemas, startuoliai turėtų derinti finansines ir nefinansines paskatas, kad pritrauktų ir išlaikytų darbuotojus-talentus konkurencingoje aplinkoje. Kol piniginis atlygis suteikia trumpalaikę motyvaciją, autonomija, karjeros galimybės ir stipri organizacinė kultūra suteikia ilgalaikį įsipareigojimą. Gerai sustruktūrinta motyvavimo sistema organizacijoje pagerina darbuotojų įsitraukimą, inovacijas ir startuolio veiklos sėkmę.

## 4.3. Motyvuojantys ir nemotyvuojantys veiksniai darbuotojų motyvavimo sistemoje

Darbuotojų-talentų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, kuriam daro įtaką vidiniai ir išoriniai veiksniai. Atsižvelgiant į Herzbergo dviejų veiksmų teoriją, darbuotojų-talentų motyvacija yra pagrįsta motyvavimo principais, kurie pagerina pasitenkinimą darbu ir higienos veiksniais, kurių nebuvimas sukelia nepasitenkinimą, bet savaime nemotyvuoja darbuotojų-talentų (Herzberg, 1959).

Motyvuojantys veiksniai skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų, didina jų įsitraukimą ir didina lojalumą organizacijai (žr. 4 lentelę). Toliau pateikiamas susistemintas motyvuojančių veiksmų sąrašas:

- Savarankiškumas ir sprendimų priėmimas – darbuotojų įgalinimas, leidžiant jiems priimti savarankiškus sprendimus ir įgyvendinti savo idėjas (Ryan & Deci, 2020).
- Darbo prasmė – suteikia galimybių kurti vertę, prisidėti prie inovacijų ir spręsti sudėtingas problemas (Pink, 2009).
- Karjeros galimybės ir profesinis augimas – siūlomos mokymosi galimybės, mentorystės programos ir aiškūs karjeros keliai organizacijoje (Chan et al., 2003).
- Darbo lankstumas – leidžia dirbti nuotoliniu būdu ir pasirinkti lanksčias darbo valandas (Segeqvist et al., 2022).
- Kūrybinė laisvė – leidžia darbuotojams eksperimentuoti, taikyti naujus metodus ir būti novatoriškiems (Klarner et al., 2013).
- Tiesioginis grįžtamasis ryšys ir pripažinimas – lyderių komunikacija ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys stiprina darbuotojų pasitikėjimą, motyvaciją ir įsitraukimą (Men et al., 2021).
- Komandinis darbas ir organizacijos kultūra – neformali, draugiška atmosfera, stipri bendruomenė ir organizacinių vertybių puoselėjimas (Men et al., 2021).
- Aiškūs tikslai ir įtraukimas į organizacijos viziją – reikia užtikrinti, kad darbuotojai-talentai jaustųsi įsitraukę į įmonės misiją, strategiją, tikslus ir suprastų, kaip jų darbas prisideda prie bendrų tikslų siekimo (Locke & Latham, 2002).

Nemotyvuojantys veiksniai paprastai sukelia stresą, mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir galiausiai gali



**4 lentelė.** Motyvuojančių ir nemotyvuojančių veiksnių palyginimas (šaltinis: sudaryta autorių)

Motyvuojantys veiksniai	Nemotyvuojantys veiksniai
Savarankiškumas, sprendimų priėmimo laisvė	Mikrovaldymas, griežta kontrolė
Prasmingas, inovatyvus, novatoriškas darbas	Kasdienės užduotys, monotonija
Mokymosi ir karjeros galimybės, mentorystė	Jokių arba nedaug, sunkiai prieinamų augimo, karjeros galimybių
Nuotolinis darbas, lanksčios darbo valandos	Privalomas darbas biure, fiksuotos darbo valandos
Neformali darbo aplinka, komandinis darbas	Blogi, negražūs santykiai, konkurencija tarp kolegų
Aiški atlygio sistema	Neaiški atlygio sistema
Vadovų skatinimas, palaikymas, grįžtamasis ryšys	Vadovo abejingumas
Lankstumas, laisvas laikas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Perdegimas, didelis darbo krūvis

sukelti darbuotojų kaitą (žr. 4 lentelę). Šie veiksniai dažnai yra susiję su ribotumu, labai sustruktūrintais darbais, nelankstumu:

- Finansinis nestabilumas ir neaiškios kompensavimo sistemos – neaiškūs arba nepakankami atlyginimai, vėluojantys mokėjimai (Gagandeep & Priyanka, 2021).
- Didelis darbo krūvis ir perdegimas – neaiškiai apibrėžtos darbo funkcijos, per didelis darbo krūvis, poilsio stoka (Burluson & Thoron, 2014).
- Bendravimo trūkumas – neaiškios užduotys, informacijos trūkumas ir neapibrėžti tikslai (Men et al., 2021).
- Lyderystės ar lyderio problemos – mikrovaldymas, per didelė kontrolė ir nepasitikėjimas darbuotojais (Men et al., 2021).
- Ribotos augimo galimybės – nepastebimos darbuotojų kompetencijos, trūksta karjeros ar tobulėjimo galimybių (Jarkovská & Jarkovská, 2024).
- Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas – nuolatinis spaudimas dirbti viršvalandžius, ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išnykimas (Segeqvist et al., 2022).
- Motyvacijos trūkumas arba neveiksmingumas – nesubalansuotas finansinis ir nefinansinis atlygis, premijų ir paskatų nebuvimas (Shkoler & Kimura, 2020).
- Organizacinis chaosas ir neapibrėžtumas – dažni pokyčiai be aiškios strategijos, struktūros trūkumas ir neefektyvus organizacijos valdymas (Felin et al., 2024).

Šie motyvuojančių ir nemotyvuojančių veiksnių skirtumai gali padėti startuolių lyderiams, savininkams pasirinkti

Autonomija ir pasitikėjimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laisvė priimti sprendimus, atsakomybės suteikimas</li> <li>Pasitikėjimu grįsta santykių kultūra</li> <li>Lankstus darbo grafikas, nuotolinio darbo galimybė</li> </ul>
Augimas ir prasmė	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuolatinės mokymosi ir tobulėjimo galimybės</li> <li>Aiškos karjeros galimybės, mentorystė</li> <li>Darbo prasmingumas, tikslai, kurie siejami su organizacijos misija</li> </ul>
Grįžtamasis ryšys ir pripažinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliarus, konstruktyvus vadovų ir kolegų grįžtamasis ryšys</li> <li>Pripažinimas už pastekimus – tiek formalūs (premijos), tiek neformalus („ačiū“ kultūra)</li> </ul>
Subalansuota atlygio sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaidrus finansinis atlygis ir papildomos naudos (sveikatos draudimas, laisvos dienos)</li> <li>Pritaikytos nefinansinės paskatos (lankstus darbo grafikas, įdomūs projektai)</li> </ul>
Kultūra ir emocinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neformali, draugiška organizacinė kultūra</li> <li>Komandinis darbas ir stipri bendruomenė</li> <li>Pagalba darbuotojui</li> </ul>

**1 paveikslas.** Motyvavimo sistema startuoliams (šaltinis: sudaryta autorių)

efektyvias motyvavimo strategijas, kurios pritraukia ir išlaiko darbuotojus-talentes.

Tyrimo metu išskirti ir apibendrinti motyvuojantys veiksniai pateikiami 1 paveiksle.

Sukurta motyvavimo sistema gali padėti kuriantiems startuolius tikslingiau pasirinkti veiksmingas motyvavimo priemones ir tapti patraukliu darbdaviu. Formalūs pripažinimai – oficialūs įvertinimai, dažniausiai susiję su įmonės politika ar sistema, o neformalus – įvertinimai, kylantys iš tarpasmeninių santykių, labiau emocinis įvertinimas.

## 5. Išvados

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų-talentų motyvavimas startuolių įmonėse reikalauja lankstesnio ir adaptyvesnio požiūrio, lyginant su tradicinėmis organizacijomis.

Mokslinės literatūros analizė rodo, jog motyvavimo sistemos turėtų integruoti kartu vidinius (pvz., autonomiją, karjeros augimą, prasmingą darbą) ir išorinius (pvz., atlyginimą, premijas, pripažinimą) veiksnius. Efektyviausi motyvavimo metodai yra decentralizuotas sprendimų priėmimas, skaidri atlygio sistema ir inovacijoms palankios darbo aplinkos skatinimas.

Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojus-talentes pirmiausia skatina tokie veiksniai kaip autonomija, įsitraukimas į sprendimų priėmimą, asmeninio ir profesinio augimo galimybės bei gebėjimas dirbti dinamiškoje ir novatoriškoje aplinkoje. Stipri organizacijos kultūra, skatinanti bendradarbiavimą, atvirumą ir bendrus tikslus, reikšmingai prisideda prie darbuotojų motyvavimo. Tačiau tokie veiksniai kaip didelis darbo krūvis, nestabilumas dėl darbo ir finansiniai suvaržymai gali neigiamai paveikti darbuotojų-talentų įsitraukimą ir išlaikymą.

Startuoliai susiduria su įvairiais iššūkiais, įskaitant lankstumo poreikį, toleranciją neapibrėžtumui, greitą augimą ir ribotus finansinius išteklius. Šie veiksniai reikalauja motyvavimo strategijų, kurias taikant pirmenybė teikiama gebėjimui prisitaikyti ir naujovėms. Skirtingai nuo tradicinių organizacijų, kuriose dominuoja finansinės paskatos, startuoliai turėtų dažniau naudoti nepiniginės motyvavimo priemones, pavyzdžiui, karjeros galimybes, prasmingą darbą ir draugišką komandą, kad pritrauktų ir išlaikytų geriausius talentus.

## Literatūra

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Akerele, O. O. (2023). The link between motivation and organizational performance: An exploration of factors influencing employee motivation and its impact on organizational success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 6(1), 27–37. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v6i1.118>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Becker, S. D., & Enderich, C. (2023). Entrepreneurial ecosystems as amplifiers of the lean startup philosophy: Management control practices in earliest-stage startups. *Contemporary Accounting Research*, 40(1), 624–667. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12806>
- Berridge, K. C., Robinson, T. E., & Aldridge, J. W. (2009). Dissecting components of reward: “liking”, “wanting”, and learning. *Current Opinion in Pharmacology*, 9(1), 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.coph.2008.12.014>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K & S Ranch.
- Brown, R., & Mawson, S. (2016). Targeted support for high growth firms: Theoretical constraints, unintended consequences and future policy challenges. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(5), 816–836. <https://doi.org/10.1177/0263774X15614680>
- Burleson, S. E., & Thoron, A. C. (2014). *Maslow's hierarchy of needs and its relation to learning and achievement*. EDIS. <https://doi.org/10.32473/edis-wc159-2014>
- Chan, R. J., Milch, V. E., Crawford-Williams, F., Agbejule, O. A., Joseph, R., Johal, J., Dick, N., Wallen, M. P., Ratcliffe, J., Agarwal, A., Nekhlyudov, L., Tieu, M., Al-Momani, M., Turnbull, S., Sathiaraj, R., Keefe, D., & Hart, N. H. (2023). Patient navigation across the cancer care continuum: An overview of systematic reviews and emerging literature. *CA: A Cancer Journal for Clinicians*, 73(6), 565–589. <https://doi.org/10.3322/caac.21788>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A scientific method for startups. *Journal of Management*, 50(8), 3080–3104. <https://doi.org/10.1177/01492063231226136>
- Gagandeep, K., & Priyanka, P. (2021). Talent management and employee retention practices: A systematic literature review and future agenda. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3). <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.348>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Herzberg, F. (1959). *Two factors theory*. John Wiley & Sons.
- Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2024). Employee motivation in contemporary academic literature: A narrative literature review. *Organizacija*, 57(2), 185–201. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>
- Klarner, P., Treffers, T., & Picot, A. (2013). How companies motivate entrepreneurial employees: The case of organizational spin-alongs. *Journal of Business Economics*, 83(4), 319–355. <https://doi.org/10.1007/s11573-013-0657-5>
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Examining the future trajectory of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 11–23. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12364>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand. <https://doi.org/10.1037/14359-000>
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2021). Cultivating relationships with startup employees: The role of entrepreneurs' leadership communication. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 518–545. <https://doi.org/10.1177/08933189211017918>
- Morris, L. S., Kundu, P., Dowell, N., Mechelmans, D. J., Favre, P., Irvine, M. A., Robbins, T. W., Daw, N., & Voon, V. (2022). Fronto-striatal organization: Defining functional neurocircuitry for motivational processing and cognitive control. *Psychological Medicine*, 52(9), 1715–1724.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Ries, E. (2017). *The startup way: How modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*. Crown Currency.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 1–7). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7\\_2630-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2)
- Segerqvist, N., Bäck, A., Karlsson, A., & Banerjee, A. (2022). *The survival of start-ups relies on its employees*. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-56714>
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 38. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>
- Startup Lithuania. (2024). *Lithuania Tech ecosystem report 2024*. <https://www.startuplithuania.com/wp-content/uploads/2025/01/Lithuania-Tech-Ecosystem-Report-2024.pdf>
- Viliūnas, G. (2024). *Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“: valstybės pažangos strategija*. Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto biuras. [https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p\\_fid=83422](https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=83422)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

## CREATING EMPLOYEE–TALENT MOTIVATION SYSTEMS IN START-UP COMPANIES

A. Šyvokaitė, D. Oželienė

Abstract

Employee–talent motivation is a critical factor ensuring the competitiveness and success of a start-up. This article examines the challenges of creating an employee–talent motivation system, highlighting its role in fostering engagement, innovation, and long-term organizational growth. The article analyzes classical and modern motivation theories, emphasizing their importance,

applicability, and relevance to the organizational environment of start-ups. It also explores distinctive features of start-ups, such as organizational structure, culture, financial constraints, and competition for talent, and how these factors influence motivation strategies. The key elements of a motivation system – reward systems, incentives, career opportunities, and workplace culture – are discussed with a focus on flexibility, autonomy, innovation, participation in decision-making, and informal work environments. The article provides valuable insights for aspiring entrepreneurs and start-up founders seeking to create effective strategies for attracting and managing talent, ensuring employee retention and engagement under limited financial resources.

**Keywords:** employee motivation, start-ups, motivation systems, talent attraction, competition for talent, start-up challenges, innovation, employee engagement.