

RIZIKOS KAPITALO ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS

Karolina DUDĖNAITĖ*, Asta RADZEVIČIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Verslo vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

**El. paštas karolina.dudenaitee@yahoo.com*

Gauta 2023 m. sausio 20 d.; priimta 2023 m. birželio 29 d.

Santrauka. Kapitalo įmonių poreikis pritraukti vis daugiau talentų, turinčių didelę ir specializuotą patirtį bei tam tikras asmenines savybes, nuolat auga. Tačiau joms tenka konkuruoti ne tik su didele įvairove finansų valdymo paslaugas teikiančių įmonių, tačiau ir su kitų sektorių įmonėmis, nes darbuotojai, turintys atitinkamą patirtį ir gebėjimus tampa vis geidžiamesni visoje darbo rinkoje. Šiame darbe nagrinėjama rizikos kapitalo įmonių talentų pritraukimo problema, apibūdinami pagrindiniai rizikos kapitalo įmonių darbuotojų profilio ypatumai, išskiriami potencialių darbuotojų lūkesčiai įmonėms, apžvelgiami jų poreikiai, atsižvelgiant į ribotas vertikalios karjeros galimybes rizikos kapitalo įmonėse. Straipsnyje pristatomi žvalgomojo ekspertinio tyrimo rezultatai, analizuojant pavienių motyvavimo priemonių svarbą, taip pat pateikiami pasiūlymai potencialių darbuotojų rizikos kapitalo įmonėse pritraukimo priemonėms formuoti.

Reikšminiai žodžiai: rizikos kapitalo įmonės, žmogiškųjų išteklių vadyba, darbuotojų motyvacija, talentų pritraukimas.

Įvadas

Didėjant kapitalo investicijų apimčiai ir investavimo srityje dalyvaujančių subjektų skaičiui pasaulyje, rizikos kapitalo įmonės atlieka vis svarbesnį vaidmenį pasaulio ekonomikoje. Pats rizikos kapitalas apibūdinamas kaip privataus kapitalo rūšis ir finansavimo rūšis, kurią investuotojai teikia pradedančiosioms, mažoms įmonėms, turinčioms, kaip numanoma, didesnę ilgalaikio augimo potencialą. Privatūs investuotojai, investiciniai bankai ir bet kurios kitos finansinės institucijos formuoja rizikos kapitalą. Pastarąjį dešimtmetį rizikos kapitalo įmonės tampa vis reikšmingesnės kaip kapitalo pritraukimo ir valdymo subjektai (Domurath et al., 2023).

Penktajame dešimtmetyje buvo pradėtos vykdyti pirmosios rizikos kapitalo operacijos. Nors rizikos kapitalo augimo tendencijos pirmiausia išryškėjo JAV, tačiau nuo 1980 m. spartus augimas yra būdingas ir Europai. 2008 m. finansų krizė paveikė rizikos kapitalo verslą, nes instituciniai investuotojai, tapę svarbiausiu lėšų pritraukimo šaltiniu, sugriežtino savo investuojamų lėšų srautą. Vienaragių ir startuolių, kurių vertė viršija milijardą dolerių, atsiradimas pirmajame šio amžiaus dešimtmetyje pritraukė naujų papildomų žaidėjų rinkoje. Prie

investuotojų ėmė jungtis valstybiniai fondai ir žymios privataus kapitalo įmonės. Dėl jų prisijungimo rizikos kapitalo ekosistema ėmė keistis. Kaitos etapo metu keitėsi ir rizikos kapitalo įmonių darbuotojų poreikis, kadangi atrasti dėmesio vertą spartuolį ėmė darytis sunku, o galimų investicijų kiekis išaugo, išaugo ir kompetentingų darbuotojų šioje srityje poreikis (Gompers & Lerner, 2004).

Labiausiai vertinamos rizikos kapitalo įmonių darbuotojų kompetencijos ir reikalingi įgūdžiai per pastarąjį dešimtmetį išsigrūnino. Tapo svarbu įgytas specializuotas universitetinis išsilavinimas, kelerių metų darbo patirtis investicinėje bankininkystėje, konsultacinio pobūdžio, verslo plėtros, pardavimų ar produktų valdymo darbo patirtis startuolių įmonėse. Nemažiau svarbiu aspektu tapo sveikatos priežiūra, inžinerinė, programinės įrangos suvokimo patirtis. Šio sektoriaus darbo rinkoje išaiškėjo ir profesionalo profilis (Jaffee & Freeman, 2002). Pradėjo formuotis naujos tendencijos: profesionalu rizikos kapitalo įmonėse pradėtas laikyti darbuotojas, sėkmingai įkūręs startuolį, arba aukšto lygio vadovas, vadovavęs gyvybės mokslų, ankstyvųjų fondų įmonėse, kadangi pagal esamą rinką vis dažniau stengiamasi

investuoti į medicinos ir chemijos pramonės, kurių suvokimui reikalingos gilesnės mokslinės žinios. Rizikos kapitalo įmonės iš darbuotojų tikisi, kad jų asmeninės savybės atitiktų poreikį domėtis ir suprasti naujas mokslo tendencijas, pradedančiųjų įmonių veiklos ypatumus, taip pat svarbu, kad asmuo suprastų tiek startuolio produktą ar teikiamą paslaugą iš techninės pusės, tiek investuotojų poreikius, į kokius produktus jie linkę investuoti, bei gebėtų tai komunikuoti (Shepherd et al., 2000).

Straipsnio aktualumas – viso pasaulio rizikos kapitalo įmonės siekia pritraukti vis daugiau talentų, turinčių didelę ir specializuotą patirtį bei tam tikras asmenines savybes. Tačiau darbuotojas, turintis didelę patirtį ir atitinkamas savybes, tampa vis geidžiamesnis visoje darbo rinkoje. Dėl šios priežasties rizikos kapitalo įmonės yra priverstos ieškoti naujų talentų pritraukimo būdų bei atrasti tinkamas motyvavimo priemones tokiems specialistams pritraukti ir išlaikyti. Šiame straipsnyje pateikiama rizikos kapitalo kompanijų darbuotojo profilio bruožų apžvalga bei tokio darbuotojo išlaikymo ir pritraukimo ypatumai. *Straipsnio objektas* – rizikos kapitalo kompanijų darbuotojų motyvacija. *Straipsnio tikslas* – iširti veiksnius, lemiančius darbuotojų motyvavimo priemones rizikos kapitalo kompanijose. Straipsnyje taikomi tyrimo *metodai* – mokslinės literatūros ir periodinių leidinių analizė, statistinių duomenų analizė, žvalgomasis ekspertinis tyrimas AHP metodu.

1. Literatūros apžvalga

1.1. Rizikos kapitalo įmonių teoriniai aspektai

Rizikos kapitalas yra privataus kapitalo forma, padedanti pradedančiosioms įmonėms ir mažoms įmonėms įsitvirtinti rinkoje, suteikia jiems finansinį pagrindą ir paramą veiklai vykdyti. Rizikos kapitalo sandorio metu didelės įmonės nuosavybės dalys parduodamos keliems investuotojams per nepriklausomas komandines ūkines bendrijas, kurias įsteigia rizikos kapitalo įmonės. Šiais laikais vyrauja daug partnerinių įmonių, kurios susideda iš daugiau panašių įmonių. Pagrindinis skirtumas tarp rizikos kapitalo ir privataus kapitalo sandorių yra tai, kad rizikos kapitalas linkęs finansuoti besivystančias įmones, pirmą kartą ieškančias didelių lėšų, o privatus kapitalas yra linkęs savo lėšas skirti didesnėms, labiau įsitvirtinusioms įmonėms, kurios siekia kapitalo infuzijos arba galimybės įmonės steigėjams perleisti dalį savo nuosavybės (Gu et al., 2022). Rizikos kapitalas yra privataus kapitalo pogrupis. Nors privataus kapitalo šaknys siekia XIX amžių, tačiau pats rizikos kapitalas, kaip ekonominės veiklos šaka, išsivystė tik po Antrojo pasaulinio karo. Georgeses Doriotas – Harvardo verslo mokyklos profesorius, 1946 m. įkūręs Amerikos tyrimų ir plėtros

korporaciją ir surinkęs 3,5 mln. dolerių fondą, yra laikomas rizikos kapitalo pradininku. Šios įmonės lėšos buvo investuotos į įmones, kurios komercializavo Antrojo pasaulinio karo metu sukurtas technologijas.

Po kelių dešimtmečių daugėjo reguliavimo naujovių, kurios išpopuliarino rizikos kapitalą kaip finansavimo būdą. 1958 m. JAV buvo priimtas pirmasis Smulkaus verslo investicijų pakeitimas. Jis paskatino rizikos kapitalo veiklą, suteikdamas mokesčių lengvatas investuotojams. 1978 m. buvo iš dalies pakeistas pajamų įstatymas, siekiant sumažinti kapitalo prieaugio mokesťi 11 %. 1979 m. pakeitus darbuotojų išėjimo į pensiją apsaugos įstatymą, pensijų fondai galėjo investuoti iki 10 % savo turto į mažas ir naujas įmones. Šis žingsnis paskatino turtingų pensijų fondų investicinį atplūdį. Prieaugio mokestis buvo sumažintas iki 20 % kapitalo 1981 m. (Conti et al., 2022). 2008 m. įvykusi finansų krizė paveikė rizikos kapitalo pramonę, nes pagrindiniai instituciniai investuotojai, iki tol buvę pagrindiniu investicijų šaltiniu, labai stipriai sumažino investicijų kiekį. Dėl šių priežasčių ėmė kisti rizikos kapitalo ekosistema (Tzabbar et al., 2021).

Kintanti rizikos kapitalo ekosistema suformavo šiuolaikinį rizikos kapitalo modelį. Šiuo metu Europos privataus kapitalo ir rizikos kapitalo asociacijos teigimu, pasaulinės investicijos tapo labiau orientuotos į socialines technologijas, kurios užtikrina tvarią pasaulinę finansų sistemos plėtrą (Li et al., 2021). Nors naujos įmonės dažnai yra labiau rizikingos ir daugiau kainuojančios, todėl rizikos kapitalo įmonėms tenka ieškoti didesnio išorinio kapitalo, kad būtų paskirstyta nesėkmės rizika. Mainais už šios rizikos prisiėmimą investuotojai gali įsigyti akcijų ir balsavimo teisių į naujas įmones. Procentiškai vertinant privataus kapitalo investicijas – jos dažniausiai perka 100 % nuosavybės įmonių, į kurias investuoja. Dėl to įmonė po išpirkimo visiškai kontroliuoja įmones (Men, 2021). Rizikos kapitalo įmonės investuoja iki 50 %. Taigi, rizikos kapitalas leidžia pradėti vykdyti savo veiklą, o steigėjams įgyvendinti savo viziją. Tokiu principu rizikos kapitalo įmonės kaupia rizikos kapitalą ir savo sukauptas lėšas investuoja į įmones, kurioms būdingas didžiausias rizikos lygis, dažniausiai inovacijų sektoriuje. Rizikos kapitalo įmonių pagrindinė ypatybė yra didelė tokių investicijų rizika ir kur kas didesnis nei standartinis galimas pelningumas. Tokiu atveju rizikos kapitalo įmonės apsidraudžia nuo galimos nesėkmės, jei vienas startuolis žlunga, visas rizikos kapitalo įmonės fondas nepatiria esminės įtakos (Battisti et al., 2022).

Mažoms ir besivystančioms įmonėms rizikos kapitalą paprastai teikia didelės grynosios vertės asmenys – žinomi kaip „angelai investuotojai“. „Angelai investuotojai“ yra įvairi asmenų grupė, įvairūs verslininkai arba

vadovai, neseniai pasitraukę iš savo valdomų įmonių ar organizacijų (Domurath et al., 2023). Šie investuotojai linkę investuoti į gerai valdomas įmones, kurios turi parngtą verslo planą ir yra pasiruošusios dideliame augimo šuoliui. „Angelai investuotojai“ siūlo finansuoti įmones, kurios yra susijusios su ankstesne jų vykdoma veikla arba panašiomis pramonės šakomis ar verslo sektoriais, su kuriais jie yra susižaidę. Pagrindinis skirtumas tarp rizikos kapitalo įmonių ir „angelų investuotojų“ – rizikos kapitalistai yra profesionalūs investuotojai, o „angelai investuotojai“ dažniausiai yra asmenys.

Pagrindinis rizikos kapitalo įmonių veiklos konkurencingumo veiksnys – ankstyvosios stadijos įmonėms suteikiamas kapitalas, reikalingas veiklai pradėti, taip pat skirtingai nuo banko paskolų, įmonėms nereikia pinigų srautų ar turto, kad būtų užtikrintas rizikos kapitalo finansavimas. Rizikos kapitalo kompanijos taip pat gali teikti mentorystės ir tinklų kūrimo paslaugas, kad padėtų naujai įmonei užsitikrinti talentus ir augti. Pagrindiniai išskiriami trūkumai: rizikos kapitalo įmonės linkusios reikalauti didelės įmonės nuosavybės dalies. Įmonės, kurios priima rizikos kapitalo investicijas, gali prarasti kūrybinę laisvę, verslo kontrolę, nes investuotojai reikalauja tiesioginės gražos (Tzabbar et al., 2021). Rizikos kapitalo įmonės taip pat gali priversti įmonę pasitraukti iš investicijų, o ne siekti ilgalaikio augimo.

1.2. Rizikos kapitalo įmonių darbuotojų kompetencijos poreikis

2016 m. atliktas Reputacijos instituto tyrimas parodė, kad maždaug 40 % bet kokios organizacijos veiklos rinkoje gali būti siejama ne tik su finansiniais veiksniais, bet ir su įmonės reputacija. Stipri įmonės reputacija atlieka svarbų vaidmenį puoselėjant suinteresuotųjų šalių santykius ir visuomenės pasitikėjimą organizacijomis. Įmonės reputacijos pagrindinė dedamoji dalis susidaro iš darbuotojų, kurie gali tiesiogiai ir netiesiogiai daryti įtaką įmonės reputacijai, dėl šios priežasties darbuotojai šiais laikais yra laikomi asmenine organizacijos preke.

Per pastaruosius dešimtmečius, kintant pasaulio ekonomikai, socialinei aplinkai, kito ir darbuotojų poreikiai. Darbingi asmenys, kurie gimė devintajame ir dešimtajame dešimtmetyje, vadinami naujosios kartos darbuotojais. Šių darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklą, dalyvavimas valdymo procese ir jų pasitenkinimas darbo vieta tebėra labai svarbios problemos visame darbo sektoriuje. Ir nors ši karta iš pažiūros atrodo labiau susitelkusi į savęs tobulinimą ir asmeninius poreikius, tačiau rodo daug didesnį norą ir ryžtą tobulinti ir keisti pasaulį į geresnį nei iki tol. Pasak daugelio šios srities mokslininkų, naujosios kartos darbuotojai yra labiau linkę išreikšti savo nuomonę tiek savo darbo vietoje, tiek platesnėje viešojo

erdvėje. Darbuotojų asmenybės šiais laikais vertinamos kaip labiau pasitikinčios savimi, nepriklausomos, atviresnės, skaidresnės, labiau į save orientuotos, turinčios didesnę savarankiškumo jausmą ir didesnę įsitraukimą. Tokie asmenys kaip darbuotojai skiria daugiau dėmesio sąžiningumui ir teisingumui, trokšta naujų žinių, jų bendravimas pasireiškia kaip demokratiškas ir lygiavertis. Darbuotojai yra labiau išsilavinę, mobilesni ir neretai siekia geresnių darbo sąlygų, kurios gali užtikrinti geresnę gyvenimo kokybę (Zhu et al., 2015).

Šiandieninėje konkurencinėje verslo aplinkoje darbuotojai laikomi vertingiausiu įmonės turtu ir pagrindiniu finansinės naudos bei produktyvumo šaltiniu (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Žmogiškasis kapitalas yra esminis skirtumas kuriant teigiamą klientų patirtį. Žmogiškąjį kapitalą identifikuoti, plėtoti ir įtraukti tapo daug sudėtingiau. Nepaisant to, kad įmonės išleidžia didžiules investicijas darbuotojų įtraukimo programoms, šių programų poveikis nėra visiškai sėkmingas. Dažnu atveju naujos įmonės susiduria su konkurencingomis rinkos sąlygomis, jas stipriai veikia, didesnis nei įprastai neapibrėžtumo lygis. Talentingų darbuotojų pritraukimas ir turėjimas yra vienas iš svarbiausių sėkmės veiksnių ankstyvosios stadijos startuoliams, naujoms įmonėms, tačiau pirminėje stadijoje įdarbinti kvalifikuotus darbuotojus yra labai sudėtinga (Greer et al., 2016). 2013 m. JAV atliktame tyrime dalyvavo 758 šalyje įsikūrę startuolių vadovai ar įkūrėjai, 89 % iš jų pateikė informaciją, kad surasti naujus darbuotojus yra sudėtinga ar sudėtingiau, nei tai buvo praeityje (Moser et al., 2017). Konkurencingas atlyginimas ir atlygis nebėra tinkamos motyvacijos priemonės talentams pritraukti ir išlaikyti juos įprastoje aplinkoje. Šiuolaikinis žmogus nori būti gerbiamas už jo unikalias idėjas, jėgas ir skirtumus (Zhu et al., 2015). Įgalinančių ir prasmingų galimybių kūrimas, gerovė, darbuotojų patirties kūrimas yra labiau svarbus norint įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje kaip potencialiam darbdaviui. Mokslininkų ir verslo susidomėjimas darbuotojų patirtimi įgauna trauką, atsižvelgiant į teigiamos darbuotojų patirties poveikį tiek darbuotojo, tiek visos organizacijos rezultatams. Darbuotojų patirtis suprantama kaip kelias nuo gyvenimo ir karjeros aprašymo pateikimo įmonei iki tol, kol darbuotojai yra pasiruošę išeiti iš darbo. Tai reiškia darbo sudėtingumą, elgesio normas, susijusias su bendravimu, kūrybiškumu ir įgalinimu (Jaffee & Freeman, 2002).

COVID-19 pandemija daugeliu atvejų pakeitė idealios vietos suvokimo principą. Pasikeitė suvokimas apie darbą, darbo jėgą ir darbo vietą. Darbuotojai nebėra pasirengę tik gauti atlyginimą. Kadangi įmonės stengiasi išlikti konkurencingos pasaulyje, po pandemijos atsirado būtinybė iš naujo apibrėžti naujų poreikių prizmę.

Žinant, kas suderina, įgalina ir paspartina verslo poveikį, suprantant žmonių poreikius ir pageidavimus, įskaitant tai, kaip ir kur jie nori dirbti, taip pat, ko jiems reikia, kad jaustųsi produktyvūs, galima tikslingai panaudoti organizacijos žmogiškąjį kapitalą.

Rizikos kapitalo darbuotojų interesų tyrimai atskleidė, kad nesvarbu, ar darbuotojai dirba biure, dirba namuose ar dirba mišriai, išmaniosios technologijos padeda darbdaviams suteikti darbuotojams galimybę dirbti savo darbą kad ir kur jie būtų. Į darbuotojus orientuotos skaitmeninės infrastruktūros yra neatsiejama šių dienų darbo vieta ir yra labai svarbios, nes darbuotojai vis labiau siekia turėti prieigą prie tinkamų įrankių, technologijų, išteklių ir jaučiasi suderinti su valdymo palaikymo filosofija (Domurath et al., 2023). Per visą darbuotojo gyvavimo ciklą naujos technologijos sukuria naujų galimybių įmonėms, darbdaviams ir talentams. Skaitmeninės technologijos taip pat turi užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas – kur jis dirbtų – jaustųsi saugus, produktyvus, įsitraukęs ir įtrauktas (Ahire & Sinha, 2022). Skaitmeniniu būdu vykdomas samdymas ir priėmimas yra geresnė vieta pradėti teikti gerą skaitmeninę patirtį darbuotojams šiandien. Skaitmeninio mokymosi ir tobulėjimo galimybių suteikimas, prieiga prie svarbiausių savitarnos paslaugų ir vidinės komunikacijos bei tinkamų įrankių, kuriuos lengva naudoti ir įdiegti, suteikimas – visa tai įgalina žmones sutelkti dėmesį į savo pagrindinius verslo ir klientų prioritetus (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

Kita labai svarbi rizikos kapitalo darbuotojų kompetencija – be praktikos, procesų ir žmonių (bendradarbių) valdymo gebėjimų, yra vadovavimo patirtis. Vadovavimo patirtis neretai neatspindi lyderio savybių. Be tinkamo vadovavimo gebėjimų ir demonstruojamo elgesio bet kokia pažanga bus netvari. Įtraukiantis lyderis teikia pirmenybę žmonėms, išklauso darbuotojų atsiliepimus bei geba veikti naujose, nežinomose aplinkybėse, formuoti naujas išvagas. Lyderio atvirumas ir prieinamumas pasekėjams yra labai svarbūs sukurti pasitikėjimu grįstus santykius su komandos nariais ir patirti, kad darbuotojai jaustųsi įtraukti (Men, 2021). Komandos nariai jaustų, kad su jais elgiamasi teisingai, jie yra gerbiami. Prieiga prie vyresniųjų lyderių ir iniciatyvos, didinančios sąžiningumą darbe, prisideda prie gero darbuotojų įtraukimo ir priklausymo darbe jausmo. Stiprus priklausymo jausmas patenkina darbuotojų psichosocialinius poreikius, jie jaučiasi psichologiškai saugiai ir skatinami geresni verslo rezultatai (Zhu et al., 2015). Iš esmės patrauklūs lyderiai sukuria vientisą, skatinantį darbuotojų supratimą apie asmens, darbo ir asmens, asmens ir organizacijos suderinamumą, o tai savo ruožtu sukuria stiprų įtraukimo, priklausymo darbe jausmą ir bendrą jų gerovę. Taigi, norėdamos pritraukti kvalifikuotus

darbuotojus, mažos ir naujos įmonės turėtų pasinaudoti išskirtiniu ir patraukliu darbo pasiūlymu, nes tik tokiu būdu galima pritraukti naujų talentų naujoms įmonėms. Reikalingas unikalūs startuolio darbdavio atributų rinkinys, pvz., neformalus komandinis klimatas, didesnė atsakomybė/įgalinimas, lanksti darbo praktika ir dėmesys asmeniniam tobulėjimui. Šie tyrimai parodo, kaip konkretūs naujų įmonių užimtumo pasiūlymo elementai gali būti panaudoti, kad jie būtų patrauklūs, patikimi (Tumasjan et al., 2011).

1.3. Darbuotojų motyvavimo priemonių apžvalga

Darbuotojų motyvacija šiais laikais yra vienas svarbiausių sėkmingai veikiančios organizacijos veiksmų (Herman et al., 2022). Kiekvienas darbuotojas, kuris yra tinkamai motyvuojamas, savo darbą geba atlikti efektyviau, kokybiškiau ir greičiau. Kiekvienas potencialus įmonės darbuotojas siekia dirbti tokioje organizacijoje, kuri pateisina lūkesčius ir suteikia papildomos pridėtinės vertės. Patys žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis veiksnys, skatinantis įmonės pokyčius ir plėtrą (Saleh & Suwandi, 2022). Dėl šios priežasties įmonės vis dažniau stengiasi atlikti tam tikrus tyrimus, kurie atskleistų esamų ir potencialių klientų lūkesčius, įmonė siekia asmenis motyvuoti darbą atlikti kokybiškai ir greitai, nes būtent nuo darbuotojų atliekamų veiksmų priklauso įmonės rezultatai ir gaunamas pelnas. Dėl teisingos motyvavimo sistemos naudą patiria ne tik darbuotojas ar įmonė, bet tai gali didinti ir visos šalies ekonominį augimą.

Jau pačiame pirmame vadybos valdymo etape buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą lemia žmogiškojo kapitalo indėlis į įmonės veiklą, todėl darbuotojų sudominimas dirbti efektyviai ir greitai padeda įmonei pasiekti geresnius veiklos rezultatus. Priešingu atveju, kai darbuotojai nėra tinkamai motyvuojami, jų darbas nėra efektyvus ir tai tiesiogiai gali paveikti ne tik pačios įmonės finansinius laimėjimus, bet ir kartu gali nulemti ir prastėjančią šalies ekonomiką. Neretai žmonės, kurie nėra tinkamai motyvuojami dirbti savo šalyje, emigruoja į kitas šalis ieškodami gerovės, todėl labai svarbu rasti tinkamus veiksmus, kurie lemia darbuotojų motyvaciją, nes individuali darbo motyvacija stiprina darbininkų teisingumą ir pagerina darbo rezultatus (Yang et al., 2022).

Labai didelę reikšmę motyvacijos teorijos raidai turėjo psichologijos mokslo atsiradimas. 1950 m. susiformavo psichologijos mokslų kryptis – biheviorizmas. Tai mokslų kryptis apie individų elgesį darbo vietoje. Pasak šios teorijos, vienoks ar kitoks elgesys priklauso būtent nuo aplinkos sąlygų. 1990 m. sparčiai vystantis elgesio teorijoms ir kalboms apie tam tikrus elgesio ir poreikių tenkinimo procesus pradėjo kurtis ir psichologinės motyvacijos teorijos.

Motyvą galima suprasti kaip veiksmo priežastį, kylančią dėl asmenybės ir objekto, tenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos. Kadangi vieni autoriai į motyvaciją žvelgia psichologiniu aspektu, kiti vertina kaip su vadyba susijusį procesą, per pastaruosius dešimtmečius susiformavo skirtingas požiūris į motyvaciją (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Motyvacijos samprata (šaltinis: sudaryta autorės)

Maslow (1954)	Motyvacija – tai noras patenkinti tam tikrus poreikius, patenkinus žemesnio lygio poreikį atsiranda noras patenkinti aukštesnio lygio poreikį (Maslow, 2006)
Herzberg (1959)	Motyvacija – tai higieninių ir motyvacinių veiksnių visuma. Nors higieniniai veiksniai nemotyvuoja, tačiau jų nebuvimas gali stipriai demotyvuoti (Herzberg, 1993)
Stoner ir Freeman (1999)	Motyvacija – veiksniai, kurie sukelia, nukreipia ir palaiko vieno asmens elgesį (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999)
Kocman ir Weber (2018)	Motyvacija – energetinių jėgų grupė, kylanti tiek individo viduje, tiek už jo ribų. Šią energetinę jėgą galima nukreipti į su darbu susijusį elgesį (Kocman & Weber, 2018)
Siddiqui ir Rida (2019)	Motyvacija – energijos lygis, atsidavimas vykdomai veiklai ir kūrybai (Siddiqui & Rida, 2019)

Darbuotojų motyvacija darbui – tai lemiamas veiksnys, gerinantis darbuotojų veiklą (Saleh & Suwandi, 2022). Organizacijos ir komandos kultūros tyrinėjimas organizacijoje yra tinkamas ir prasmingas procesas, norint gauti informaciją. Dėl šios priežasties mokslininkai ir psichologai motyvavimo priemones suklasifikavo į (Stankevičienė ir Lobanova, 2006):

- ekonomines ir materialines;
- organizacines, administracines ir teises;
- sociopsichologines;
- tiesiogines ir netiesiogines;
- finansines ir nefinansines;
- materialines ir nematerialines;
- išorines ir vidines.

2 lentelė. Pagrindiniai darbuotojų skatinimo būdai (šaltinis: sudaryta autorės)

Ekonominiai / materialiniai darbuotojų skatinimo būdai		Organizaciniai, administraciniai, teisiniai darbuotojų skatinimo būdai	Sociopsichologiniai darbuotojų skatinimo būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
Darbo užmokestis, premijos nuo komandinio darbo arba organizacijos rezultatų, šventinės / lojalumo premijos, kelionės iš darbo ir į darbą transporto išlaidų padengimas.	Nemokamas maitinimas darbo metu arba užkandžiai, tarnybinė transporto priemonė, kurią galima naudoti ir savo reikmėms, dovanos, laisvalaikio pramogos.	Darbo veiklos reglamentavimas (pareigybės, teisės, atsakomybės), tikslus darbo funkcijų delegavimas, optimalus darbų koordinavimas, tikslūs nurodymai ir jų vykdymas.	Karjeros galimybės, užimtumo garantijos, įdomi darbo veikla, laisvas darbo grafikas, darbo iš namų galimybė, tobulėjimas ir saviraiškos galimybės.

Šis priemonių klasifikavimas gali padėti darbdaviui įsigilinti į darbuotojų poreikius, padeda tinkamai rasti priemones darbuotojo motyvacijai kelti.

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai pateikia skirtingus darbuotojų skatinimo būdus, tačiau iš esmės juos galima susiaurinti į tris pagrindines priemonių grupes: ekonomines, organizacines ir sociopsichologines. Pagal šias grupes labai aiškiai galima matyti, kokie poreikiai gali iškilti ir kaip tikslingai jais naudojantis galima motyvuoti darbuotoją (žr. 2 lentelę).

Pateikti motyvacijos nustatymo būdai gali būti tinkama priemone darbuotojo siekiams, interesams nustatyti ir jiems tinkamai valdyti, taip pagerinant įmonės ar organizacijos veiklos ir finansinius rodiklius. Tačiau svarbu nepamiršti, kad darbuotojo lūkesčiai ir poreikiai, nors ir leidžia suprasti jo mąstymą apie supančią aplinką, darbo sąlygas, bet ne visada atskleidžia, koks yra darbuotojo motyvacijos lygis jo darbo vietoje. Patį motyvacijos lygį lemia motyvacijų derinys. Jei darbuotojo lūkesčiai neatitinka įmonės galimybių juos pateisinti, yra galimybė juos kompensuoti kitame. Motyvacijos lygio nustatymas – tai tik mažo, niekada nesibaigiančio darbo žingsnis. Kiekviena valstybė turi suteikti galimybes organizacijoms ir įmonėms tinkamai motyvuoti savo darbuotojus, nes nuo to priklauso ne tik geresni įmonės rezultatai, bet ir bendras visos valstybės gerovės lygmuo. Todėl motyvacinės sistemos gerinimo būdas turi išlikti nesibaigiančiu procesu tam, kad ši gerovė būtų pasiekta.

Rizikos kapitalo įmonės darbuotojų nuomone, startuolis tampa patrauklesnis potencialiems darbuotojams, turintiems stiprų kontrolės ir meistriškumo poreikį, o tai reiškia, kad asmenys, turintys aukšto lygio išsilavinimą, atsakomybės už įmonės sėkmę lygį, labiau linkę rinktis tokius startuolius arba rizikos kapitalo įmones. Daugelis rizikos kapitalo darbuotojų teigiamai vertina įmonių aktyvų darbuotojų palaikymą, kūrybiškumo palaikymą ir individualių tikslų siekimo galimybę (Kristof-Brown et al., 2005). Rezultatai rodo, kad asmenų ankstesnė karjeros patirtis, pvz., darbo patirtis ir sąlytis su startu susijusiuose kontekstuose, turi įtakos jų patrauklumo

vertinimui, todėl į tai reikia papildomai atsižvelgti tiriant patrauklumą užimtumui asmens ir organizacijos tinkamumo požiūriu (Moser et al., 2017). Įdomu, kad šalia klasikinių finansinių priemonių atsiranda naujos finansinės – dalyvavimas investavimo procese ir hibridinės – dalyvavimas įmonės valdymo srityje, kurie teorijoje dar nenagrinėjami, mažai tirti empiriškai. Todėl labai svarbu empiriškai iširti rizikos kapitalo įmonių darbuotojų motyvaciją, siekiant išlaikyti, o vėliau ir didinti įmonės finansinį turtą.

2. Metodas

2.1. Žvalgomas ekspertinis vertinimas AHP metodu

Rizikos kapitalo įmonės darbuotojų motyvacijos žvalgomajam tyrimui atlikti buvo naudojamas analitinis hierarchinis procesas (angl. *Analytic Hierarchy Process*). Metodo pagrindinė idėja yra tikslus požiūris į sprendimų kriterijų svarų kiekybinį įvertinimą (Saaty, 1987). Naudojantis AHP metodu remiamasi ekspertų patirtimi ir atliekamas porų palyginimas, naudojamas santykinų veiksnių dydžiams vertinti. Pasirinkti ekspertai vertina ir lygina kiekvienos sudarytos poros santykinę svarbą pagal tam specialiai sukurtą klausimyną (Schmidt et al., 2015).

Analitinio hierarchinio proceso privalumai / panaudojimas (Leal, 2020):

- AHP metodas yra plačiai paplitęs ir taikomas primant grupinius sprendimus, įvairiose sprendimų situacijose, tokiose kaip verslas, švietimas, pramonė ir kt.;
- AHP metodas padeda sprendimų priėmėjams rasti sprendimą, kuris geriausiai atitiktų problemos sprendimo būdą, o ne būtų statistiškai teisingas;
- AHP metodas sukuria įvertinimo sistemą, kuri pateikia išsamų problemos struktūrinimą, elementų atvaizdavimą, jų siejimą bendru principu ir sukuria alternatyvų įvertinimo sistemą;
- AHP metodo privalumas – atliekant vertinimą naudojama ne tik pagrindinė informacija, bet didžiausias dėmesys naudojamas žmogaus nuomonei ir pasirinkimui.

AHP metodas gali būti taikomas sprendimo situacijoms (Yap et al., 2018):

- pasirinkimui – iš tam tikro alternatyvų rinkinio pasirinkus vieną alternatyvą, kai yra keli ar daugiau sprendimo kriterijų;
- reitingavimui – alternatyvų išsidėstymui nuo labiausiai iki mažiausiai pageidaujamos alternatyvos;
- prioritetams suteikti – ne vienai alternatyvai pasirinkti arba reitinguoti, o santykinų alternatyvų rinkinio elementams nustatyti;

- ištekliams paskirti – išteklių paskirstymo galimybė tarp alternatyvų rinkinio;
- kokybės vadybai – kokybės gerinimo aspektams spręsti;
- konfliktams spręsti – kylant ginčams tarp šalių, kai požiūriai tarpusavyje yra visiškai nesuderinti, galima rasti tinkamą sprendimą.

Pirmasis analitinio hierarchinio proceso žingsnis – problemos išskaidymas į lengviau suprantamą problemų hierarchiją, kuri tampa lengviau analizuojama. Svarbu paminėti, kad hierarchijos elementai, t. y. veiksniai, – turėtų būti susiję koku nors aspektu su sprendžiama ar nagrinėjama problema. Šie problemos sprendimo aspektai gali būti tokie (Darko et al., 2019):

- apčiuopiami ir neapčiuopiami;
- kruopščiai išmatuoti ir apytiksliai įvertinti;
- gerai suprantami arba blogai suprantami.

Iš sukurtos hierarchijos parinkti ekspertai sistemai vertina įvairius hierarchijos elementus arba veiksnius, juos lygindami tarpusavyje. Kiekvienas ekspertas turi atsižvelgti, kuris elementas yra artimesnis ar daro didesnę poveikį nei aukščiau esantis elementas. Vertinimo metu AHP metodu veiksniai arba kintamieji įgyja skaitines reikšmes, kurias galima palyginti višame problemos diapazone. Taigi, kiekvienam hierarchijos elementui yra nustatomas skaitinis svoris arba prioritetas, leidžiantis racionaliai palyginti tarpusavyje net nesuderintus elementus (Moreno-Jiménez & Vargas, 2018).

Kriterijai skirstomi į subkriterijus, nurodančius intensyvumą, pvz., mažas, vidutinis, didelis ir pan. Šiuo atveju darbe bus naudojami apačioje pateikti vertinimo kriterijai, kuriais naudodamiesi ekspertai lygina kriterijus. Analitinio hierarchinio proceso etapai susideda iš (Abrahamsen et al., 2020):

- hierarchijos sudarymo sprendimo priėmimo uždaviniui;
- visų hierarchijos elementų porinis palyginimas;
- jei reikalinga – nesuderinamumo pašalinimas;
- surinktos informacijos susisteminimas ir apdorojimas matematiniais metodais.

Šiame darbe ekspertams pateikiama 9 balų skalė matricoms užpildyti. Kiekvienas ekspertas lygina ir vertina du veiksnius (arba poras) tarpusavyje nelyginiais skaičiais, pasirinkdamas artimesnį apibūdinimą pasirinktam labiau vertinamam veiksniumi (žr. 3 lentelę). Jei ekspertams kiltų abejonių, kurį įvertinimą rinktis arba kuris įvertinimas yra artimesnis eksperto atsakymui, yra galimybė rinktis lyginį skaičių kaip tarpinį įvertinimą (Saaty, 1987).

Šiame straipsnyje pristatomas tyrimas, kurio pagrindinis tikslas – įvertinti darbuotojus labiausiai

3 lentelė. Kriterijų porinio palyginimo skalės žodiniai apibūdinimai (šaltinis: sudaryta autorės)

Įvertinimas	Lingvistiniai kintamieji
1	Alternatyvas vertina vienodai
3	Šiek tiek palankiau vertinama
5	Žymiai palankiau vertinama
7	Labai palankiai vertina
9	Ekstremaliai palankiai vertina
2, 4, 6, 8	Tarpinės reikšmės

motyvuojančias priemones. Šiam tyrimui atlikti buvo išskirtos 7 alternatyvios darbuotojų motyvavimo priemonės, kurios buvo pateikiamos darbo skelbimuose *LinkedIn* socialinių tinklų platformoje, įmonėse, kurios paskutiniaisiais metais buvo paskelbtos kaip geidžiamiausias darbdavys. *LinkedIn* platformoje buvo peržiūrėti 54 darbo skelbimai visame pasaulyje. Iš jų atrinkta 12 įmonių, kurios teikė darbo pasiūlymus su panašiais pasiūlymais darbuotojams, taip pat kėlė panašius reikalavimus. Atliktos *LinkedIn* turinio analizės etape buvo išskirtos šios 7 skirtingos darbuotojų motyvavimo alternatyvos:

1. Galimybė gauti darbovietės akcijų pasirinkimo sandorių – gavęs šių akcijų pasirinkimo sandorius, darbuotojas tampa jų savininku ir gali už juos gauti papildomo pelno.
2. Galimybė tapti naujai įsteigtos arba įsigytos akcinės bendrovės direktoriumi, arba užimti kitas vadovaujamas pareigas – karjeros kilimo galimybė, kai esamoje įmonėje užaugti iki direktoriaus ar vadovaujantį pareigų nėra galimybės.
3. Galimybė dalyvauti pasirinktose tarptautinėse konferencijose užsienyje – įmonė visiškai kompensuoja kelionės ir parodos / konferencijos išlaidas – žinių ir kontaktų gilinimas, kultūrų pažinimas.
4. Lanksčios darbo valandos (svarbu, kad darbas būtų atliktas laiku ir iki nurodyto termino) – daugiau laisvo laiko, kai laikas suplanuojamas sistemingai.
5. Papildomi laisvadieniai arba galimybė gauti nelimituotą kiekį apmokamų atostogų.
6. Įmonė suteikia galimybę už tave grąžinti studijų metu įgytą studijų paskolą.
7. 100 % apmokamos darbo atostogos mokslui ar studijoms.

Žvalgomojo ekspertinio tyrimo metu šios darbuotojų motyvavimo priemonės buvo suranguotos nuo labiausiai motyvuojančių iki mažiausiai motyvuojančių priemonių. Šiame tyrime dalyvavo 15 ekspertų, kurie buvo atrinkti pagal šiuos kriterijus: darbo patirtis rizikos kapitalo, draudimo ar finansinėse įmonėse (ne mažiau nei 5 metai), užimamos pareigos (įmonės direktorius, skyriaus ar padalinio vadovas, pardavimų vadybininkas,

fondų pritraukimo vadybininkas), amžiaus kategorija (nuo 24 metų), akademinis laipsnis (privalomas bakaluro laipsnis). Rezultatai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Darbuotojus motyvuojančių priemonių rangavimas pagal AHP metodą

Nr.	Darbuotojus motyvuojanti priemonė	Rangavimas
1.	Galimybė gauti darbuotojų akcijų pasirinkimo sandorių	5
2.	Galimybė tapti naujai įsteigtos arba įsigytos akcinės bendrovės direktoriumi arba užimti kitas vadovaujamas pareigas	4
3.	Galimybė dalyvauti pasirinktose tarptautinėse parodose, konferencijose užsienyje (įmonė visiškai kompensuoja kelionės ir parodos / konferencijos išlaidas)	3
4.	Lanksčios darbo valandos (svarbu, kad darbas būtų padarytas iki nurodyto termino)	6
5.	Papildomi laisvadieniai arba galimybė gauti nelimituotą kiekį apmokamų atostogų	7
6.	Įmonė suteikia galimybę apmokėti studijų paskolą	2
7.	100 % apmokamos darbo atostogos (mokslo, kūrybinės atostogos ir kt.)	1

Nors šiame darbe daug kalbėta apie galimybę mokytis iš lyderio, tačiau ši motyvavimo priemonė į žvalgomąjį tyrimą nebuvo įtraukta dėl pastebėtos tendencijos, kad didžioji dauguma įmonės vadovų dažnu atveju ir yra lyderiai, kurie be lyderystės savybės ir patirties finansų, draudimo ar rizikos kapitalo fondų srityse negalėtų vadovauti komandoms, į kurias siektų patekti, ar jau dirbtų mažesnę kompetenciją bei darbo patirtį turintis darbuotojas. Iš gautų duomenų galima daryti išvadą, kad darbuotojus labiausiai motyvuojanti priemonė yra 100 % apmokamos atostogos mokymuisi, o mažiausiai reikšmingą priemonę ekspertai išskyrė papildomus laisvadienius arba galimybę gauti nelimituotą kiekį atostogų.

Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai taip palankiai vertina mokslo atostogas, kadangi darbas ir mokslai neretai yra sunkiai suderinami, mokantis ir dirbant nebelieka laisvo laiko sau, šeimai, draugams ar net pomėgiams, todėl dauguma darbuotojų yra linkę nutraukti savo karjerą akademiniam pasaulyje ir stengiasi tapti gerais darbuotojais. Tik atsiradus poreikiui, kai darbovietė ima reikalauti papildomo mokslinio laipsnio, – darbuotojai grįžta į studijas arba tęsia studijas doktorantūroje. Žemesniame range išsirikiavo priemonės, tokios kaip įmonės galimybė už tave grąžinti studijų paskolą ir galimybė dalyvauti tarptautinėse parodose ir konferencijose. Žemiausią rangą užėmė lanksčios darbo valandos ir galimybė gauti įmonės akcijų pasirinkimo sandorių.

Darbuotojai įsitikinę, kad nustatytos darbo valdos gali sukurti rutiną, skatina darbą nudirbti iki nurodytos valandos, tokiu atveju tai padeda darbuotojams sistemingiau planuoti savo laiką. Įmonės akcijų pasirinkimo sandorių gavimas yra nauja darbuotojų motyvavimo priemonė, todėl galima daryti prielaidą, kad kai kurie darbuotojai nesupranta šios motyvavimo priemonės pridėtinės vertės. Galimybė tapti naujai įsteigtos arba išgytos akcinės bendrovės direktoriumi arba užimti kitas vadovaujamas pareigas buvo pateikta kaip išskirtinė ir retai kur pritaikoma arba mažai eskaluojama darbuotojų motyvavimo priemonė. Ši priemonė atsидūrė tik 4 vietose ir kol kas galima daryti išvadą, kad ši motyvavimo priemonė skamba kiek neįgyvendinamai ir yra per nauja arba tai darbuotojui sukeltų papildomų pareigų ir atsakomybių prievolę, kuri nėra vertinama palankiai.

Šiame darbe buvo susidurta su keliais pagrindiniais apribojimais – informacijos ir literatūros stoka apie rizikos kapitalo įmonių darbuotojų motyvaciją, poreikius, darbuotojams keliamus reikalavimus ir reikalingą kompetenciją. Tai atskleidė tyrimo aktualumą ir suteikė šiai temai tęstinumą, galimybę modeliuoti rizikos kapitalo įmonių darbuotojų motyvavimo priemones ar priemonių kombinacijas. Šis modelis galėtų tapti vienu iš papildomų žingsnių rizikos kapitalo įmonėms sėkmingai valdyti įmonę, taip pat išsiaiškinus esamų ir busimų darbuotojų poreikius, padėtų pasiekti geresnius įmonės finansinius rodiklius. Čia pasireiškia galimybė rasti naują finansinę priemonę kelti darbuotojų motyvaciją ir net įtraukti ją į įmonės valdymo procesus.

Išvados

Motyvacijos sąvoka yra plačiai paplitusi jau nuo XX amžiaus pradžios. Pačią motyvaciją galime apibrėžti kaip norą veikti ir siekti tikslų, kurie veikiant tinkamoms aplinkybėms gali patenkinti mūsų poreikius. Šių dienų darbuotojo poreikiai stipriai kito, pirminiai fiziologiniai poreikiai tapo natūraliu patenkinimo procesu, o gyvenimo sąlygų bei realizacijos poreikių tenkinimas tapo siekiamas daugeliui darbuotojų, todėl kito ir įmonių bei organizacijų motyvavimo priemonės (nuo elementariai suprantamų gerų darbo sąlygų iki galimybės tobulėti ir kilti karjeros laiptais bei savo darbą ir organizaciją sieti gyvenimiškuose aspektuose).

Darbuotojų motyvacija darbui – tai lemiamas veiksnys, gerinantis darbuotojų veiklą. Psichologai motyvavimo priemones suklasifikavo į: ekonomines ir materialines, organizacines, administracines ir teises, sociopsichologines, tiesiogines ir netiesiogines, finansines ir nefinansines, materialines ir nematerialines, išorines ir vidines. Šis motyvacinių priemonių klasifikavimas gali padėti darbdaviui įsigilinti į darbuotojų poreikius,

padeda tinkamai rasti priemones darbuotojo motyvacijai kelti, o radus tinkamas priemones – kelia darbuotojų motyvaciją.

Žvalgomasis ekspertinio vertinimo tyrimas buvo atliktas taikant AHP metodą, kuris yra plačiai naudojamas priimant grupinius sprendimus, tokiose sprendimų situacijose kaip verslas, švietimas, pramonė ir kt. Šis metodas padeda sprendimų priėmėjams rasti sprendimą, kuris geriausiai atitiktų problemos sprendimo būdą, o ne būtų statistiškai teisingas, o pagrindinis privalumas – atliekant vertinimą naudojama ne tik pagrindinė informacija, bet naudojamos ekspertine patirtimi pagrįstos išvalgos.

Apklausus 7 skirtingų įmonių ekspertus apie darbuotojus motyvuojančias dirbti rizikos kapitalo kompanijose priemones, motyvuojančios priemonės buvo suranguotos AHP metodu nuo labiausiai vertinamos iki mažiausiai vertinamos. Labiausiai motyvuojanti priemonė tapo 100 % apmokamos darbo atostogos, o kaip mažiausiai reikšmingą ekspertai išskyrė papildomus laisvadienius arba galimybę gauti neribotą kiekį atostogų.

Ekspertai palankiai vertina mokslo atostogas, kadangi darbas ir mokslai neretai yra sunkiai suderinami, mokantis ir dirbant nebelieka laisvo laiko sau, šeimai, socializacijai ar pomėgiams, todėl dauguma darbuotojų yra linkę nutraukti savo karjerą akademiniam pasaulyje, todėl jų galimybė tapti didesnių kompetencijų reikalaujančiu darbuotoju ar pakilti įmonės hierarchinėje grandyje į viršų tampa nebeįmanoma. Žemiausią rangą užėmė lanksčios darbo valandos ir galimybė gauti įmonės akcijų pasirinkimo sandorių. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai yra įsitikinę, jog nustatytos darbo valdos kuria rutiną, kuri padeda kokybiškiau planuoti savo laiką darbovietėje, tinkamai atlikti paskirtas užduotis ir jas įvykdyti iki reikalingo termino. Įmonės akcijų pasirinkimo sandorių gavimas yra nauja darbuotojų motyvavimo priemonė, todėl galima daryti prielaidą, kad kai kurie darbuotojai nesupranta šios motyvavimo priemonės pridėtinės vertės.

Gauti tyrimo rezultatai sukuria prielaidas, kad reikia atlikti papildomus tyrimus, modeliuoti tinkamus darbuotojų poreikius atliepiančius metodus motyvacijai skatinti, nes būtent darbuotojai yra viena iš pagrindinių ir labai svarbių dedamųjų įmonės finansiniuose rodikliuose, kurie atliepia ir visos šalies ar net pasaulio ekonomikoje.

Literatūra

- Abrahamsen, E. B., Milazzo, M. F., Selvik, J. T., Asche, F., & Abrahamsen, H. B. (2020). Prioritising investments in safety measures in the chemical industry by using the Analytic Hierarchy Process. *Reliability Engineering & System Safety*, 198, 106811. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2020.106811>

- Ahire, M., & Sinha, V. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry*, 23, 272–282. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.272282>
- Battisti, E., Nirino, N., Leonidou, E., & Thrassou, A. (2022). Corporate venture capital and CSR performance: An extended resource based view's perspective. *Journal of Business Research*, 139, 1058–1066. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.054>
- Conti, R., Kacperczyk, O., & Valentini, G. (2022). Institutional protection of minority employees and entrepreneurship: Evidence from the LGBT Employment Non-Discrimination Acts. *Strategic Management Journal*, 43(4), 758–791. <https://doi.org/10.1002/smj.3340>
- Darko, A., Chan, A. P. C., Ameyaw, E. E., Owusu, E. K., Pärn, E., & Edwards, D. J. (2019). Review of application of analytic hierarchy process (AHP) in construction. *International Journal of Construction Management*, 19(5), 436–452. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1452098>
- Domurath, A., Taggar, S., & Patzelt, H. (2023). A contingency model of employees' turnover intent in young ventures. *Small Business Economics*, 60(3), 901–927. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00629-2>
- Gompers, P., & Lerner, J. (2004). The venture capital revolution. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145–168. <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.145>
- Greer, C. R., Carr, J. C., & Hipp, L. (2016). Strategic staffing and small-firm performance. *Human Resource Management*, 55(4), 741–764. <https://doi.org/10.1002/hrm.21693>
- Gu, L., Huang, R., Mao, Y., & Tian, X. (2022). How does human capital matter? Evidence from Venture Capital. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 57(6), 2063–2094. <https://doi.org/10.1017/S0022109020000691>
- Herman, N. W., Rony, Z. T., & Syarif, F. (2022). The effect of work motivation, leadership style and work stress on performance. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 3(2), 368–387. <https://doi.org/10.38142/ijess.v3i2.223>
- Herzberg, F. (1993). *The motivation to work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Jaffee, J., & Freeman, J. (2002). Institutional change in real-time: The development of employee stock options for German venture capital. In Ingram, P., & Silverman, B. S. (Eds.), *Advances in strategic management: vol. 19. The new institutionalism in strategic management* (pp. 219–246). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(02\)19007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(02)19007-3)
- Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job satisfaction, quality of work life and work motivation in employees with intellectual disability: A systematic review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/jar.12319>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Leal, J. E. (2020). AHP-express: A simplified version of the analytical hierarchy process method. *MethodsX*, 7, 100748. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2019.11.021>
- Li, J.-J., Xu, C., Fung, H.-G., & Chan, K. C. (2021). Do venture capital firms promote corporate social responsibility? *International Review of Economics & Finance*, 71, 718–732. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.10.012>
- Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Apostrofa.
- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47(4), 102078. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>
- Moreno-Jiménez, J. M., & Vargas, L. G. (2018). Cognitive multiple criteria decision making and the legacy of the analytic hierarchy process. *Estudios de Economía Aplicada*, 36(1), 67–80. <https://doi.org/10.25115/eea.v36i1.2516>
- Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welpel, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 588–610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.001>
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201–207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>
- Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process – what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, 9(3–5), 161–176. [https://doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8)
- Saleh, Y. S., & Suwandi, Y. W. (2022). Motivation to work on employee performance (survey at RSUD R. Syamsudin, SH-Sukabumi). In *Contemporary research on management and business* (pp. 286–289). CRC Pres. <https://doi.org/10.1201/9781003295952-72>
- Schmidt, K., Aumann, I., Hollander, I., Damm, K., & von der Schulenburg, J. M. G. (2015). Applying the Analytic Hierarchy Process in healthcare research: A systematic literature review and evaluation of reporting. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 15(1), 112. <https://doi.org/10.1186/s12911-015-0234-7>
- Shepherd, D. A., Ettenson, R., & Crouch, A. (2000). New venture strategy and profitability. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 449–467. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00007-X](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00007-X)
- Siddiqui, D. A., & Rida, N. ul. (2019). Impact of motivation on employees performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14448>
- Stankevičienė, A. ir Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Technika. <https://doi.org/10.3846/888-S>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. ir Gilbert, D. R. J. (1999). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika.
- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpel, I. M. (2011). Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most? *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*, 81(S6), 111–136. <https://doi.org/10.1007/s11573-011-0507-2>
- Tzabbar, D., Cirillo, B., & Breschi, S. (2021). The differential impact of intrafirm collaboration and technological network centrality on employees' likelihood of leaving the firm. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1535>
- Yang, F., Chu, R., Cai, Y., & Chen, Z. (2022). Breadwinning: Migrant workers' family motivation in facing life-threat-

ening events and its performance implications. *Journal of Business Research*, 150, 491–502.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.038>

Yap, J. Y. L., Ho, C. C., & Ting, C.-Y. (2018). Analytic hierarchy process (AHP) for business site selection. 020151. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Applied Science and Technology (ICAST'18)*, 2016(1), 020151.

<https://doi.org/10.1063/1.5055553>

Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M., & Guo, Y. (2015). Employee participation and the influence on job satisfaction of the “new generation” of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2395–2411.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.990397>

MEASURES OF MOTIVATING EMPLOYEES OF VENTURE CAPITAL COMPANIES

Karolina DUDĖNAITĖ, Asta RADZEVIČIENĖ

Abstract. Venture capital firms around the world are seeking to attract more and more talent, with extensive and concentrated experience and certain personal qualities. However, an employee with a lot of experience and relevant qualities is becoming more and more desirable in the entire labor market. This paper describes the main features of the profile of employees of venture capital companies, the identification of talents, and their connection with the existing labor market. The problem of attracting talent of venture capital companies is examined, the expectations of potential employees for companies are distinguished, and their needs are reviewed, taking into account the problem of the lack of a vertical career in venture capital companies. According to the pilot experimental evaluation, by analyzing the importance of individual motivational measures, policies and measures for attracting potential employees in venture capital companies are defined.

Keywords: venture capital, venture capital companies, new human resources policies, employee motivation, talent attraction problem.