

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jūratė ŽUKAUSKIENĖ
Vadybos studijų programos studentas

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS
VERTINIMAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jūratė ŽUKAUSKIENĖ

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS
VERTINIMAS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas

doc. dr. Jonas PACEVIČIUS

Teigiū, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

(Studento parašas)

SANTRAUKA

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS VERTINIMAS

Magistro darbas

Darbo aktualumas. Darbo aktualumas grindžiamas tuo, kad sparčiai didėjant konkurencijai, UAB „Palink“ prekybos tinklui „IKI“ vis sunkiau suvaldyti darbuotojų kaitą, išlaikyti aukštą produktyvumą ir siekti išsikeltų tikslų. Nors organizacijoje gausu įvairių motyvacijos paskatinimo taktikų, atlikta visa eilė darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimų, tačiau darbuotojų motyvavimo efektyvumas nebuvo tirtas.

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvavimo priemonės.

Tyrimo tikslas – įvertinti darbuotojų motyvavimo efektyvumą UAB „Palink“ ir nustatyti sąsajas su darbuotojų kaita.

Tyrimo metodika. Atliekant tyrimą buvo naudojami teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai. Atlikta dokumentų analizė, žodinė 9 parduotuvių vadovų apklausa, anketinė apklausa. Anketinėje apklausoje dalyvavo 194 respondentai iš 13 Šiaulių regiono „IKI“, „IKI Cento“ ir „IKI Eco“ parduotuvių.

Iš teorinio konteksto galima daryti tokias išvadas, kad darbuotojų motyvavimo modeliai yra nuolat tobulinami, nuolat atliekami tyrimai ir ieškoma vis naujų darbuotojų motyvavimo priemonių. Pinigų poreikis nėra pakankama motyvacijos priežastis. Darbuotojų kaita parodo neišsipildžiusius darbuotojų lūkesčius, kurie šiandien keičiasi labai sparčiai. Teisingas darbo atlikimo vertinimas, profesionalus grįžtamojo ryšio suteikimas atlieka labai svarbų vaidmenį darbuotojų motyvavimo procese.

Iš empirinio tyrimo išplaukia tokios išvados, kad organizacijoje egzistuoja tvirtas darbuotojų motyvavimo modelis. Respondentai labiausiai patenkinti piniginės išraiškos motyvavimo priemonėmis, labiausiai motyvuojami ekonominių veiksnių. Pagrindinė problema, išryškėjusi tyrimo metu, - nekokybiškas grįžtamasis ryšys. Darbe iškeltos 2 hipotezės:

- 1) Darbuotojų nepasitenkinimas motyvavimo priemonėmis – viena iš darbuotojų kaitos priežasčių.
- 2) Darbuotojai gauna nepakankamą grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą, todėl nėra motyvuoti siekti geresnės darbo atlikimo kokybės.

Pirmoji hipotezė tik iš dalies pasitvirtino, kadangi darbuotojai nėra nepatenkinti motyvavimo priemonėmis. Antroji hipotezė pasitvirtino. Dėl nepakankamo grįžtamojo ryšio darbuotojai nepasinaudoja visais organizacijoje įdiegtos motyvacinės sistemos privalumais ir galimybėmis, todėl, tikėtina, kad dėl to didėja darbuotojų kaita.

SUMMARY

EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM EVALUATION

Relevance. Due to rapidly increasing competition, UAB „Palink“ trade network „IKI“ has encountered a difficulty of managing turnover of employees, keeping high productivity and reaching destinations. Although organisation has developed many motivating tactics and many employees satisfaction researches are made as well, efficiency has never been evaluated before.

Object – methods to motivate employees.

Destination – evaluate the efficiency of employees motivation in UAB „Palink“ trade network and find out possible dependency on number of turnovers.

Methods. Research is based on theoretical, empirical and statistic methods. Data analysis: verbal interview of 9 head managers, questionnaire. Questionnaire contains 194 respondents from 13 „IKI“, „IKI Cento“, „IKI Eco“ stores in district of Siauliai.

In conclusion based on theoretical context, methods of employees motivation are being updated constantly. Demand for money is not a sufficient criteria to motivate employees. Number of turnovers show employees dissatisfaction which is considered to be a huge problem in organisation. The correct assessment of work, positive feedback are very important to motivate employees.

In conclusion based on empirical context, organisation has built a strong motivation system. Respondents were most pleased with in terms of money and mostly motivated by economic factors. The main problem – inadequate feedback. There are 2 hypothesis tested:

- 1) Employee dissatisfaction with measures of motivation is considered to be one of the reasons for turnovers.
- 2) Due to inadequate feedback, employees are not motivated to perform better.

First hypothesis was only partially confirmed because employees are not dissatisfied with measures of motivation.

Second hypothesis was confirmed. Inadequate feedback is the reason why employees are not using all possible advantages of motivation system in organization which is believed to increase the number of turnovers.

TURINYS

SANTRAUKA	
ĮVADAS	8
I. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ESMĖ IR SVARBA ORGANIZACIJOJE	10
1.1 Darbuotojų motyvacijos koncepcijos ir jų raida	10
1.1.1 Darbuotojų motyvacijos samprata.....	10
1.1.2 Darbuotojų motyvacijos teorijų apžvalga.....	11
1.2 Motyvavimo metodai, priemonės ir jų pritaikymo galimybės organizacijoje	17
1.2.1 Darbo užmokestis kaip viena pagrindinių motyvavimo priemonių.....	17
1.2.2 Motyvavimo priemonių klasifikacija.....	20
1.3 Darbo atlikimo vertinimo svarba darbuotojų motyvacijos procese	23
1.3.1 Darbo atlikimo vertinimo samprata ir nauda.....	25
1.3.2 Grįžtamasis ryšys – reikšminga darbo atlikimo vertinimo ir darbuotojų motyvacijos sudedamoji dalis.....	29
1.4 Darbuotojų kaitos ir motyvacijos sąsajos	30
1.5 Teorinės dalies apibendrinimas	33
II. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO TYRIMAS	35
2.1 Tyrimo metodologija	35
2.2 Tyrimo metodas	37
2.3 Tyrimo imties nustatymas	41
2.4 Tiriamos organizacijos charakteristika	43
III. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS	51
3.1 Tyrimo rezultatai ir analizė	51
3.2 Motyvavimo priemonių svarbos ir tenkinimo lygio analizė	52
3.3 Motyvacinių veiksnių stiprumo analizė	67
3.4 Grįžtamojo ryšio teikimo būdų analizė	72
3.5 Respondentų suvokiamo darbo atlikimo vertinimo teisingumo analizė	72
3.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	75
IV. IŠVADOS	80
V. REKOMENDACIJOS	82
VI. LITERATŪRA	83
VII. PRIEDAI	87

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.	Individo/darbuotojo poreikiai, tenkinami organizacijoje.....	11
2.	Darbo užmokesčio modeliai.....	19
3.	Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės.....	21
4.	Dažniausiai taikomos priemonės darbuotojams motyvuoti organizacijoje.....	22
5.	Motyvavimo priemonių klasifikavimas pagal motyvacijos teorijas.....	23
6.	Darbuotojų vertinimo metodai.....	26
7.	Darbuotojų darbo vertinimo metodai privačiame sektoriuje.....	27
8.	Personalo kaitos padariniai	31
9.	Anketų klausimų skalės.....	36
10.	Apklaustų darbuotojų skaičius.....	38
11.	Motyvavimo priemonių klasifikavimas pagal motyvacijos teorijas.....	39
12.	Užšifruoti motyvaciniai veiksniai.....	40
13.	Dominuojančių veiksnių klasifikavimas.....	41
14.	Pareiginių atlyginimų apskaičiavimo koeficientai.....	46
15.	Priedų ir premijų skyrimo parduotuvių darbuotojams kriterijai.....	46
16.	Motyvavimo priemonių svarbos darbuotojui statistinė analizė.....	56
17.	Motyvavimo priemonių tenkinimo lygio statistinė analizė.....	58
18.	Moterų motyvacinių veiksnių stiprumas.....	67
19.	Vyrų motyvacinių veiksnių stiprumas.....	67
20.	Respondentų su viduriniu išsilavinimu motyvacinių veiksnių stiprumas.....	68
21.	Respondentų su profesiniu išsilavinimu motyvacinių veiksnių stiprumas.....	68
22.	Respondentų su aukštuoju išsilavinimu motyvacinių veiksnių stiprumas.....	69
23.	Respondentų, dirbančių organizacijoje iki 6 mėn. motyvacinių veiksnių stiprumas....	70
24.	Respondentų, dirbančių organizacijoje nuo 6 mėn. iki 1 metų motyvacinių veiksnių stiprumas.....	70
25.	Respondentų, dirbančių organizacijoje nuo 1 iki 3 metų motyvacinių veiksnių stiprumas.....	71
26.	Respondentų, dirbančių organizacijoje 3 ir daugiau metų motyvacinių veiksnių stiprumas.....	71
27.	Atliekamo darbo vertinimas pagal lytį.....	73
28.	Atliekamo darbo vertinimas pagal išsilavinimą.....	73

29.	Atliekamo darbo vertinimas pagal darbo stažą.....	74
-----	---	----

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1	Motyvacija žmogaus elgesio skalėje.....	10
2	W.Wroom motyvacijos modelis.....	15
3	L.V. Porterio ir E.Lawlerio darbo motyvacijos modelis.....	15
4	Darbo užmokesčio dydį veikiantys veiksniai.....	18
5	Adams teisingumo teorija – darbo motyvacija.....	28
6	Personalo kaitos stabilumą užtikrinantis modelis.....	32
7	Dokumentų analizės metodai.....	36
8	Respondentų darbo stažas organizacijoje.....	51
9	Motyvacijos priemonių svarba darbuotojui.....	52
10	Motyvacijos priemonių svarba pagal lytį.....	53
11	Motyvacijos priemonių svarba pagal išsilavinimą.....	54
12	Motyvacijos priemonių svarba pagal darbo stažą organizacijoje.....	55
13	Motyvacijos priemonių tenkinimo lygis organizacijoje.....	60
14	Motyvacijos priemonių tenkinimo lygis organizacijoje pagal lytį.....	61
15	Motyvacijos priemonių netenkinimo lygis pagal lytį.....	62
16	Motyvacijos priemonių netenkinimo lygis pagal išsilavinimą.....	63
17	Motyvacijos priemonių tenkinimo lygis pagal išsilavinimą.....	64
18	Motyvacijos priemonių netenkinimo lygis.....	65
19	Motyvacijos priemonių tenkinimo lygis pagal darbo stažą.....	66
20	Grįžtamojo ryšio teikimo būdai.....	72
21	Respondentų suvokiamas darbo atlikimo vertinimo teisingumas pagal S.Adams teoriją.....	75

IVADAS

Darbo aktualumas.

Kiekvienos organizacijos tikslas – sukurti tokią aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi taip gerai, kaip namie, tuo pačiu dirbtų produktyviai ir uždirbtų pelną įmonei. Tačiau norint to pasiekti praverstų žinoti kaip darbuotojai vertina įmonę, savo darbo vietą, sąlygas, motyvaciją, kokių turi poreikių, lūkesčių, kokie jų ateities planai, kaip darbuotojas pats vertina savo atliekamą darbą, kas padėtų dirbti efektyviau ir kokių įgūdžių trūksta.

Darbas – tai ne tik mūsų kasdienė praktika, bet ir mokslinių tyrimų objektas įvairiose mokslo srityse, teigia E.Kirchler (2005).

Didžiausias šiuolaikinės organizacijos turtas yra ne moderni įranga ar šiuolaikiški pastatai, o geri, įmonei atsidavę darbuotojai, kurių kvalifikacija ir gebėjimai, asmeninės savybės atitinka organizacijos poreikius.

D.Šavareikienės (2008) teigimu, pagrindinės šiuolaikinių žmonių egzistencijos vertybės keičiasi. Labiau orientuojamasi į humanizaciją ir veiksmų globalizaciją, todėl kinta ir darbo motyvacija, jos turinys bei formos. Didelis dėmesys skiriamas veiklos motyvams, priklausantiems nuo žmogaus prigimties ir nuo to, kokios yra jo prioritetinės vertybės, nukreiptos žmogų supančios darbinės aplinkos puoselėjimui, dvasingumo stiprinimui, nepažeidžiant tos aplinkos natūralaus vieningumo.

Organizacijos “priešakinė linija” – tai žmonės, kurie įgalina bet koki verslą judėti pirmyn: pardavėjai, sandėlininkai, ūkvedžiai, žmonės, atsakantys į telefono skambučius ir visi kiti darbuotojai, kurie atlieka kasdienes užduotis organizacijoje. Jų mokymui paprastai neskiriama daug dėmesio, o jų atlyginimai yra nedideli. Tačiau būtent šie žmonės dažnai lemia, ar klientai išeis patenkinti, ar suirzę. Tinkamai motyvuodama darbuotojus, organizacija galėtų padėti šiems žmonėms dirbti našiai ir vertinti savo darbą entuziastingiau.

Darbuotojų motyvacija labai plačiai tyrinėjama sritis, tačiau, siekiant išvengti darbuotojų kaitos didėjant konkurencijai, organizacijos priverstos ieškoti vis naujų metodų ir priemonių darbuotojų motyvavimui. Todėl reikalingi vis nauji tyrimai ir motyvavimo efektyvumo įvertinimas.

Darbo aktualumas grindžiamas tuo, kad sparčiai didėjant konkurencijai, UAB „Palink“ prekybos tinklui „IKI“ vis sunkiau suvaldyti darbuotojų kaitą, išlaikyti aukštą produktyvumą ir siekti išsikeltų tikslų. Nors organizacijoje gausu įvairių motyvacijos paskatinimo taktikų (renginiai, profesinio tobulinimo programos, konkursai, susirinkimai ir t.t.), atlikta visa eilė darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimų, tačiau darbuotojų motyvavimo efektyvumas nebuvo tirtas. Norint

sumažinti žemos darbuotojų motyvacijos riziką, reikia įvertinti darbuotojų motyvavimo efektyvumą organizacijoje.

Tinkamas motyvavimo priemonių pasirinkimas pagerins darbuotojų veiklos efektyvumą, sustiprins jų moralę, išipareigojimą ir lojalumą, paskatins komandinį darbą ir išugdys pozityvų požiūrį. Motyvuoti darbuotojai labiau atsiduos darbui ir pridės papildomos vertės organizacijai.

Darbo problema.

Organizacija investuoja daug laiko ir išteklių, siekdama pagerinti darbuotojų savijautą, pasitenkinimą darbu, produktyvumą, tačiau šių priemonių efektyvumas nėra ištirtas. Neaišku, kaip darbuotojai vertina organizacijoje taikomus motyvavimo metodus, ar metodai atitinka darbuotojų poreikius. Darbe iškeltos **hipotezės**:

1. Darbuotojų nepasitenkinimas motyvavimo priemonėmis – viena iš darbuotojų kaitos priežasčių.
2. Darbuotojai gauna nepakankamą grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą, todėl nėra motyvuoti siekti geresnės darbo atlikimo kokybės.

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvavimo priemonės.

Tyrimo tikslas – įvertinti darbuotojų motyvavimo efektyvumą UAB „Palink“ ir nustatyti sąsajas su darbuotojų kaita.

Tyrimo uždaviniai.

1. Atlikti darbuotojų motyvacijos teorinę analizę, apžvelgiant pagrindines darbuotojų motyvacijos teorijas, atskleidžiant darbuotojų motyvacijos bei motyvavimo sampratą ir reikšmę, grįžtamojo ryšio naudą, darbo atlikimo vertinimo svarbą, darbuotojų kaitos problemą.
2. Identifikuoti UAB „Palink“ darbuotojų poreikių prioritetus
3. Nustatyti, kokioms motyvavimo priemonėms pirmenybę teikia UAB „Palink“ darbuotojai.
4. Įvertinti organizacijos galimybes, nustatyti motyvavimo sąsajas su darbuotojų kaita ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai.

1. Teoriniai: literatūros tiriamu klausimu studijavimas ir analizė;
2. Kiekybiniai: anketinė apklausa;
3. Kokybiniai: dokumentų analizė, parduotuvių vadovų apklausa žodžiu;
4. Statistiniai: statistinė tyrimo duomenų analizė SPSS programa.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ESMĖ IR SVARBA ORGANIZACIJOJE

1.1. Darbuotojų motyvacijos koncepcijos ir jų raida

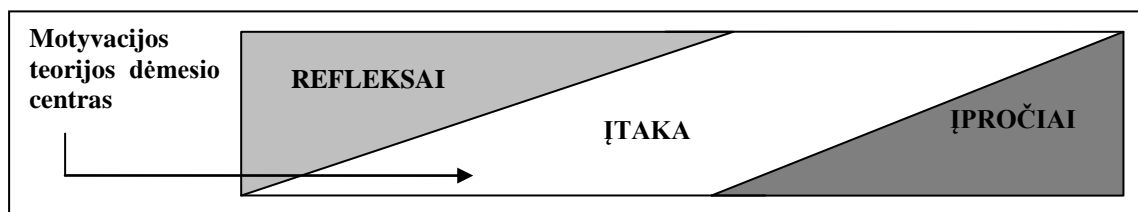
1.1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata

Motyvacijos sampratą aiškino daugelis mokslininkų. Motyvacija suprantama, kaip visuma faktorių, kurie sukelia, išlaiko ir valdo elgesį, kuris leidžia pasiekti tam tikrą tikslą. E.E. Jančiauskas (2011) cituoja vokiečių sociologą J.Ebver'į, kuris rašė: „Bet koks dresūros triukas pavyksta dėl to, kad už kiekvieną numerį dresiruotojas atsilygina. Jūrų vėplys gauna žuvies, arklys – cukraus.“ Anot E.E. Jančiausko, žmogus taip pat yra gyvosios gamtos tvarinys, tačiau jo evoliucija, pasak Darvino teorijos, nuo beždžionės iki žmogaus, sukūrė unikalų gamtos kūrinį, turintį intelektą ir besielgiantį ne tik pagal fiziologinius instinktus, bet ir sąmoningai formuojantį savo poreikius, tikslus, lūkesčius, elgesio modelius ir pan.

Motyvacija daugelio mokslininkų aiškinama, kaip faktorių, sukeliančių, išlaikančių ir valdančių elgesį, kuris leidžia pasiekti tikslą, visuma. J.A.F Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2005) motyvaciją prilygina židiniui, kuris turi nuolat degti, kad jo skleidžiama šiluma neišsisklaidytų. Jų teigimu, motyvacijos teorija ir motyvavimo praktika nagrinėja niekada nesibaigiančius procesus, nes remiamasi nuostata, kad motyvacija, laikui bėgant „išsisklaido“.

R.Korsakienės, L.Lobanovos ir A.Stankevičienės (2011) teigimu, žvelgiant giliau į motyvacijos sąvoką, yra skiriamos dvi motyvacijos rūšys: vidinė ir išorinė motyvacija. Lietuvių literatūroje išskiriamos dvi sąvokos: motyvacija ir motyvavimas, kur vidinė motyvacija vadinama tiesiog motyvacija, o išorinė motyvacija kai kurių autorių traktuojama kaip motyvavimo sąvoka.

Anot B.Leonienės (2001), ir motyvacijos teorijos, ir motyvavimo praktika labiausiai domisi sąmoningu žmogaus elgesiu, kurį elgesio skalėje aptinkame tarp refleksų ir įpročių, Ši žmogaus elgesio sritis vadinama įtaka. Žmogaus elgesio skalės paveikslą pateikia J.A.F Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2005), remdamiesi idėjomis, pateiktomis F.Landy ir W.Becker (1987).



1 pav. Motyvacija žmogaus elgesio skalėje

Pasak J.Pacevičiaus (2001), žmogaus psichologinė prigimtis lemia, kad savanoriškai jis rodo pastangas tik tuomet, kai tai atitinka jo asmeninius interesus (poreikius). Viską, ką žmogus daro, skirta vienokiems ar kitokiems poreikiams tenkinti.

P. Jucevičienė (1994) motyvacijos esmę apibūdina išsikeldama klausimą: „Kodėl žmogus ateina dirbti į viena ar kitą organizaciją ir joje dirba?“ Autorės teigimu, atsakymas į šį klausimą yra labai aiškus – žmogus ateina dirbti į konkrečią organizaciją, nes jis to nori, tai yra, šį norėjimą formuoja poreikiai.

1.1.2 Darbuotojų motyvacijos teorijų apžvalga

Motyvacijos teorijų yra pakankamai daug. Visos jos grindžiamos žmogaus (darbuotojo) poreikiais.

J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert (2005) aiškina, kad kiekviena motyvacijos teorija išreiškia ypatingą požiūrį į žmones todėl, kad kiekviena teorija bando apibūdinti koks yra žmogus, kaip jis elgiasi ir koks jis gali tapti, kaip elgtis.

Poreikiai gali būti pirminiai (viscerogeniniai), t.y. tiesiogiai susiję su žmonių biologine prigimtimi (maisto poreikiu), bei antriniai (psichogeniniai), susiję su asmenybe. D.Diskienė ir A.Marcinkas (2007) pateikia organizacijoje tenkinamų darbuotojo poreikių klasifikavimą.(1 lentelė).

1 lentelė

Individo/darbuotojo poreikiai, tenkinami organizacijoje

Saugumo	<ul style="list-style-type: none"> • stabilus darbo turėjimas • saugios darbo vietos turėjimas • socialinių garantijų susirgus ar praradus darbingumą turėjimas • apsaugos nuo fizinio smurto turėjimas • rizikos išvengimas (užduočių, sprendimų)
Priklausymo/afiliacijos	<ul style="list-style-type: none"> • patikimas žmonėms • buvimas pilnateisiu organizacijos nariu • dalyvavimas socialiniuose renginiuose • darbas su geranoriškais kolektyvo nariais • darnių santykių palaikymas • konfliktų vengimas
Pagarbos	<ul style="list-style-type: none"> • kitų darbuotojų pagarbos jautimas • pagyrimai iš vadovų ir kolegų • formalus savo laimėjimų pripažinimas • autoriteto savo organizacijoje turėjimas
Nepriklausomybės ir savarankiškumo	<ul style="list-style-type: none"> • atsakomybė už save ir pavaldinius • griežtos kontrolės išvengimas • griežtos finansinės ir moralinės priklausomybės nejautimas • jaustis šeimininku
Pasiekimo	<ul style="list-style-type: none"> • atlikimas kažko geriau nei kiti • sunkaus tikslo pasiekimas ar priartėjimas prie jo • savo ypatingo indėlio įnešimas • savęs ugdymas • naujų užduočių geras atlikimas
Valdžios	<ul style="list-style-type: none"> • įtakos žmonėms darymas, skatinant juos keisti savo elgseną • vadovaujančių pozicijų užėmimas • išteklių ar informacijos šaltinių kontroliavimas • žmonių ir jų veiklos kontroliavimas

Pasak D.Šavareikienės ir V.Dubino (2003), poreikiai yra tai, kas paskatina žmogų tam tikrai veiklai, o motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas. Pirmiausia žmogus įsisąmonina poreikius, po to pradeda dėti pastangas, kad šiuos poreikius įgyvendintų, o grįžtamojo ryšio dėka jį pasiekia signalas, sukeliantis naują poreikį.

D.Šavareikienė, V.Dubinas (2003) pateikia mokslininkų P.Golbach ir N.Černyševskij nuomonę. P.Golbach teigia, kad poreikiai yra žmonių valios, potraukių ir protinio aktyvumo varomoji jėga. Nesibaigiantys individo poreikiai tarnauja kaip šaltinis jo pastoviam aktyvumui palaikyti. N.Černyševskij teigimu, tik poreikiai padeda suvokti subjekto santykius su objektu, nustatyti materialinių ekonominių sąlygų poveikį psichiniam ir dvasiniam asmenybės vystymuisi.

R.Čiarnienė, B.Neverauskas ir kt.(2011) aiškina, kad poreikiai yra labai svarbūs organizacijų valdyme. Darbuotojai aktyviau sieks organizacijos tikslų, žinodami, kad galės patenkinti ir savo poreikius, o darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus aiškinama, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori.

Darbuotojų motyvacijai paaiškinti yra sukurta visa eilė motyvacijos teorijų. Jų pradininku galima laikyti Fredericką Taylorą. Jo sukurtas „tradicinis modelis“ aiškina, kad darbuotojai darbą atliks geriau, jei jų darbo užmokestis priklausys nuo darbo rezultatų. Visos vėlesnės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis:

1. Turinio (stengiasi atsakyti į klausimą: kodėl atsiranda motyvacija?)
2. Proceso (siekia paaiškinti, kaip vyksta motyvacija, kaip ji sąlygoja individų elgesį).

Turinio teorijų pradininkas A. Maslow ir jo Poreikių hierarchijos koncepcija, kurią modifikavo F.Herzbergas, D. McClellandas, K. Alderferis, J. Atkinsonas. Anot V. Gražulio (2005), turinio teorijose analizuojama kokios yra tam tikro žmogaus elgesio priežastys, todėl šios teorijos pirmiausia nagrinėja atsirandančių poreikių ir motyvų prigimtį, jų struktūrą.

A.Maslow žmogaus motyvaciją išvelgė, kaip penkių pagrindinių poreikių hierarchiją (fiziologiniai → saugumo → priklausomumo → pagarbos → saviraiškos). Kaip teigia A.Maslow (2006), teoriniai svarstymai galėjo sudaryti įspūdį, kad šios penkios poreikių grupės yra susijusios maždaug taip : jei vienas poreikis patenkinamas, iškart randasi kitas. Šis teiginys gali sudaryti klaidingą įspūdį, kad poreikį patenkinti būtina visu šimtu procentų, kad pasireikštų kitas. A.Maslow (2006) teigimu, realesnis poreikių hierarchijos vaizdas būtų sukurtas sakant, kad kylant poreikių hierarchijos laipteliais aukštin, kiekvienas aukštesnis poreikis patenkinamas vis mažiau. Pavyzdžiui, patenkinti vidutinio žmogaus 85% fiziologinių, 70% saugumo, 50% priklausomumo, 40% pagarbos ir 10% saviraiškos poreikių. Kada patenkinamas dominuojantis poreikis, naujasis poreikis pasireiškia ne staigiu šuoliu, bet palaipsniui. Gali būti, kad pasireiškia kokiais 5% dar tada, kada dominuojantis poreikis patenkintas tik kokiais 75%.

A.Maslow teorija, nežiūrint jos plataus pripažinimo, susilaukė ir daug kritikos. Anot P.Jucevičienės (1994), net ir pasiekus penktąją poreikių pakopą negalima teigti, kad progresuoti daugiau nebegalima. P.Jucevičienės (1994) nuomone, žmonės yra tokie sutvėrimai, kurie visada ko nors nori, todėl jų poreikiai niekada negali būti pilnai patenkinti. Darbuotojus stipriau motyvuoja siekiamybė, negu jau turima realybė.

F.Herzbergo dviejų veiksnių teorija yra pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu šaltinių tyrimo rezultatas.. F.Herzbergas išskyrė dvi nesusijusių veiksnių grupes: *nepasitenkinimo* arba „higieniniai“ (santykiai su viršininkais, darbo užmokestis, darbo sąlygos, organizacijos vykdoma politika ir t.t.) ir *motyvaciniai* arba pasitenkinimo (pripažinimas, atsakomybės suteikimas, laimėjimai, paaukštinimo galimybė ir t.t.).

Pagal tradicinę požiūrį į pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu, jie abu sudaro vieną dimensiją, tad pasitenkinimą galima skatinti šalinant nepasitenkinimą: jei darbuotojas skalėje yra arčiau nepasitenkinimo ribos, pašalinus nepasitenkinimo šaltinį, jis skalėje turėtų pasislinkti link pasitenkinimo ribos. Dviejų veiksnių teorija tvirtina, kad viskas yra ne taip. Anot N.Chmiel (2000), jei bus pašalintas nepasitenkinimo šaltinis, darbuotojas nebus nepatenkintas, tačiau nebus ir patenkintas. Norint, kad didėtų darbuotojo pasitenkinimas, jis turi būti veikiamas visai kitų veiksnių. F.Herzberg teorija paskatino darbo praturtinimo programų vystymą. Šių programų esmė – darbuotojo pasitenkinimas atliekant užduotis. Darbuotojui suteikiama daugiau savarankiškumo, atsakomybės, keičiamas rutininis darbo pobūdis. Tačiau, kaip teigia V.Gražulis (2005), iš savo tyrimų F.Herzberg suprato, kad žmogus, patirdamas motyvatorių gausą, lengviau taikosi su higieninių veiksnių trūkumais.

K.Masiulis ir T.Sudnickas (2007) pateikia vaizdingą F.Herzberg teorijos pavyzdį. Jei įsivaizduotume, kad kurį laiką neturime muilo. Kuo ilgiau tai trunka, tuo prasčiau jaučiamės, tačiau tas faktas, kad vonioje turime ir turėjome muilo visada, mūsų nedžiugina. Tai todėl, kad muilas – higieninis veiksnys, kurio turėjimas nemotyvuoja, o neturėjimas stipriai demotyvuoja.

P.Jucevičienė (1994) lygindama A.Maslow ir F.Herzberg modelius teigia, kad jie turi panašumų, tačiau yra ir svarbių skirtumų. A.Maslow akcentuoja asmenybės poreikius, o F.Herzberg daugiau kreipia dėmesį į darbo sąlygas, kurios leistų patenkinti poreikius. Anot F.Herzbergo, dauguma darbuotojų jau yra patenkinę žemesniojo lygmens poreikius, todėl jų motyvacija labiau orientuota į aukštesniojo lygmens poreikius.

J. W. Atkinsonas sukūrė trijų poreikių teoriją (laimėjimų, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis), kurią vėliau, atlikęs tyrimus, papildė D. McClelandas. Kaip aiškina J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert (2005), D.McClelando tyrimai parodė, kad stiprus laimėjimo poreikis, noras nenusileisti ar pranokti kitus, susijęs su darbuotojo motyvacija atlikti darbines užduotis.

D.McClelando motyvacijos teorijoje akcentuojami aukštesnio lygio poreikiai. 3-jų kategorijų poreikių teorijoje D. McClelandas išskyrė 3 esminius, individo elgseną lemiančius poreikius:

- 1) pasiekimų (laimėjimų) poreikis;
- 2) priklausymo grupei (bendrums) poreikis;
- 3) valdžios poreikis.

V. Diskienė, A. Marčinskas (2007) cituoja Vettun, Kameron (2004) D. McClelando 3-jų kategorijų poreikių teorijos apibūdinimą, kad šių 3-jų motyvų įvertinimas suteikia galimybę vadovui organizuoti veiklą taip, kad patenkintų darbuotojų poreikius ir skatintų efektyvią jų elgseną. Kai kuris nors vienas iš poreikių yra pakankamai stiprus, galima pastebėti tam tikrus darbuotojų elgesio bruožus. Darbuotojai, kurie pasižymi dideliu poreikiu ką nors pasiekti, turi tam tikrų bruožų: užsibrėžia gana sudėtingus tikslus, siekia orisiimti didesnę atsakomybę, sugeba susitelkti ties konkrečia užduotimi.

Kitas į asmenybę orientuotas požiūris yra C. Alderferio ERG teorija (E – egzistencijos poreikiai, R – santykių poreikiai, G – augimo poreikiai). Ši teorija aiškina, kad žmogų vienu metu gali motyvuoti keli poreikiai. C. Alderferis mano, kad nebūtina patenkinti žemesniųjų poreikių tam, kad atsirastų aukštesnieji, jie gali egzistuoti kartu. R. Čiarnienė ir kt. (2011) aiškina kitą svarbų šios teorijos momentą – atvirkštinio proceso galimybę. Jeigu žmogui pasiekus aukštesnįjį poreikių lygmenį, jo žemesniojo lygmens poreikiai vėl nepatenkinami, jis regresuoja, nusileisdamas į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkinti poreikiai gali būti motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintus.

J.A.F. Stoner, R.E Freeman, D.R.Gilbert (2005) teigia, kad kiekviena poreikių teorija turi tam tikrų bendrų bruožų:

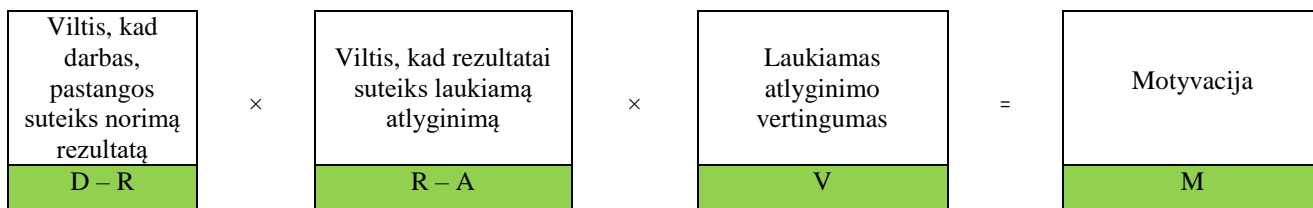
- akcentuoja, kad ateina momentas, kada kai kuriuos svarbiausius asmeninius poreikius žmonės patenkina;
- akcentuoja, kad apie savo pasitenkinimo laipsnį žmonės sprendžia sąmoningai palygindami aplinkybes su poreikiais;
- palaipsniui „palieka vietas“ žmonių skirtumams bei asmens pokyčiams.

Tuo tarpu proceso teorijų dėmesio centre, pasak V.Gražulio (2005), – žmogaus elgesio pokyčiai tam tikroje situacijoje, kada dėl atsiradusių motyvų patenkinti asmeniniai žmogaus poreikiai. Šios teorijos nesiekia paneigti poreikių, o tik aiškina, kad žmogaus elgesio priežastimi gali būti asmeninis situacijos suvokimas ir numatomos pasekmės.

Prie proceso motyvacijos teorijų yra priskiriamos W.Wroom lūkesčių arba vilčių teorija, L.Porter ir E.Lawler lūkesčių teorijos modelis, J.S.Adams socialinio teisingumo teorija, E.A.Lock tikslų iškėlimo teorija ir kitos.

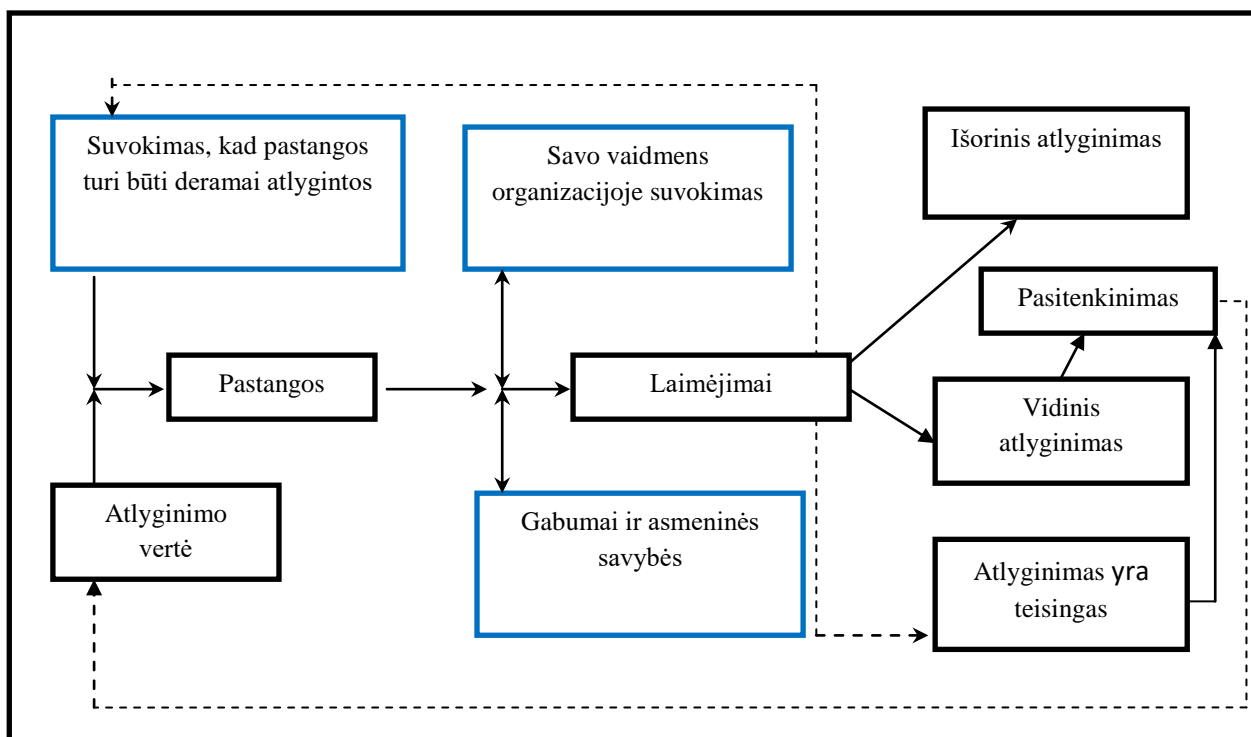
Pasak R.Čiarnienės, B.Neverausko ir kt.(2011), W.Wroom teorija remiasi teiginiu, kad aktyvus poreikis nėra vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslo, sąlyga. Dar svarbus žmogaus tikėjimas, kad pasirinkta elgsena tikrai patenkins jo lūkesčius. Viltis, W.Wroom teorijoje, traktuojama kaip norimo rezultato tikimybės įvertinimas. R.Čiarnienė, B.Neverauskas ir kt. akcentuoja trijų savitarpio ryšių reikšmę ir pateikia paveikslą:

- Viltis: darbo sąnaudos – rezultatai (D – R);
- Instrumentalumas: rezultatai – atlyginimas (R – A);
- Valentingumas (V).



2 pav. W.Wroom motyvacijos modelis

D.Diskienė, A.Marčinskas (2007) cituoja Česynienės, Diskienės, Kulvinskienės, Marčinsko, Tamaševičiaus (2002) W.Wroomo teorijos aiškinimą: norint, kad išoriniai atlygiai stipriai motyvuotų, reikia, kad darbuotojas laikytų juos vertingais (valentingumas); kad pastangos leistų pasiekti norimą rezultatą (lūkesčiai) ir žinoti, kad už atliktą darbą tikrai bus atlyginta (instrumentalumas).



3 pav. L.V.Porterio ir E. Lawlerio darbo motyvacijos modelis

J.S.Adams teisingumo teorija paremta paties darbuotojo gaunamo atlygio už atliktą darbą teisingumo vertinimu. J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert (2005) apibrėžia teisingumo teoriją, kaip darbo motyvacijos teoriją, kuri akcentuoja žmogaus tikėjimą atlyginimo ir nuobaudų sistemos, taikomos jo darbo rezultatų ar pasitenkinimo įvertinimui, teisingumu ir objektyvumu. J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert apibūdina teisingumą, kaip santykį tarp žmogaus investuotų išteklių (pvz., pastangų, gebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (pvz., atlyginimo ar paaukštinimo pareigose).

D.Diskienė, A.Marčinskas (2007) teigia, kad darbuotojams, lyginant savo rezultatus su kitų rezultatais, dažniausiai kyla tokie klausimai:

- ar jų atlyginimas teisingas, lyginant su kitais, dirbančiais panašų darbą;
- ar jų atlyginimas teisingas, lyginant su organizacijos darbuotojais, atliekančiais kitokią darbą;
- ar jų atlyginimas teisingas, lyginant su kitais visuomenės nariais.

R.Čiarnienė, B.Neverausko ir kt.(2011) nuomone, kada darbuotojas galvoja, kad jo kolega, atlikęs tokį pat darbą, uždirbo daugiau, jam atsiranda psichologinė įtampa. Jis pradeda galvoti, kad uždirba per mažai ir pradeda mažiau dirbti. Tie darbuotojai, kurie galvoja, kad uždirba per daug, stengiasi ir toliau dirbti tokiu pačiu intensyvumu. R.Čiarnienė, B.Neverausko ir kt. teigimu, pagrindinė teisingumo teorijos išvada yra ta, kad kol darbuotojai negalvos, jog už atliktą darbą gauna teisingą atlyginimą, jie gali stengtis mažinti savo darbo intensyvumą.

S.P.Robbins (2003) teigimu, ši teorija tikrai nėra nepriekaištinga ir palieka neatsakytus keletą klausimų:

- Kaip darbuotojai atsirenka su kuo palyginti gautą atlygį?
- Kaip teisingumo teorija apibūdina indėlius ir atlygius už atliktą darbą?
- Kaip darbuotojai palygina ir įvertina savo indėlius ir atlygius, kad gautų rezultatą sumine išraiška?
- Kaip ir kada šie veiksniai pasikeičia?

D.Diskienė, A.Marčinskas (2007) akcentuoja, kad šią teoriją taikyti yra sudėtinga, nes skirtingi asmenys nevienodai suvokia indėlį ir atlygį.

E.Lock tikslų išskėlimo teorija orientuota į tikslo formulavimą ir siekimą. J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert (2005) pateikia psichologo E.Lock nuomonę, kad natūralus žmogaus polinkis formuluoti tikslus ir jų siekti yra naudingas tik tada, kai žmogus supranta ir pripažįsta konkretų tikslą.

S.P.Robbins (2003) aiškindamas šią teoriją akcentuoja, kad turi būti formuluojami konkretūs ir sunkiai pasiekiami tikslai, nes tai duoda geresnius rezultatus, nei apibendrinti tikslai, tokie, kaip

pavyzdžiui, „stenkitės kiek galite“. Kuo sunkesni bus išskelti tikslai, tuo geresni bus darbo rezultatai. S.P.Robbins taip pat iškelia klausimą: ar darbuotojai labiau stengsis, jei jiems bus sudaryta galimybė dalyvauti formuluojant savo pačių tikslus? Anot S.P.Robbins, pagrindinis darbuotojo dalyvavimo tikslų formulavime privalumas būtų tas, kad šis tikslas taptų darbuotojui priimtinesnis. Dalyvaujantys formuluojant tikslą darbuotojai netgi sudėtingą tikslą bus labiau linkę priimti nei tą, kuris jiems buvo primestas.

Apibendrinami šiuolaikines motyvacijos teorijas J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert (2005) išskiria pagrindinius šių teorijų akcentus:

- Motyvacijos teorijos skiriasi tuo, ką akcentuoja ir ką numato;
- Poreikių ir teisingumo teorijos nagrinėja žmonių pasitenkinimą ir nepasitenkinimą;
- Vilčių teorija aiškina procesą, kaip žmonės pasirenka iš kelių alternatyvių veiksmų, kurie pagrįsti jų lūkesčiais, ką laimės iš kiekvieno elgesio;
- Tikslų nustatymo teorija nukreipta į tikslų nustatymo procesą ir pačių tikslų poveikį motyvacijai.

1.2. Motyvavimo metodai, priemonės ir jų pritaikymo galimybės organizacijoje

1.2.1. Darbo užmokestis kaip viena pagrindinių motyvavimo priemonių

Pati geriausia darbo motyvacija – tai dirbti darbą, apie kurį svajojome, mano D.Šavareikienė ir V. Dubinas (2003).

D.Šavareikienės (2012) teigimu, mokslinėje literatūroje motyvo suvokimas svyruoja tarp naudingo konstrukto, apibūdinamo kaip veiklos stimulus, padedantis patenkinti asmens poreikius iki vientiso asmens savybių vertinimo ar tam tikros būsenos žmogaus aspektu.

B.Leonienė (2001) nuomone, jau seniai pastebėta, kad siekiant daryti poveikį kitų elgesiui norima linkme, galima taikyti įvairias priemones:

- Bausmes ir prievartą;
- Moralinį ir materialinį paskatinimą.

Kaip teigia D.Šavareikienė ir V.Dubinas (2003), žmonėms reikalingi pinigai. Tai natūralu. Tačiau darbas, anot D.Šavareikienės ir V.Dubino, turi suteikti ne tik sąlygas egzistuoti, bet ir malonumą, pasitenkinimą bendraujant su bendradarbiais.

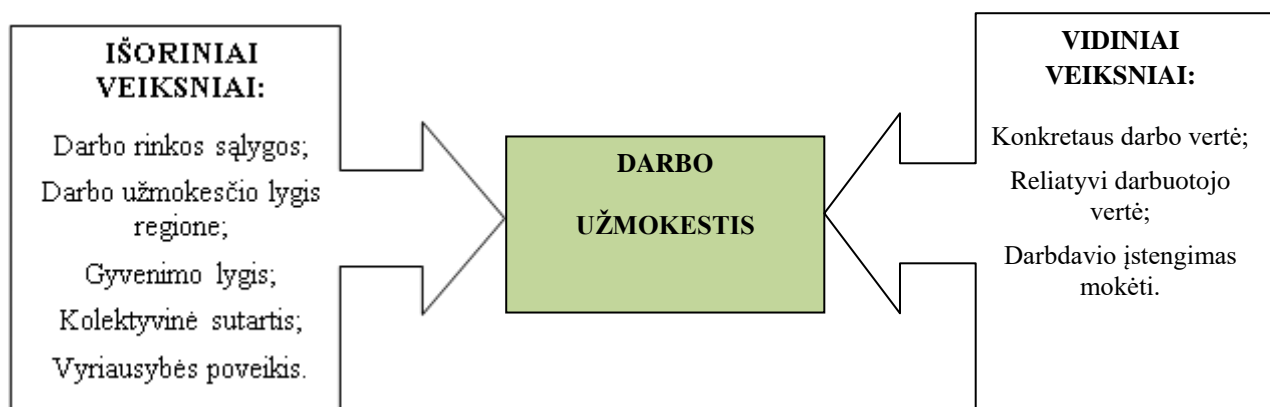
Pagrindinis darbuotojų motyvavimo modeliavimo tikslas, anot L.Marcinkevičiūtės (2006) – suprasti ir sumodeliuoti veiklos procesus, problemas, elementus, veiklos dalyvius, veiksmus geriau,

negu tai galima būtų padaryti aprašant. Organizacijų vadovams, kaip teigia L.Marcinkevičiūtė (2006), veikiant rinkos ekonomikos sąlygomis ir norint veiksmingiau išnaudoti darbuotojų profesinius gebėjimus bei integruojantis į tarptautinį verslą, rekomenduotina įvertinti darbuotojų (tiek vadovaujančių, tiek vykdančiųjų) darbo, kultūrinius ir socialinius veiksnius, kurie dažniausiai būna sunkiai išmatuojami, bet yra svarbūs darbuotojų motyvavime.

Viena pagrindinių motyvavimo priemonių – darbo užmokestis, apie kurį kalbant, anot A.Sakalo (2003), dažnai girdimas teiginys, kad teisingo darbo užmokesčio nebūna. Darbuotojams jis visada atrodo per mažas, o tie, kurie moka darbo užmokestį, paprastai įrodinėja, kad jis yra teisingas.

Egzistuoja dvi pagrindinės darbo užmokesčio sistemos – vienetinė ir laikinė. Vienetinė sistema priklauso nuo konkrečių darbo rezultatų, o laikinė- nuo darbuotojo dirbto laiko. Vienetinė sistema daugiau taikoma gamyboje, kur galima tiksliai įvertinti darbuotojo atlikto darbo kiekį. Anot R.Korsakienės, L.Lobanovos ir A.Stankevičienės (2011), grynose laikinėse darbo užmokesčio sistemose yra pažeidžiama pagrindinio teisingumo principo (rezultatas → atlyginimas) priklausomybė, todėl labai dažnai dėl to kyla nesutarimų tarp skirtingo darbo našumo darbuotojų, kurie nėra motyvuoti dirbti našiai. Tokiu atveju reikalingas papildomas darbuotojų skatinimas.

R.Čiarnienė, B.Neverauskas ir kt.(2011) apibrėžia darbo užmokestį kaip pinigine forma išreikštą pajamų šaltinį, vertinamą kaip nacionalinių pajamų dalį, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų naudoto protinio ir fizinio darbo kiekį ir kokybę, kaip atlygį darbuotojams už jų darbo jėgos kaip gamybos veiksnio panaudojimą. R.Čiarnienė, B.Neverauskas ir kt.(2011) pateikia sąrašą vidinių ir išorinių veiksnių, įtakančių darbo užmokesčio dydį paveiksle (4 pav.).



4 pav. Darbo užmokesčio dydį veikiantys veiksniai.

Darbo užmokesčio formos grindžiamos trimis, tarpusavyje susijusiais, darbo užmokesčio organizavimo modeliais, pateiktais 2 lentelėje.

2 lentelė

Darbo užmokesčio modeliai (sudaryta autorės pagal V.Dubinas (2001))

<i>Modelis</i>	<i>Ypatumai</i>
<i>Amerikietiškas</i>	Griežtai identifikuojamas atliekamas darbas. Tiksliai apibūdintas darbo turinys ir darbuotojams iškelti reikalavimai (kvalifikacija, darbo stažas, dalykinės ir asmeninės savybės).
<i>Japoniškas</i>	Organizuojamas pagal darbuotojų anketinius duomenis, t.y. atsižvelgiant į jų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą ir samdos formą. Darbo rezultatai ir darbuotojo kvalifikacija nėra sureikšminami.
<i>Vakarų Europos šalių</i>	Tarpinis variantas tarp amerikietiško ir japoniško. Svarbiausiu kriterijumi laikomas darbuotojo profesinis pasirengimas, pagal kurį vertinamas darbo sudėtingumas. Darbuotojo amžius ir darbo stažas yra tik papildomi atlygio už darbą kriterijai. Darbuotojo karjeros strategija formuojama atsižvelgiant į amžių ir darbo stažą.
<i>Lietuviškas</i>	Privačiame sektoriuje darbo užmokestis siejamas tik su minimalaus darbo apmokėjimo dydžio nustatymu, o darbo apmokėjimo modeliavimas yra pačių darbdavių prerogatyva. Valstybiniame sektoriuje darbo užmokesčio organizavimo principai reglamentuojami LR valstybės tarnybos įstatymo (31-35 str.). Valstybės tarnautojo darbo užmokestį sudaro: pareiginė alga, priedas už tarnybos stažą, priemokos.

D.Šavareikienė (2013) tyrė kompensavimo už darbą koncepciją. Apžvelgusi mokslinę literatūrą, D.Šavareikienė (2013) teigia, kad daugelis autorių nesutaria dėl kompensavimo už darbą sąvokos ir sutapatina ją su darbo užmokesčiu.

D.Šavareikienės (2013) nuomone, kompensavimo už darbą sąvoka yra plati ir struktūruota, o jos išanalizuotoje literatūroje vyrauja požiūris, kad kompensavimas už darbą pirmiausia reiškia darbuotojo pajamas, o gaunamų pajamų išraiška gali būti tiek finansinės, tiek nefinansinės (naudų) formos, kurios nebūtinai gali būti susietos su asmens veiklos rezultatais organizacijoje. Anot D.Šavareikienės (2013), autorių pasiūlyti kompensavimo už darbą modeliai atskleidžia, kad kompensavimo už darbą sąvoka nebūtinai turi būti konceptualizuojama kaip darbo užmokestis, kadangi darbuotojo poreikiai gali būti tenkinami ir per teikiamas naudas.

J.Žaptorius (2007) akcentuoja, kad kompensavimas už atliktą darbą pirmiausia turėtų būti susietas su organizacijos tikslų formavimu ir jų siekimu. J.Žaptoriaus (2007) nuomone, dabartiniu metu daugelis organizacijų taiko vis naujus kompensavimo už darbą metodus, kur vengiama biurokratinio ir hierarchinio ryšio su darbo aprašais bei kontrolės lygiu. J.Žaptorius (2007), kaip ir D.Šavareikienė (2013), išskiria, kad naujasis kompensavimo už darbą metodas susideda ne tik iš bazinio darbo užmokesčio, kintamo (skatinamojo) darbo užmokesčio, bet ir netiesioginio užmokesčio (naudų).

1.2.2. Motyvavimo priemonių klasifikacija

D.Diskienė ir A.Marčinskas (2007) mano, kad motyvacijai sėkmingai dirbti turi įtakos gausa veiksnių, skatinančių darbą. D.Diskienė ir A.Marčinskas neabejoja, kad motyvuojantys veiksniai nevienodai skatina skirtingus žmones. Pavyzdžiui, kas svarbu vadovaujančiam darbuotojui, nebūtinai svarbu ir jo pavaldiniui. Todėl, prieš renkantis motyvavimo priemones, autoriai rekomenduoja pabandyti išsiaiškinti kiek darbuotojai patenkinti darbu ir ko jiems trūksta.

P.Forsyth (2006) akcentuoja keletą populiariausių motyvavimo priemonių pavyzdžių:

- Darbo užmokestis;
- Pensija (pašalpa);
- Kompanijos automobilis;
- Motyvacinės išmokos arba bonusai;
- Pasirinkimo laisvė;
- Lengvatinės paskolos;
- Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas;
- Nuolaidos kompanijos gaminamiems produktams ar paslaugoms;
- Sveikatos ir kitos draudimų rūšys;
- Grupiniai motyvatoriai (dalyvavimas užsienio konferencijose ir kt.).

Tačiau, kaip teigia P.Forsyth (2006), nei viena iš šių išvardintų priemonių negali būti reikšminga kiekvienai organizacijai. Pavyzdžiui, organizacijos gaminama produkcija gali būti visai nepageidaujama įsigyti, nes darbuotojui nereikalinga.

Lietuvoje darbuotojų motyvavimo problema yra aktuali ir daugelis mokslininkų įdeda nemažai pastangų šiai problemai spręsti. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas. A.Sakalas (2003) išskiria dvi motyvavimo priemonių grupes: darbo užmokestį ir vadinamuosius socialinius motyvus. Socialiniai motyvai, anot A.Sakalo, yra nukreipti į individualių siekių įgyvendinimą ir santykių kolektyve gerinimą. Socialinius motyvus galima išreikšti ir per materialinį skatinimą, jei dalis darbo užmokesčio būtų mokama kaip priedai už tam tikras darbuotojų socialines savybes: lojalumą organizacijai, nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, indėlį sprendžiant organizacijos problemas ir t.t.

L.Marcinkevičiūtė (2005), R.Korsakienė, L.Lobanova ir A.Stankevičienė (2011) taip pat išskiria dvi motyvavimo priemonių grupes: materialines ir psichologines (3 lentelė). L.Marcinkevičiūtės teigimu, ankstesniais istoriniais laikotarpiais buvo taikomos tik atskiros

darbuotojų motyvavimo priemonės, o dabartinių motyvavimo priemonių įvairovė daug didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai modeliai, susidedantys iš kelių motyvavimo priemonių.

Anot R.Korsakienė, L.Lobanova ir A.Stankevičienė (2011), kai darbuotojo atlygis už darbą susietas su veiklos rezultatais, uždėtis atspindi organizacijos veiklą. Gerai dirbančių darbuotojų atlygis didėja proporcingai jų indėliui, o blogai dirbantys darbuotojai pastebi, kad jų atlyginimas nedidėja. Tai skatina blogai dirbančius darbuotojus dirbti našiau, tuo pačiu didinant visos organizacijos veiklos sėkmę.

3 lentelė

Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės (1990 – 2004)

(R.Korsakienė, L.Lobanova, A.Stankevičienė (2011))

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	Darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas, drausminių nuobaudų panaikinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, nusiskundimų analizė, saviraiškos galimybės, užimtumo garantijos, racionalūs valdymo stiliai.
Dalyvavimas pelno dalijime, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos, sutaupyto lėšų padalijimas.	Vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, stažuotės, valdiškas automobilis	

I.Matuzienė ir D.Šavareikienė (2005) atliko darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio tyrimą Šiaulių miesto įmonėse ir nustatė, kad kvalifikacijos kėlimo motyvas dominuoja kitų darbinės aplinkos motyvų atžvilgiu. Šios autorės padarė išvadą: kvalifikacijos kėlimo motyvo dominavimas rodo tai, kad kvalifikacijos kėlimo būtinybė tapo labiausiai pastebimu ir kone visuotiniu reiškiniu Šiaulių miesto įmonėse, o darbuotojo profesionalumas darosi vienu būtiniausių darbo motyvų.

J.Palidaskaitė (2009) akcentuoja, kad skirtingų kartų atstovus gali motyvuoti kiek kiti aspektai. Anot J.Palidaskaitės (2009), jaunesnio amžiaus darbuotojus (20-30 m. amžiaus) labiau motyvuoja geras atlyginimas (argumentai – kuriama šeima, įsigyjamas būstas), karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys, o darbo vietos saugumas, pensijos mažai imponuoja. Vyresnio amžiaus darbuotojus (30-40 m.) vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis ir karjeros galimybės., o didėjant amžiui (40-50 m.) svarbesniais motyvatoriais tampa darbo vietos saugumas ir atlyginimas, kuris įtakoja pensijos dydį.

V.Gražulis, E.Markuckienė (2013) atliko tyrimus darbuotojų socializacijos tema, kurie parodė, kad 4 iš 5 pavaldinių pageidautų didesnių vadovų pastangų sudarant sąlygas darbuotojų

įgūdžių ir kompetencijų tobulinimui, ugdant ir plėtojant gerus tarpusavio santykius, didesnio dėmesio vyresnio amžiaus darbuotojams.

Remdamiesi atliktais tyrimais, D.Diskienė ir A.Marčinskas (2007) sudarė motyvacinių priemonių, kurias dažniausiai naudoja jų apklausti viešojo ir verslo sektoriaus vadovai, sąrašą (žr. 4 lentelė).

4 lentelė

Dažniausiai taikomos priemonės darbuotojams motyvuoti organizacijoje (proc.)

<i>Apskritai</i>			<i>Viešasis sektorius</i>			<i>Verslo sektorius</i>		
1.	Savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas	55,1	1.	Savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas	54,4	1.	Piniginės skatinimo sistemos	70,0
2.	Piniginės skatinimo sistemos	54,9	2.	Tikslų (užduočių) nustatymo tobulinimas	43,9	2.	Savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas	55,7
3.	Tikslų (užduočių) nustatymo tobulinimas	39,9	3.	Piniginės skatinimo sistemos	36,1	3.	Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą	39,9
4.	Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą	37,3	4.	Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą	34,0	4.	Tikslų (užduočių) nustatymo tobulinimas	36,8
5.	Atliekamo darbo perprojektavimas, siekiant padidinti turiningumą	16,5	5.	Atliekamo darbo perprojektavimas, siekiant padidinti turiningumą	19,0	5.	Atliekamo darbo perprojektavimas, siekiant padidinti turiningumą	14,4
6.	Kitos	10,0	6.	Kitos	11,7	6.	Kitos	8,6

D.Diskienės ir A.Marčinsko (2007) atlikti tyrimai parodė, kad verslo sektoriuje akivaizdžiai dominuoja (70 proc.) piniginės skatinimo sistemos. Tačiau, remiantis F.Herzberg teorija, vadovai negali būti įsitikinę, kad sukonzentruotas dėmesys apmokėjimui už darbą visada atliks tobulo motyvatoriaus vaidmenį. Pasak V.Gražulio (2005), dėl neteisingo darbo užmokesčio reikšmės vertinimo dažnai atsiranda visai neprognozuojamų neigiamų pasekmių, kurios neretai pasireiškia išlaidų tiek darbuotojų, tiek visos organizacijos išlaikymui padidėjimu, darbo apmokėjimo sistemų sudėtingumu, darbo užmokesčio dydžių svyravimu, profsąjungų neigiamu poveikiu, darbo užmokesčio mokėjimo grafiko nesilaikymu ir pan.

Tinkamas motyvavimo priemonių parinkimas didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Ž.Kavaliauskienė (2011), apžvelgusi mokslinę literatūrą, padarė išvadą, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai mokslinėje literatūroje dažnai traktuojamas kaip rišamoji jėga, kuri susieja darbuotoją su atitinkamomis pareigomis atitinkamoje organizacijoje ir pasireiškia skirtingomis formomis bei dimensijomis, kurios atskleidžia priežastis, skatinančias žmones imtis atitinkamos veiklos arba tęsti jau pradėtą veiklą.

Remdamasi darbe apžvelgtomis motyvacijos teorijomis, darbo autorė sudarė motyvacijos priemonių klasifikavimo pagal motyvacijos teorijas lentelę (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Motyvavimo priemonių klasifikavimas pagal motyvacijos teorijas

<i>Teorija</i>	<i>Motyvavimo priemonės</i>
A.Maslow Poreikių hierarchijos koncepcija	<i>Žemesnio lygio</i> : atlygis, profsajungų kolektyvinė sutartis, tarnybos kadencija. <i>Aukštesnio lygio</i> : priklausymas grupei, neoficialūs renginiai, atsakomybės lygis, bendravimo galimybė, kvalifikacijos kėlimo galimybė.
F. Herzberg dviejų veiksmų teorija	Paaukštinimas pareigose, asmeninis tobulėjimas, sudėtingesnių uždavinių skyrimas, atsakomybės suteikimas, laimėjimai.
D.McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija	Asmeninės atsakomybės suteikimas, karjeros galimybės, paaukštinimas pareigose, priklausymas grupėms, bendravimo galimybė, sąlygos saviraiškai, grįžtamojo ryšio suteikimas.
C.Alderfer ERG (E – egzistencijos, R – santykių, G – augimo poreikiai) teorija	Pastovaus atlyginimo garantija, galimybė dirbti grupėse, kvalifikacijos kėlimas, teigiamas organizacijos klimatas.
W.Wroom lūkesčių arba vilčių teorija	Materialinės skatinimo priemonės: atlyginimo dydis, premijos, priedai.
L.Porter ir E.Lawler lūkesčių teorija	Darbo garantija, draugija, papildomos lengvatos, galimybė panaudoti savo gebėjimus, palankūs ryšiai, padėkos, pagyrimai, paaukštinimas pareigose.
J.S.Adams socialinio teisingumo teorija	Teisingas darbo įvertinimas, laiku įvertintas darbas, įvertinimas atitinkantis atliktą uždavimą.

L.Marcinkevičiūtė (2005) rekomenduoja atlikti parengiamąjį darbą įmonėse. Jos nuomone, reikia nustatyti darbuotojų veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksmus, poreikius ir tik po to kurti veiksmingus motyvavimo modelius. Jeigu darbuotojai neturi galimybės pasirinkti darbo pobūdžio, nenaudoja profesinių gebėjimų, dažnai tampa abejingais vykdytojais, kurių galutinis tikslas – darbo užmokestis. Toks požiūris, anot L.Marcinkevičiūtės, yra žalingas, nes per tam tikrą laikotarpį susidarys žemas žinių ir kvalifikacijos prestižas, o Lietuva gali tapti tik darbo jėgos tiekėja.

1.3. Darbo atlikimo vertinimo svarba darbuotojų motyvacijos procese

Jau maždaug nuo pirmojo pasaulinio karo laikų buvo pradėtos taikyti darbo atlikimo vertinimo sistemos. Pasak E.E. Jančiausko (2006), atsirado darbo ir asmens darbo sąlyčio analizės sąvokos, buvo sukurti profesinių interesų ir darbo rezultatų vertinimo metodai.

Daugumoje šiuolaikinių organizacijų yra įdiegtos veiklos vertinimo sistemos, vyksta metiniai veiklos vertinimo pokalbiai tarp vadovų ir pavaldžių darbuotojų.

V.Paulauskaitė (2009) teigia, kad pakankamai dažnai organizacijose atvirai pripažįstama, kad įdiegta darbuotojų vertinimo sistema yra tik formali procedūra, kurios reali nauda įmonei visiškai neaiški. Vertinimas, pagrįstas tik formaliomis priemonėmis, darbuotojui neturi jokios išliekamosios

vertės arba dažnai yra tik formali kontrolės procedūra, kurią, vadovybės reikalavimu, privaloma atlikti.

Pasak I.Bakanauskienės (2008), vertinimas reiškia darbuotojo dabartinio atliekamo darbo ar anksčiau atlikto darbo kokybės įvertinimą ir/arba jo asmeninių savybių palyginimą su organizacijoje nustatytais standartais.

R.Korsakienės, L.Lobanovas, A.Stankevičienės (2011) nuomone, nors padėti kitiems geriau atlikti savo darbą – viena svarbiausių organizacijų vadovų užduočių, tačiau daugelis vadovų pripažįsta, kad dėl veiklos vertinimo ir darbuotojų instruktavimo, jiems kyla nemažai sunkumų. Ne visada lengva tiksliai įvertinti darbuotojų veiklą.

Daugelis mokslininkų mano, kad veiklos vertinimas gali išprovokuoti konfliktą tarp vadovo ir darbuotojo, nes jų nuomonės apie atliekamą darbą gali nesutapti. Darbuotojas gali manyti, kad jis dirba labai gerai, o vadovas, vertindamas jo veiklą ir suteikdamas grįžtamąją ryšį, gali turėti priekaištų.

C.Dusterhoff, J.Barton Cunningham ir J.M.MacGregor (2013) pateikia Elicker (2006), Levy (2000) ir Brown (2010) nuomonę apie darbuotojų požiūrį į veiklos vertinimą. Elicker teigia, kad darbuotojai, grįžtamojo ryšio apie veiklą gavėjai, dažnai yra nepatenkinti ir pačiu veiklos vertinimo procesu ir gaunamais atsiliepimais apie savo veiklą.

Levy (2000) nuomone, jeigu darbuotojai yra nepatenkinti ir mano, kad šis procesas neteisingas, vargu ar jie priims ir naudos įvertinimo rezultatus, o Brown (2010) teigia, kad asmens nepasitenkinimas veiklos vertinimo procesu yra susijęs su nepasitenkinimu darbu, sumažėjusiu įsipareigojimu organizacijai ir ketinimais keisti darbą.

E.Župerkienės ir A.Župerkos (2010) teigimu, darbuotojo tiesioginio vadovo vertinimas, iš esmės, sukelia kai kurias problemas. Tiesioginis vadovas, vertindamas sau pavaldžius darbuotojus, neišvengia subjektyvumo. Tai ypač aktualu mažoms organizacijoms, kuriose dirba nedidelis skaičius žmonių.

1.3.1. Darbo atlikimo vertinimo samprata ir nauda

Darbo vertinimas, atitinkantis žmogaus pagarbos ir savireguliacijos poreikius, pagal vadybos metodų klasifikaciją, priskiriamas prie psichologinių vadybos metodų, teigia A.Sakalas (2003).

N.Chmiel (2005) aiškina, kad iš esmės darbo atlikimo vertinimas yra bendrasis terminas, vartojamas aprašyti procesams, kai vadovas ir pavaldinys periodiškai (paprastai kasmet) susitinka tam, kad apžvelgtų pastarojo darbą ir paieškotų būdų, kaip pagerinti darbo atlikimo lygį.

Darbo atlikimo vertinimas yra labai svarbus veiksnys žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Kaip teigia Greg.R. Oldham ir J.Richard Hackman (2010), darbo atlikimo tyrinėjimai žinomi jau nuo 1850 metų, kada mokslininkas Adamas Smithas aprašė ir publikavo segtukų pagaminimo darbo procesą, kurį padalino į aštuoniolika skirtingų operacijų, kurias atlieka skirtingi žmonės, nors, jo nuomone, tas pats žmogus galėtų atlikti dvi ar tris operacijas.

Anot A.Sakalo (2003), įvertinimas – tai kiekvienam vadovui labai reikalingas darbo įrankis, kuris padeda darbuotojams tobulėti ir gali būti naudojamas pageidaujamai veiklai skatinti bei prastai darbo kokybei gerinti.

Remiantis H.Heidemeier ir K.Moser (2009), moksliniai tyrimai darbo atlikimo vertinimo srityje yra labai aktualūs, nes pasitarnauja įvairiems organizacijos tikslams.

Darbo atlikimo vertinimui gali būti naudojama nesudėtinga grafinė vertinimų skalė, apimanti šias dimensijas:

- Kokybė – darbas atliktas tiksliai, išbaigtas ir priimtinas;
- Našumas – per tam tikrą laiko tarpą atlikto darbo kiekis ir darbo efektyvumas;
- Darbo išmanymas – darbo atlikimui panaudoti praktiniai ir techniniai įgūdžiai bei informacija;
- Patikimumas – pasitikėjimas darbuotoju, kad jis įvykdys užduotį ir domėsis jos padariniais;
- Drausmė – darbuotojo punktualumas, nurodytų pertraukų trukmės laikymasis, pravaikštų nedarymas;
- Nepriklausomybė – darbuotojo savarankiškai atlikta darbo dalis, darbas niekam neprižiūrint.

G.Deesler (2001) formuluoja tris pagrindinius darbo atlikimo vertinimo tikslus:

1. Darbo atlikimo vertinimo metu gaunama grįžtamojo ryšio informacija apie atliktą darbą, kuri motyvuoja darbuotoją tolimesniam darbui;
2. Darbo atlikimo įvertinimas suteikia galimybę darbuotojui pašalinti savo darbo trūkumus, o ateityje dirbti efektyviau ir našiau;
3. Darbo atlikimo įvertinimo metu gauta svarbi informacija gali būti panaudota priimant sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo arba atlyginimo pakėlimo.

W.Adamus (2009) teigimu, darbo atlikimo vertinimas yra technika, panaudota tam, kad išmatuoti atlikto darbo kokybę. Jis pateikia M.Armstrong (2008) apibrėžimą, kad darbo atlikimo vertinimas – tai reliatyvinės vertės skirtingose organizacijos darbo vietose nustatymo sisteminis procesas.

W.Adamus (2009) nuomone, problema yra ta, kad žmonės, net ir turėdami tinkamą darbo vertinimo analizę, neturi galimybės įvertinti panašios vertės objektų. Tokiu atveju darbuotojui yra sunkiau nustatyti ar jo darbas vertinamas teisingai. Darbą apibūdinantys teiginiai ar pavyzdžiai, turi būti vertinami skalėse su keliais, vienas nuo kito nutolusiais lygmenimis ir tinkami darbo kokybei apibūdinti ir suprantami darbuotojui, o visi vertinimo kriterijai turi būti išmatuojami kiekybiškai. Dėl paties žmogaus vertinimo galimybių apribojimo arba vertinimo kriterijų neaiškumo gali atsirasti vertinimo nesuderinamumas, verčiantis supaprastinti vertinimo kriterijus, kad jie aiškiai atitiktų pasirinkto darbo vertinimo modelio aspektus.

Anot N.Chmiel (2005), jei ketinama vertinti nuolatinį darbą, reikia nuspręsti, kaip tai bus padaryta, ką reikia įvertinti, koks bus taikomas metodas. Kad būtų galima nustatyti, kurie darbai reikalingi bruožai arba kompetencijos yra svarbiausi atliekant vieną ar kelis vaidmenis, reikėtų atlikti sistemingą darbo proceso ir kompetencijų analizę. O norint įvertinti, kokią vertę organizacijai duoda kiekviena darbų grupė, reikia dar daugiau – jos ir atlikimo lygių svarbos bei kritiškumo analizės, atsižvelgti į ryšį tarp nagrinėjamo darbo atlikimo ir darbo padalinio ar netgi visos organizacijos veiklos rezultatų.

E. Jasinskas, B. Švagždienė, R. Mikalauskas (2012) išanalizavę mokslinę literatūrą (Slizytė, Bakanauskienė (2007); Alonderienė, Bakanauskienė (2004)), išskyrė pagrindinius darbuotojų vertinimo metodus (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

Darbuotojų vertinimo metodai

(sudaryta autorės pagal E.Jasinskas, B.Švagždienė, R.Mikalauskas (2012))

<i>Darbuotojų vertinimo metodai</i>			
<i>Individualūs</i>		<i>Komandiniai</i>	
360 laipsnių grįžtamojo ryšio; Individualaus vertinimo; Laisvi (nestruktūrizuoti) aprašomieji (kokybiniai); Kombinuotieji (tarpiniai); Kiekybiniai.		Lyginamojo vertinimo; Struktūrizuoti; Specialieji.	
<i>Privalumai</i>	<i>Trūkumai</i>	<i>Privalumai</i>	<i>Trūkumai</i>
Vertintojų skaičiaus aiškumas; Darbuotojų individualus vertinimas; Griežto kriterijų komplekso nustatymas; Laisvų charakteristikos formų egzistavimas.	Vertinimui reikia skirti daug laiko; Gautų duomenų negalima palyginti; Darbuotojų suskirstymas į labai gerus, gerus ir blogus; Vertinimo metodai orientuoti į kelis tikslus.	Galima išskirti stipriąsias ir silpnąsias darbuotojų puses; Vertinimo metodai orientuoti į specialius tikslus; Gali būti vertinama visa darbuotojų grupė vienu metu.	Darbuotojų suskirstymas į geriausius ir blogiausius.

S.Raižienė ir A.Endriulaitienė (2007) siūlo, kad kiekvieno komandos nario asmeninio efektyvumo įvertinimą gali atlikti komandos lyderis, kiti komandos nariai, bei kiekvienas komandos

narys savo efektyvumą gali įsivertinti patys. Šiame procese taip pat yra naudinga turėti vertinimo skales ar klausimynus ir įvertinti kiekvieną narį pagal keturis kriterijus: komunikacinės kompetencijos lygį, profesionalumo lygį, atsakomybės lygį ir kūrybiškumo lygį.

E.E. Jančauskas (2011) siūlo naudoti G.Dessler rekomenduojamais darbuotojų darbo vertinimo metodais privačiame sektoriuje (žr. 7 lentelė).

7 lentelė

Darbuotojų darbo vertinimo metodai privačiame sektoriuje

(sudaryta autorės pagal E.E. Jančauskas (2011))

<i>Vertinimo metodas</i>	<i>Vertinimo metodo ypatumai</i>
1. Grafinės vertinimo skalės metodas	Nustatomi kriterijai (darbo kokybė, produktyvumas, savarankiškumas, atsakomybė, drausmingumas ir kt.) ir vertinama tokiais matais: puiku, labai gerai, gerai, patenkinamai, reikia gerinti, nepatenkinamai.
2. Alternatyvus rangavimo metodas	Nustatomi vertinimo kriterijai, pagal kuriuos darbuotojai suskirstomi į rangus. Suskirsčius, išvedami surinktų balų vidurkiai ir toliau, remiantis jais, priimami bendrieji vertinimo prasmės sprendimai (karjera, atlyginimas mokymas ir kt.)
3. Porinio lyginimo metodas	Nustatomi vertinimo kriterijai, jiems suteikiama formali išraiška ir darbuotojai lyginami vieni su kitais, pagal šiuos kriterijus.

S.P. Robbins (2003) aiškina kaip svarbu, kad darbuotojui būtų aiškūs išskelti tikslai ir suprantami vertinimo kriterijai. Jei darbuotojui išskelti tikslai yra neaiškūs, vertinimo kriterijai migloti ir nekonkretūs, o darbuotojas netiki, kad jo indėlis bus teigiamai įvertintas arba jis įsitikinęs, kad jam bus atlyginta nepatenkinamai, kada tikslai bus pasiekti, tikėtina, kad darbuotojo pastangos atlikti darbą bus mažesnės, nei jis gali. Todėl, S.P. Robbins nuomone, darbo įvertinimas vaidina svarbų vaidmenį, turintį įtakos darbuotojų motyvacijai.

S.P. Robbins (2003) labai panašiai, kaip ir G. Dessler, siūlo vertinti darbuotojus pagal tris populiariausius kriterijų rinkinius: individualių užduočių rezultatai, elgsena ir savybės. S.P. Robbins taip pat mano, kad vertinimo kriterijai turi būti išmatuojami. Pavyzdžiui, vertinant individualias užduotis, rekomenduojama vertinti pagal pagamintos produkcijos kiekį, sunaudotų kaštų kiekį, naujų klientų skaičių, pardavimų dydį ir t.t.

Vertinant elgseną yra kur kas sudėtingiau, nes konkrečius rezultatus sunkiau priskirti tam tikriems darbuotojo veiksams. Tokiu atveju lengviau yra vertinti komandinį, o ne individualų darbą. Vertinti darbuotojo elgseną rekomenduojama, pavyzdžiui, pagal laiku pateiktas ataskaitas, vidutinį priimtų skambučių skaičių, nedarbo dienų dėl ligos skaičių ir t.t.

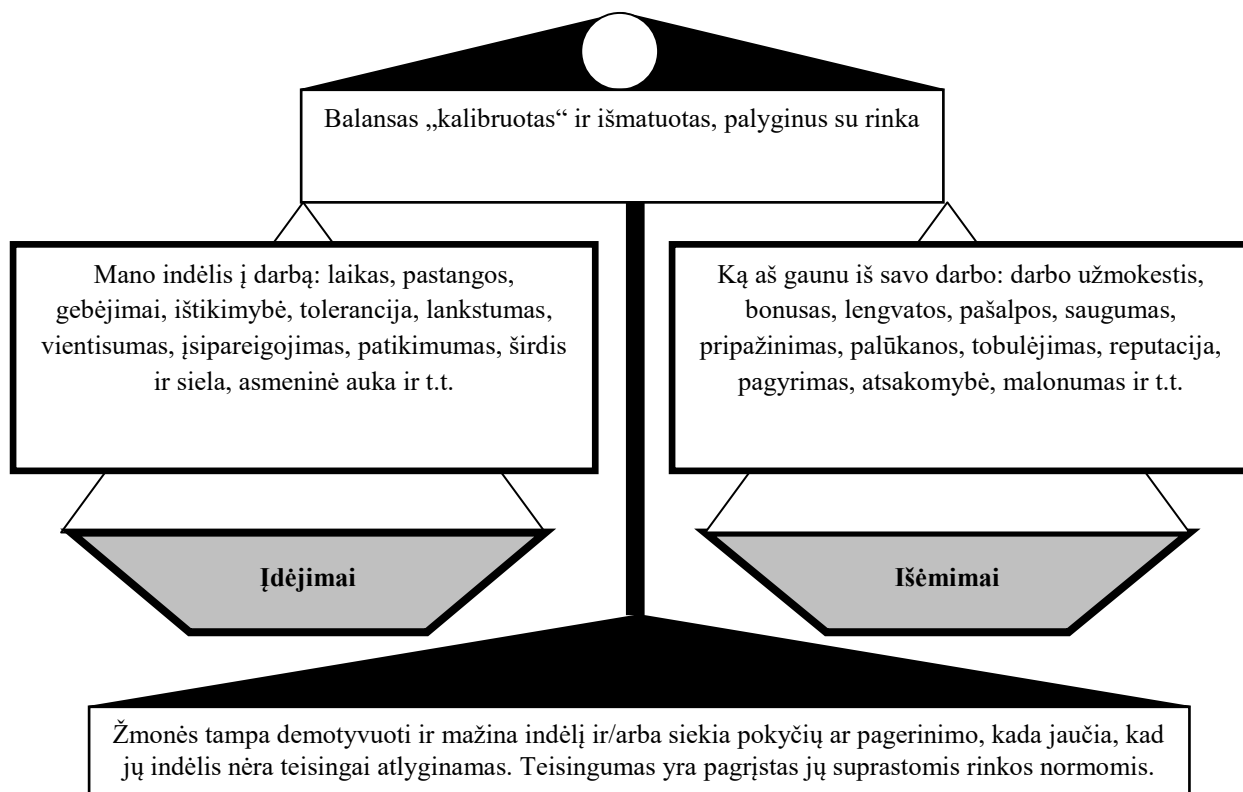
Darbuotojo savybių vertinimo kriterijai, anot S.P. Robbins (2003) yra labiausiai nutolę nuo atlikto darbo vertinimo. Darbuotojo savybės gali būti susijusios arba nesusijusios su užduočių atlikimo rezultatais.

S.P. Robbins (2003) teigimu, jei vertinimo sistema užtikrina, kad procesas būtų teisingas, darbuotojai palankiai atsiliepiama apie įvertinimo procesą, mano, kad jų darbo įvertinimo rezultatai tiksūs, jie dažniau išreiškia norą pasilikti organizacijoje.

P.S.Horton (2006) akcentuoja kaip svarbu, kad lūkesčiai būtų patenkinti tiek iš darbdavio, tiek iš darbuotojo pusės, nes kitu atveju žmonės išeis iš darbo, bus nebemotyvuoti dirbti ir jų produktyvumas bus mažas.

J. Palidaskaitė (2008) taip pat akcentuoja, kad asmens veiklai turi įtakos jo atlikto darbo įvertinimas. Jos nuomone, asmens indėlis į organizacijos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą darbą yra tarpusavyje susiję veiksniai. Jeigu darbuotojas jaučia neteisybę dėl nepakankamai įvertinto darbo ar indėlio, jis yra linkęs koreguoti savo pastangas organizacijos kontekste. J. Palidaskaitės (2008) nuomone, neteisybė veikia kaip demotyvuojantis veiksnys.

Patvirtinant J. Palidaskaitės (2008) teiginius, galime remtis A. Chapman 2007 m. gruodžio mėn. atnaujinta ir publikuota Adams Teisingumo teorijos interpretacija pateikta 5 paveiksle. A.Chapman ant svarstyklių padeda darbuotojo indėlį į darbą ir atlygį už darbą ir susieja juos su verte rinkoje.



5 pav. Adams teisingumo teorija – darbo motyvacija

Darbo atlikimo vertinimo sistemos dažnai neatitinka joms keliamų tikslų, cituodamas Fletcher (1997a), aiškina N.Chmiel (2005). Vertintojai vadovai susiduria su potencialiu vaidmenų konfliktu, todėl, kad jie pateikia vertinamiesiems įvertinimo rezultatus, kurie dažnai nesutampa su vertinamųjų nuomone apie savo darbo atlikimą. Tokiu atveju, jei DAV sistemos pagalba tikimasi sumotyvuoti darbuotojus dirbti efektyviau ir kartu ieškoti sprendimų kaip pagerinti darbo atlikimo kokybę, gali gautis visiškai atvirkštinis rezultatas. Vertinamieji dėl savo darbo įvertinimo užims gynybinę poziciją ir nebus linkę kartu ieškoti būdų, kaip geriau atlikti darbą.

Darbo atlikimo vertinimo sistemos, anot N.Chmiel (2005), dažnai nepajėgia padidinti motyvacijos ir pagerinti darbo rezultatų taip, kaip iš jų tikimasi, todėl imta daugiau domėtis darbuotojų profesiniu tobulėjimu. Darbuotojo potencialas vis dažniau įvertinamas naudojant daugelio šaltinių grįžtamąjį ryšį.

1.3.2 Grįžtamasis ryšys – reikšminga darbo atlikimo vertinimo ir darbuotojų motyvacijos sudedamoji dalis.

J.Hattie (2007) aiškina, kad grįžtamasis ryšys suvokiamas kaip informacija, pateikta darbo atlikimo ir supratimo aspektu. Jos nuomone, grįžtamasis ryšys yra darbo atlikimo pasekmė.

N.Chmiel (2005) teigimu, yra dar vienas metodas, kuris pastaruoju metu taikomas vis plačiau ir kuris iš pradžių buvo profesinio tobulinimo priemonė, o vėliau įtrauktas į darbo atlikimo vertinimo sistemas, tai daugelio lygių ir daugelio šaltinių grįžtamasis ryšys, kitaip žinomas kaip „360 laipsnių grįžtamasis ryšys“. Jis reiškia, kad darbuotoją vertina jo pavaldiniai, kolegos, vadovai ir net klientai. Taip pat darbuotojas vertina save pats.

A. Kinicki, G.E. Prussia, B. Wu, F.M. Mckee-Ryan (2004) cituoja Fedor (1991), M.S.Taylor, Fischer, Ilgen (1984), kurie apibūdina grįžtamąjį ryšį, kaip informaciją apie darbo efektyvumą. Grįžtamojo ryšio pateikimas ir gavimas, anot šių autorių, yra kiekvienoje organizacijoje ir šios sistemos palaikymas tiesiog būtinas tiek individualaus, tiek komandinio darbo atlikimui.

P.S.Horton (2006) cituoja Fowler (1996), kuri teigia, bet kokios veiklos valdymo sistemos pagrindinis elementas yra grįžtamasis ryšys, todėl, kad jis paskatina tinkamą elgesį ir padeda nustatyti ką reikia keisti. Grįžtamojo ryšio pagalba vadovai informuojami apie pokyčius darbe, mokymo poreikių nustatymą, turi galimybę aptarti plėtros strategijas. P.S. Horton pateikia vadovams skirtą trumpą veiksmų, skirtų grįžtamojo ryšio valdymo pagerinimui, sąrašą:

- būti tiksliais;
- būti dalykiškiems;
- susitelkti ties elgesiu ir tuo, kaip elgesys įtakoja veiklą;
- nuolat teikti komentarus;
- skatinti savęs vertinimą;
- vengti ginčų ir išklaudyti darbuotojo nuomonės;
- paaiškinti, kodėl reikia keistis, bei vystyti veiksmų planus;
- išklaudyti kitų nuomonės apie savo darbą;
- skatinti darbuotojus klausti, būti atviriems ir padėti.

L.Steelman (2004) pateikia Kluger ir DeNisi (1996) gana skeptišką nuomonę, kad daugiau nei 38 procentai grįžtamojo ryšio padarinių yra neigiami, o pats grįžtamasis ryšys nėra toks paprastas kaip atrodo. L. Steelman (2004) nuomone, norint geriau suprasti ir diagnozuoti grįžtamojo ryšio procesą organizacijose, taip pat mokytį vadovus tinkamai suteikti grįžtamąjį ryšį, iš pradžių reikia suvokti grįžtamojo ryšio proceso aplinką. Grįžtamąjį ryšį, pasak L. Steelman, įtakoja aplinka, kuri siejama su vadovo – pavaldinio, bendradarbio – bendradarbiui grįžtamojo ryšio procesais, o ne tik su oficialia atlikimo – įvertinimo grįžtamojo ryšio sesija.

P. Robbins (2003) nuomone, daugelis komunikavimo problemų atsiranda dėl neteisingo supratimo ir netikslumų. Vadovai vengia suteikti grįžtamąjį ryšį ir supažindinti darbuotojus su jų atlikto darbo įvertinimo rezultatais. Viena iš pagrindinių vengimo priežasčių ta, kad darbuotojai dažniausiai turi polinkį gintis, kai įvardijami jų trūkumai. Pasak P.Robbins (2003), darbuotojai dažniausiai nepriima pastabų kaip konstruktyvaus pagrindo savo darbo pagerinimui, bet ginčijasi dėl įvertinimo, kritikuoja savo vadovą ir stengiasi suversti kaltę kam nors kitam.

Tiek L.Steelman (2004), tiek P.Robbins (2003) akcentuoja, kad reikia mokytį vadovus tinkamai suteikti grįžtamąjį ryšį ir skatinti savęs vertinimą. Tokiu atveju darbuotojo reakcija į grįžtamąjį ryšį taptų daug pozityvesnė.

Tam, kad grįžtamojo ryšio pokalbis būtų sėkmingas, P.Jucevičienė (1994) taip pat akcentuoja, kad vadovas turi būti labai gerai susipažinęs su darbuotojo darbu ir jo atlikimu, paremti, pritarti ir pagirti bei paskatinti darbuotoją dalyvauti darbo įvertinimo procese ir nevengti savikritikos.

1.4 Darbuotojų kaitos ir motyvacijos sąsajos

Darbuotojų kaita, anot I.Žukauskaitės (2008), kiekvienos organizacijos gyvenime yra įprastas procesas, tačiau dabartiniu metu, kada nuolat vyksta dideli pokyčiai darbo rinkoje, išėjimas iš darbo savo noru sulaukia vis daugiau tyrėjų dėmesio.

Kol kas vyrauja nuomonė, kad darbuotojų kaita organizacijoje yra blogas reiškinys, todėl darbuotojai, norėdami įsidarbinti, dažnai užduoda darbdaviams klausimų apie darbuotojų kaitą. Darbuotojų kaitos priežastys kiekvienoje įmonėje gali būti labai skirtingos.

A.Stankevičienė, A.Liučvaitienė, A.Šimelytė (2010) remiasi Gaether (1999);Abbasi, Hollman (2000); Trevor (2001); Wnterton (2004);Carmeli, Weisberg (2006); Kazlauskienė, Rinkevičius (2006) ir pateikia personalo kaitos priežasčių klasifikaciją (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

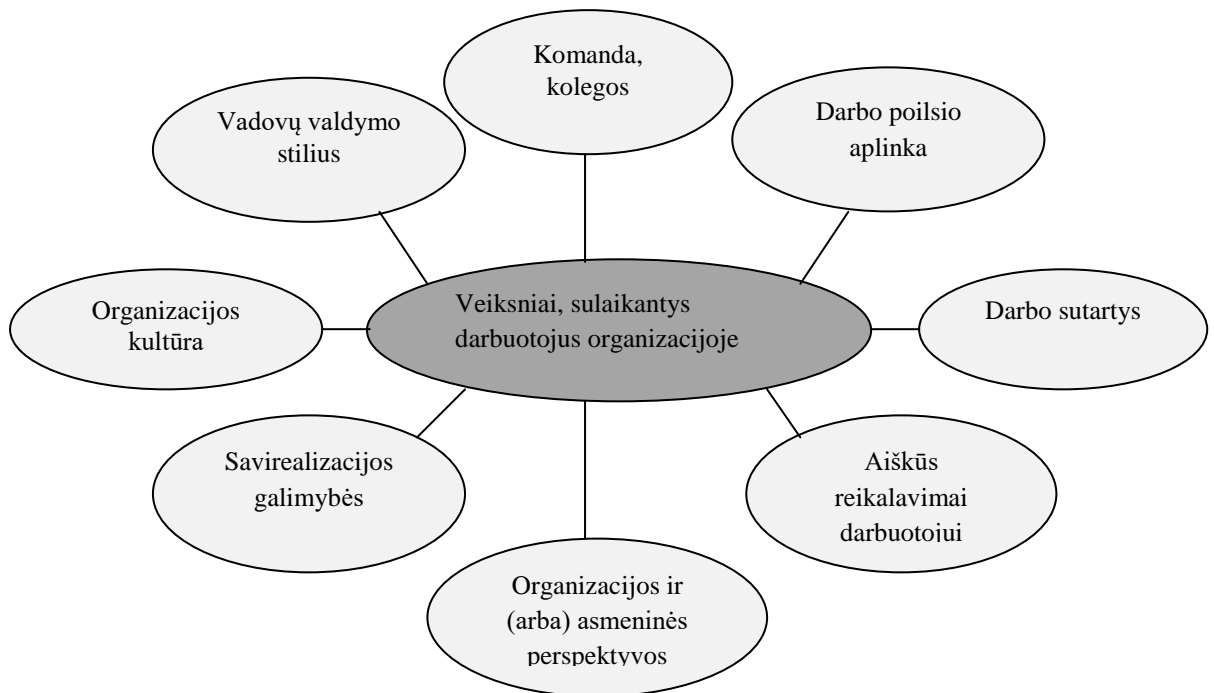
Personalo kaitos padariniai

PERSONALO KAITOS PRIEŽASTYS	
Įmonės viduje kylančios priežastys	
<i>Veiksny</i>	<i>Padariniai</i>
Gabiausi ir profesionaliausi darbuotojai mobilieji ir linkę keisti darbo vietas dažniau.	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų poreikių patenkinimą.
Nusistovėjusi samdos tvarka	Netinkama darbuotojų atranka ir samda lemia neproporcingai didelę kaitą įmonėje, bei aukštas darbuotojo išėjimo sąnaudas.
Valdymo stilius	Trumparegiai vadovai parenka neproporcingą kvalifikuotų darbuotojų skaičių, atranka, neatsižvelgdami į "šiandienos" poreikius, nes buvo užtikrinti "vakar" diena, bet ne ateitimi.
Pripažinimo trūkumas	Asmeninio ir komandinio pripažinimo trūkumas lemia darbuotojų neproduktyvumą atliekant darbus.
Konkurencinės kompensavimo sistemos nebuvimas	Lemiamas veiksnys, siekiant įgyvendinti strateginius tikslus, susietus su žmogiškaisiais išteklių, t.y. netinkamai sukurta darbo užmokesčio sistema gali didinti darbuotojų kaitą.
Nepalankios darbo sąlygos	Žema įmonės vidinė kultūra, lojalumo nuolatinis mažėjimas, darbo produktyvumo mažėjimas, žemas ryšių su klientais palaikymas ir stresas tiems, kurie dirba.
Įmonės išorėje kylančios priežastys	
Darbo rinkos padėtis	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų pasitenkinimą.
Susisiekimo padėtis	
Infrastruktūra	
Geresnės sąlygos kitose įmonėse	
Ekonominė padėtis	
Asmeninės priežastys	
Amžius, profesijos pakeitimas, asmeninės veiklos pradžia, liga, kvalifikacijos kėlimas; gyvenamosios vietos pakeitimas; šeiminės padėties pasikeitimas.	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų pasitenkinimą

Dažnai darbuotojų kaita auga net nežinant apie problemas, kylančias organizacijos viduje, nes į jas nekreipiama dėmesio. Didelę dalį problemų, susijusių su darbuotojų kaita, gali išspręsti pati organizacijos administracija, tačiau tam, kad nustatyti išėjimo iš darbo priežasčių kompetentinga, reikalinga nuolat rinti informaciją arba atlikti tyrimus.

Jeigu organizacija šiuolaikiška ir jos požiūris į darbuotojus yra kaip į strateginį organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partnerį, tuomet neapsiriboja darbuotojų kaitos priežasčių nustatymu, bet jas analizuoja ir ieško sprendimų, kaip jas pašalinti.

A.Stankevičienė, A.Liučvaitienė ir A.Šimelytė (2010), remiasi Kim (1996);Gaertner (2000);Trevor (2001); Jiang, Klein (2002); Morrell (2004); Winterton (2004); Lee, Rwigema (2005);Biwas (2007) ir pateikia personalo kaitos stabilumą užtikrinantį modelį paveiksle (6 pav.)



6 pav. **Personalo kaitos stabilumą užtikrinantis modelis**

Radikalūs pokyčiai bet kurioje veikloje neįmanomi be požiūrio į darbą teigiamos modifikacijos, o tai veikia kaip efektyvumo garantas: organizacijos personalas, kaip naujos vertės kūrėjas, vertas ypatingo dėmesio analizuojant darbinio aktyvumo nūdieną ir perspektyvas, turi jaustis stipriai motyvuotas dalyvauti veiklos išsūkiuose, teigia D.Šavareikienė. (2008).

L.Žiogelytė ir G. Kšivickaitė (2014) akcentuoja, kad būtina suderinti atskiro darbuotojo ir verslo įmonės tikslus, siekiant išlaikyti darbuotojus, įgyvendinant verslo strategiją ir sėkmingai gyvuoti rinkoje.

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones dirbti, yra darbo užmokestis teigia R.Levanaitė, L.Raubickas (2010). Jų nuomone, ne tiek svarbu, koks yra darbo užmokesčio dydis, kiek tai, kad gaunantis atlygį darbuotojas jaustųsi tinkamai atlygintas už atliktą darbą. Pajutęs, kad už darbą atlyginama neteisingai, darbuotojas jaučia nuoskaudą, kuri pasireiškia pastangų, skirtų darbui sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikėtų keisti darbą.

Pasak L.Žiogelytės ir G.Kšivickaitės (2014), siekiant užkirsti kelią intensyviai darbuotojų kaitai, svarbu išsiaiškinti kokie veiksniai skatina darbuotojų norą keisti darbą. Kaip vieną pagrindinių noro keisti darbą veiksnių, L.Žiogelytė ir G.Kšivickaitė (2014) įvardija pasitenkinimą

darbu, kuri įtakoja atskiri motyvavimo veiksniai. Stipriausiais veiksniais L.Žiogelytė ir G.Kšivickaitė (2014) įvardija saviraišką, karjeros perspektyvas ir materialines paskatas. Jų teigimu, yra nustatyta, kad materialus darbo užmokestis mažiau įtakoja darbuotojo norą keisti darbą, kada jis gauna pakankamai papildomų naudų, tačiau, pasikeitus organizacijos išorinės aplinkos sąlygoms (padidėjus minimaliam darbo užmokesčiui ar infliacijai, atsiradus efektyvesnei motyvacinei sistemai pas konkurentus) noras keisti darbą dėl didesnio materialiojo atlygio gali vėl sustiprėti. L.Žiogelytė ir G.Kšivickaitė (2014) taip pat pabrėžia darbo turinio svarbą, nes įdomus ir įvairus darbas išryškina darbo vietos naujumo, prasmingumo ir patrauklumo aspektus.

J.Vveinhart ir J.Kotovskienė (2008), analizuodamos darbuotoju kaitos priežastis, cituoja Milešką (2006) ir Vališienę (2007), kurie teigia, kad 85 % darbuotojų palieka organizacija dėl pablogėjusių santykių su kolegomis ar vadovu, o palikdami organizaciją dažniausiai nurodo netikras išėjimo priežastis, dažniausiai tokias, kaip mažas atlygis. Darbuotojų apsisprendimą palikti organizaciją dažniausiai lemia ne visai racionalios priežastys, kurios, nuslopus emocijoms gali pasirodyti nebe tokios svarbios ir lengvai išsprendžiamos.

Remiantis teorine analize, L.Žiogelytė ir G.Kšivickaitė (2014) nustatė pagrindines darbuotoju kaitą sąlygojančias priežastis: darbuotojo reliatyvi vertė neatitinka keliamiems reikalavimams, blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos ir kitos nematerialios motyvacijos priemonės (netinkamas valdymo stilius, pripažinimo trūkumas). L.Žiogelytės ir G.Kšivickaitės (2014) nuomone, siekiant darbuotoju kaitos sumažėjimo, tikslinga išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į darbą, jo lūkesčius ir poreikius, naujai įdarbintą darbuotoją motyvuoti, parenkant tinkamiausias motyvavimo priemones.

V.Gražulis, E.Markuckienė (2013) cituoja I.Bakanauskienę (2008), kurios teigimu, Lietuvos organizacijų vadovai neskiria daug dėmesio savo darbuotojams. Pasak I.Bakanauskienės (2008), yra susiformavusi nuostata, kad sprendimų priėmimas išskirtinai yra tik vadovų funkcija, o darbuotojui pakanka žinoti tik tiek, kiek reikia jo konkrečiam darbui atlikti. Ši autorė akcentuoja, kad iki šiol tik maža dalis organizacijų vadovų investuoja į darbuotojų tobulinimą, stengiasi paskatinti jų poreikį matyti savo perspektyvas organizacijoje. Tokia situacija, I.Bakanauskienės (2008) nuomone, iššaukia paslėptą darbuotojo ir darbdavio konfliktą, kuris dažniais atvejais baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo.

1.5 Teorinės dalies apibendrinimas

Apibendrinant apžvelgtą literatūrą teigtina, kad apie darbuotojų motyvavimą yra sukaupta labai daug teorinių ir praktinių žinių, tačiau organizacijos nuolat susiduria su šia problema. Darbe

apžvelgtos motyvacijos teorijos, sukurtos A.H Maslow, F.Herzberg, D.C.McClelland, D.Atkinson, C.Alderfer, V.Vroom, E.E.Lawler, L.M.Porter, J.S.Adams, E.Lock.

Remiantis apžvelgta šiuolaikinių autorių literatūra galima teigti, kad taip, kaip ir ankstesniais istoriniais periodais, taip ir dabar, darbuotojų motyvavimo modeliai yra nuolat tobulinami, nuolat atliekami įvairūs tyrimai ir ieškoma vis naujų darbuotojų motyvavimo priemonių. Pinigų poreikis nėra pakankama motyvacijos priežastis, todėl daugelis mokslininkų atlieka tyrimus ir ieško vis įvairesnių motyvavimo priemonių.

Turinio arba poreikių teorijose akcentuojami žmonių poreikiai, kurie skatina juos vienokiai ar kitokiai veiklai, o proceso teorijos gilinasi į žmonių elgesį, analizuoja priemones, kurios skatina žmogų vienokiam ar kitokiam poelgiui.

Darbuotojų kaita parodo neišsipildžiusius darbuotojų lūkesčius, kurie šiandien keičiasi labai sparčiai. Norėdamos užtikrinti darbuotojų kaitos stabilumą, organizacijos turi nuolat aiškintis darbuotojų poreikius, analizuoti situaciją rinkoje, užtikrinti darbuotojams konkurencingą ir jų poreikius atitinkantį atlygį bei tinkamas motyvavimo priemones. Nėra nustatyta koks motyvavimo būdas yra geriausias. Tai priklauso nuo pačios organizacijos ir ją įtakojančios aplinkos. Darbuotojų poreikiai, laikui bėgant, taip pat gali kisti ir skirtingu laiku turėti skirtingą motyvavimo galią. Todėl motyvavimo sistema turi būti nuolat peržiūrima ir atnaujinama.

Teisingas darbo atlikimo įvertinimas, profesionalus grįžtamojo ryšio suteikimas atlieka labai svarbų vaidmenį darbuotojų motyvavimo procese ir skatina darbuotoją imtis veiklos ir atlikti ją kokybiškai. Organizacijose diegiamos darbo atlikimo vertinimo sistemos, kurių tikslas motyvuoti darbuotojus. Tačiau dėl vertinimo metu iškylančių konfliktų tarp vertintojo ir vertinamojo, ne visada gaunamas pageidaujamas rezultatas. Pasak Lietuvos ir užsienio autorių, tobulinant motyvavimo procesą, labai didelis dėmesys turėtų būti skiriamas vadovų mokymams kompetentingai įvertinti darbuotojo atliktą darbą ir suteikti motyvuojantį grįžtamąjį ryšį.

II. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO TYRIMAS

2.1 Tyrimo metodologija

R.Tidikis (2003) metodologiją apibrėžia kaip tikrovės pažinimo teoriją, tiriančią mokslinio mąstymo būdą bei principus, o K.Kardelis (2002) aiškina, kad metodologijos sąvokų yra daug ir įvairių. Apibendrinamas metodologijos sąvokų įvairovę, K.Kardelis (2002) teigia, kad metodologija – tai teorija, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką.

Visa pažintinė žmogaus veikla, anot R.Tidikio (2003) yra skirstoma į teorinę ir empirinę, t.y. į faktinės medžiagos rinkimą ir jos teorinį aiškinimą. Empiriniai tyrimai, R.Tidikio (2003) nuomone, turi remtis tam tikra teorine pozicija.

Tyrimo metodais, K.Kardelio (2002) teigimu, galime vadinti įvairius būdus, naudojamus moksliniuose tyrimuose rezultatams gauti. Metodo sąvoka, pasak K.Kardelio (2002) siejama su pozityvistinio modelio technikomis: reikalingų atsakymų išgavimu, matavimų užrašymu, fenomenų apibūdinimu, eksperimentų atlikimu.

K.Kardelis (2002) apibūdina tyrimo metodą, kaip mokslo veiksmų seką ir tvarką, kuri ne tik parodo kaip buvo pasiekti rezultatai, bet ir suteikia galimybę tyrėjams, naudojantis atitinkamomis priemonėmis pakartoti tyrimą ir dar kartą patikrinti jo rezultatus

R.Tidikis (2003) tyrimo metodus apibrėžia kaip instrumentus, kurių pagalba pažįstama tiesa, atskleidžiami dėsningi objektyviojo pasaulio reiškinių ryšiai.

R.Tidikis (2003) pateikia kokybinio ir kiekybinio tyrimo apibrėžimus:

- *Kokybiniai tyrimo metodai* – tai tokie kokybinių analizės tyrimų ir jų rezultatų išraiškos būdai, kuriuose pagrindiniai akcentai daromi remiantis teorinės sociologijos, tradicinės filosofijos, logikos priemonėmis, jų kategorijų ir sąvokų aparatu, istoriniu palyginimu, individualaus stebėjimo, apklausos, intuicijos, oficialių ir asmeninių dokumentų panaudojimo patirtimi, publicistinių ir meninių teiginių, išvadų ir rekomendacijų pagrindimo būdais;
- *Kiekybinių tyrimų metodai* – tai metodai, kurių tyrimo galutiniai rezultatai išreikšti skaičiais. Tai specifiniai sociologinių tyrimų metodai, kurie yra glaudžiai susiję su kokybinės analizės metodais, besiremiančiais bendra pažinimo metodologija ir teorija.

Vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų – *anketinė apklausa*. Pasak R.Tidikio (2003), šis metodas kritikuojamas kaip ne visiškai patikimas ir primityvus, tačiau kritikuoti derėtų

ne patį metodą, o pasirengimą jį taikyti. Tai sudėtingas metodas, reikalaujantis profesionalaus pasirengimo, tyrimo problemos išmanymo ir užimantis daug daugiau laiko nei kiti metodai.

Anketa, anot R.Tidikio (2003) gali būti oficiali, kurioje respondentas pasirašo ir pateikia papildomų duomenų, ir anoniminė, kurioje respondentas lieka nežinomas. Anketos gali būti uždaros ir atviros. Uždarose anketose respondentui pateikiami klausimai ir atsakymai, reikia tik pasirinkti ir pažymėti. Atvirose anketose atsakymų nėra arba jie tik orientaciniai, respondentas rašo atsakymą pats.

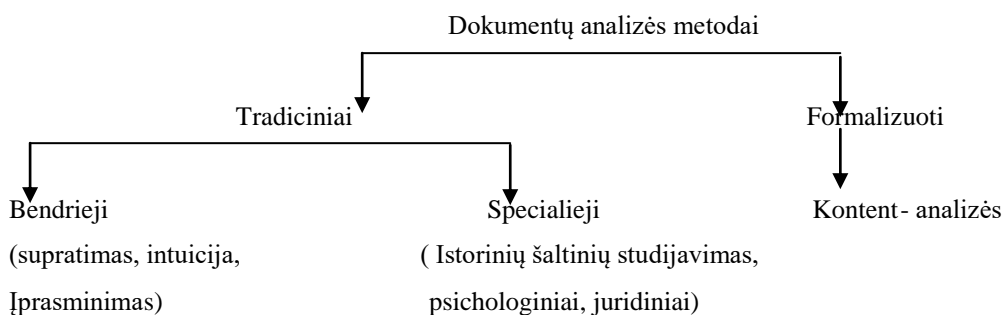
K.Kardelis (2002) apibūdina dažniausias anketų klausimų skales (žr. 9 lentelė)

9 lentelė

Anketų klausimų skalės (sudaryta autorės pagal K.Kardelį (2002))

<i>Skalė</i>	<i>Apibūdinimas</i>
<i>Nominalinė</i>	Nustatomi objektyvūs duomenys apie respondentą. (Pvz., įvertinamas amžius, lytis, šeimyninė padėtis, darbinės ar kitokios veiklos pobūdis, išsilavinimas ir kt.) Tai demografinė anketos dalis.
<i>Ranginė</i>	Visų atsakymų tvarka griežtai didėjanti ar mažėjanti. (Pvz., 1 – visiškai pritariu, 2 – pritariu, 3- nežinau, negaliu apsispręsti, 4 – nepritariu, 5 – visiškai nepritariu).
<i>Likerto</i>	Sukonstruota tokiu pat principu kaip ir Ranginė skalė, tik atsakymų variantai koduojami. (Pvz., pozityviems teiginiams suteikiami teigiami balai, o negatyviems – neigiami. Visiškai pritariu, pavyzdžiui, skiriami 2 balai, visiškai nepritariu skiriami -2 balai).
<i>Intervalinė</i>	Padedą išmatuoti ir palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką (amžių, išsilavinimą ir kt.) Gali būti lyginiai ir nelyginiais intervalais. (Pvz., stažas nuo 1 iki 3 m, nuo 3 iki 6 m, nuo 6 iki 9 m. ir t.t. Lyginiai intervalai).

Dokumentų analizės metodą daugiausiai analizuoja R.Tidikis (2003). Pasak R.Tidikio (2003), tai yra pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. R.Tidikis (2003) pateikia dokumentų analizės metodo schemą (žr. 7 pav.).



7 pav. **Dokumentų analizės metodai** (R.Tidikis,2003)

Bendrieji dokumentai, remiantis R.Tidikiu (2003) yra įvairūs asmeniniai dokumentai, viešieji oficialūs dokumentai. Formalizuoti – tai rašytiniai dokumentai (oficialūs dokumentai, periodiniai leidiniai, mokslinių tyrimų rezultatų ataskaitos, asmeniniai dokumentai ir kt.), vaizdiniai dokumentai (vaizdo įrašai ir kt.), garsiniai dokumentai (diktofono įrašai, audio įrašai ir kt.).

Remiantis A.Maslauskaite (2008), pagal mokslo tyrimų metodologiją, kiekvienas tyrimas turi kelti hipotezes ir siekti į jas atsakyti. A.Maslauskaitė (2008) hipotezes apibrėžia kaip spėjimą, koks yra tiriamojo reiškinio egzistavimo pobūdis, priežasties – pasekmės ryšiai. A.Maslauskaitės (2008) nuomone, net jei hipotezės ir nepasirodys galutinėje tyrimo ataskaitoje, naudinga jas parengti kaip pagalbines medžiagas, kuri padės išlaikyti pasirinktą tyrimo kryptį ir analizės logiką.

Atliekant tyrimus labai svarbi tyrimo etika. Socialinių tyrimų etika, pasak K.Kardelio (2002), tai pusiausvyra tarp tyrėjo noro gauti objektyvią informaciją ir tiriamojo asmens saugos. K.Kardelis (2002) akcentuoja būtinas tyrimo sąlygas ir pagrindines etikos problemas.

Būtinios tyrimo sąlygos – tiriamųjų sutikimas ir organizacijų, kuriose bus atliekamas tyrimas, sutikimo gavimas.

Pagrindinės etikos problemos – privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas, apgaulė.

Pagrindinis etinis principas, pasak K.Kardelio (2002) – sąžiningumas. Šis principas reikalauja iš tyrėjo pateikti tik tokius duomenis, kurie buvo gauti iš tikrųjų.

2.2 Tyrimo metodas

Darbuotojų motyvavimo efektyvumo tyrimas atliktas per 2015 metų lapkričio ir gruodžio mėnesį. Teorinės literatūros analizė ir dokumentų analizės metodai padėjo išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo atitiktį teorijoje ir praktikoje. Tyrimo atlikimui buvo gautas sutikimas iš organizacijos personalo skyriaus.

Prieš atliekant tyrimą, buvo išsikeltos 2 tyrimo hipotezės:

1. Darbuotojų nepasitenkinimas motyvavimo priemonėmis – viena iš darbuotojų kaitos priežasčių.
2. Darbuotojai negauna grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą, todėl nėra motyvuoti siekti geresnės darbo atlikimo kokybės.

Atliekant tyrimą buvo naudojami teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai. Empirinio tyrimo metodai – kiekybinis ir kokybinis.

Kokybinis tyrimo metodas – dokumentų analizė. Buvo analizuojami organizacijoje atliktų tyrimų rezultatai, motyvacinė skatinimo sistema, veiklos vertinimo sistema, organizacijoje galiojančios tvarkos.

Atlikta žodinė 9 parduotuvių vadovų apklausa apie dažniausiai, išeinančių iš darbo darbuotojų, įvardijamas išėjimo iš darbo priežastis.

Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Bendras UAB Palink darbuotojų skaičius 7639. Apklausti UAB Palink, IKI parduotuvių darbuotojai Šiaulių regione. Apklausti darbuotojai iš 13 UAB „Palink“ parduotuvių (žr.10 lentelė)

10 lentelė

Apklaustų darbuotojų skaičius

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Parduotuvės pavadinimas</i>	<i>Darbuotojų skaičius</i>
1.	IKI Dainai	45
2.	IKI Turgus	50
3.	IKI Birutė	23
4.	IKI Radviliškis	19
5.	IKI Express Šiauliai	9
6.	IKI Eco Juodlė	9
7.	IKI Cento Puriena	6
8.	IKI Cento Krymas	11
9.	IKI Eco Lyra	9
10.	IKI Eco Ūla	9
11.	IKI Eco Jaunimas	7
12.	IKI Cento Tilžė	6
13.	IKI Eco Salduvė	7
	Viso:	210

. Darbuotojams išdalinta 210 anketų, iš kurių, teisingai užpildytų, sugrįžo 194. Tyrime darbuotojai dalyvavo laisvanoriškumo principu, t.y. nebuvo verčiami pildyti klausimyną. Klausimynas buvo pateiktas atspausdintas ir patalpintas į atskirą voką tam, kad užtikrinti anonimiškumą ir konfidencialumą. Užpildytą klausimyną darbuotojas turėjo galimybę grąžinti užklijuotame voke.

Klausimyne sąmoningai nebuvo nurodytas tyrimo atlikėjas. Tokiu būdu buvo siekiama gauti kuo objektyvesnius ir sąžiningesnius atsakymus, kadangi apklausos atlikėjos užimamos pareigos organizacijoje galėjo įtakoti darbuotojų apsisprendimą atsakyti teisingai.

Anketos klausimai pateikti paryškintu šriftu, kad respondentams būtų patogiau atskirti vieną klausimą nuo kito ir atsakyti nei vieno nepraleidžiant. Anketa sudaryta iš uždaro tipo klausimų, kurie suteikia galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus atsakymus, o jų pagrindu galima atlikti palyginamąją analizę.

Tyrimo metodika. Pirmieji trys anketos klausimai – demografiniai respondentų duomenys. Respondentai turėjo nurodyti tokias charakteristikas:

- Lytis
- Išsilavinimas
- Darbo stažas organizacijoje

Ketvirtuoju anketos klausimu siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės yra svarbios darbuotojams ir koks šių priemonių tenkinimo lygis organizacijoje. Motyvavimo priemonių sąrašas sudarytas remiantis darbe apžvelgtomis motyvacijos teorijomis (žr. 11 lentelė). Darbo autorės teorinėje darbo dalyje sudaryta lentelė papildyta suklasifikuotomis motyvavimo priemonėmis iš anketos klausimyno. Klausimyne pateikta 20 motyvavimo priemonių, kurių įvertinimui naudojama Likerto skalė. Klausimas sudarytas iš dviejų dalių. Kiekvienas teiginys vertinamas du kartus:

- 1) Įvertinamas priemonės tenkinimo lygis darbuotojėse
- 2) Įvertinama priemonės svarba darbuotojui.

11 lentelė

Motyvavimo priemonių klasifikavimas pagal motyvacijos teorijas

<i>Teorija</i>	<i>Motyvavimo priemonės</i>	<i>Motyvavimo priemonė pateikta anketos klausimyne</i>
A.Maslow Poreikių hierarchijos koncepcija	<i>Žemesnio lygio</i> :atlygis, profsąjungų kolektyvinė sutartis, tarnybos kadencija. <i>Aukštesnio lygio</i> : priklausymas grupei, neoficialūs renginiai, atsakomybės lygis, bendravimo galimybė, kvalifikacijos kėlimo galimybė.	Nemokamas maitinimas; Laisvalaikio renginiai organizacijos lėšomis; Perkėlimas į atsakingesnes pareigas; Sveikinimai švenčių proga (jubiliejai);
F. Herzberg dviejų veiksmų teorija	Paaugštinimas pareigose, asmeninis tobulėjimas, sudėtingesnių užduočių skyrimas, atsakomybės suteikimas, laimėjimai.	Seminarai, mokymai, kvalifikacijos kėlimas;
D.McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija	Asmeninės atsakomybės suteikimas, karjeros galimybės, paaugštinimas pareigose, priklausymas grupėms, bendravimo galimybė, sąlygos saviraiškai, grįžtamojo ryšio suteikimas.	Kasmetiniai įvertinimai, rekomenduojant perkelti į aukštesnes pareigas; Pasitikėjimas skiriant atsakingas užduotis;
C.Alderfer ERG (E – egzistencijos, R – santykių, G – augimo poreikiai) teorija	Pastovaus atlyginimo garantija, galimybė dirbti grupėse, kvalifikacijos kėlimas, teigiamas organizacijos klimatas.	Perkėlimas į geriau apmokamas pareigas; Nusiskundimų analizė;
W.Wroom lūkesčių arba vilčių teorija	Materialinės skatinimo priemonės: atlyginimo dydis, premijos, priedai.	Metinė premija už pasiektą organizacijos tikslą; Priedai už asmeninius darbo rezultatus ir kokybę; Priedai už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą; Piniginės išmokos (sutuoktusių, vaiko gimimo progomis ir šeimos narių mirties atveju, studijoms); Priemoka už stažą;

L.Porter ir E.Lawler lūkesčių teorija	Darbo garantija, draugija, papildomos lengvatos, galimybė panaudoti savo gebėjimus, palankūs ryšiai, padėkos, pagyrimai, paaugstinimas pareigose.	Nuolaidos darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse; Vertingos dovanos darbuotojams už ilgą darbo stažą organizacijoje; Padėkos raštu ir žodžiu; Drausminių nuobaudų panaikinimas; Lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos;
J.S.Adams socialinio teisingumo teorija	Teisingas darbo įvertinimas, laiku įvertintas darbas, įvertinimas atitinkantis atliktą užduotį.	Laiku mokamas atlyginimas;

Penktojo anketos klausimo testas ir vertinimo sistema sudaryta F.Herzberg dviejų veiksmų teorijos pagrindu. Pasak V.Gražulio (2005), šis testas padės nustatyti darbo motyvacinių veiksmų stiprumą. Naudojama pastovios sumos skalė. Pateiktos 28 poros teiginių, kurių kiekvienos poros balų suma turi būti lygi „5“. Respondentas turi padalinti, nurodydamas kokią dalį balų skirtų vienam ar kitam teiginiui. Kiekvienam teiginiui yra suteiktas šifras (žr. 1 priedas). Užšifruoti yra motyvaciniai veiksniai (žr. 12 lentelė). Suvedus vienos anketos gautus rezultatus į šią lentelę bendra balų suma turi būti 140, jei klausimynas užpildytas teisingai.

12 lentelė

Užšifruoti motyvaciniai veiksniai

Veiksniai	Testo teiginio Eil.Nr.							Balų suma
A Ekonominiai veiksniai	1	4	6	7	11	18	23	
B Pripažinimas ir dėkingumas	1	5	9	10	12	15	25	
C Atsakomybė	2	7	9	13	14	17	24	
D Santykiai su vadovu	2	3	8	10	16	20	21	
E Karjera	4	14	19	21	22	25	26	
F Pasiekimai	11	15	19	20	24	27	28	
H Darbo turinys	3	5	8	17	18	22	27	
I Santykiai su kolegomis	6	12	13	16	23	26	28	
Viso:								140

Šiuo atveju pasirinkta į lentelę suvesti dažniausiai pasirinkto vertinimo rodiklį ir nustatyti bendrus dominuojančius veiksmius organizacijoje, juos klasifikuojant atitinkamai balų sumas (žr.13 lentelė).

Dominuojančių veiksnių klasifikavimas

<i>Balų skaičius</i>	<i>Vertinimas</i>
Iki 15	Nesvarbūs veiksniai
16-20	Šiek tiek svarbūs veiksniai
21-25	Svarbūs veiksniai
26-35	Labai svarbūs veiksniai

Šeštasis klausimas skirtas išsiaiškinti koku būdu, kaip dažnai respondentas gauna grįžtamąjį ryšį apie savo atliekamą darbą. Šeštojo klausimo teiginiams įvertinti naudojama Likerto skalė, kur respondento prašoma pasirinkti 2 jam tinkančius atsakymo variantus.

Septintasis ir aštuntasis klausimai padės sužinoti respondento suvokiamo darbo atlikimo vertinimo teisingumą. Septintajame klausime respondento prašoma tiesiog pažymėti jam tinkantį atsakymo variantą.

Aštuntasis anketos klausimas sudarytas remiantis S.Adams teisingumo teorijos principu. Juo siekiama išsiaiškinti respondentų suvokiamo darbo atlikimo vertinimo teisingumą. Respondentams pateikta 10 teiginių, kurie vertinami Likerto skalės principu. Respondento paprašyta penkiabalėje skalėje vertinti savo sutikimą ar nesutikimą su kiekvienu teiginiu. Atsakymai yra vertinami pagal kryptingumą t.y. jei respondento sutikimo laipsnis mažėja, teiginio vertinimas blogėja (iš kairės į dešinę), kur visiškai sutinku – 5 balai, o visiškai nesutinku – 1 balas.

2.3 Tyrimo imties nustatymas

Respondentų imties dydis nustatytas pagal Valackienės (2004) pateiktą V.I.Paniotto formulę.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – reikiamas imties dydis (atvejų skaičius atrankinėje grupėje);

N – generalinė aibė;

Δ – paklaidos dydis.

$$n = \frac{1}{0,068^2 + \frac{1}{7639}} = 210,31(\text{respondentai})$$

Paklaidos dydis (Δ) yra lygus 6,8%, generalinė aibė – 7639 (bendras UAB Palink darbuotojų skaičius).

Tyrimo imties nustatymui naudota K.Kardelio (2002) rekomenduota formulė:

$$n = \frac{Z^2 * S^2}{\Delta^2}$$

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

Z - koeficientas, pasirenkamas pagal tai, koki patikimumą norime gauti (pvz. kai patikimumas 99 %, $Z = 2,6$;

Δ – leistinas netikslumas, laisvai pasirenkamas;

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis. Kadangi nebuvo atliktas pilotažinis tyrimas, S paskaičiuota pagal formulę:

$$S = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{K}$$

X_{\min} - požymio mažiausia reikšmė;

X_{\max} - didžiausia galima požymio reikšmė

K – koeficientas, kuris randamas specialiose lentelėse. Kada yra didelis atvejų skaičius, t.y. kai tiriamųjų ne mažiau 100, $K = 6$.

Tyrimo metu išdalinta 210 anketų, tikimasi, kad minimalus kiekis, kurį respondentai užpildys ir sugrąžins, bus 150, tuomet:

$$S = \frac{210 - 150}{6} = 10$$

Kada jau žinomas imties vidutinis kvadratinis nuokrypis ($S=10$), pageidaujamas patikimumas 99%, ($Z = 2,6$), leistiną netikslumą pasirenkame 2 ($\Delta = 2$), paskaičiuojame atvejų skaičių atrankinėje grupėje arba, kitaip tariant, tyrimo imtį n .

$$n = \frac{2,6^2 \times 10^2}{2^2} = 169$$

Paskaičiuota tyrimo imtis 169 atvejai. Tyrimo patikimumui užtikrinti reikia apklausti ne mažiau 169 darbuotojus.

2.4 Tiriamos organizacijos charakteristika

UAB „Palink“, IKI parduotuvių tinklas, savo veiklą Lietuvoje pradėjo 1992 metais, kada į Lietuvą atvykę belgai broliai Ortizai Vilniuje atidarė pirmąją IKI parduotuvę. Nuo 2008 m. UAB „Palink“ priklauso vienam didžiausių Europoje prekybiniam aljansui „Coopernic“, įvairiose šalyse valdančiam tokius prekybos tinklus, kaip Rewe, Billa, Penny, E'leclerc, Coop ir kt. Jau 2011 metų pradžioje UAB „Palink“ Lietuvoje valdė daugiau kaip 230 „IKI“, „IKI Express“ ir „IKI Cento“ formato parduotuvių, tačiau tinklas nuolat augo ir plėtėsi, kol tapo didžiausią parduotuvių skaičių turintis tinklas Lietuvoje ir vienas didžiausių darbdavių Baltijos šalyse. 2012 m. pradžioje kompanijoje dirbo daugiau nei 8800 darbuotojų.

UAB „Palink“ pirmieji Lietuvoje įdiegė savitarnos kasas, pristatė lojalumo programą IKI PREMIJA, prekių maišelius iš greitai suyrančio plastiko ir daugkartinio naudojimo medžiaginius maišelius. IKI užtikrina geriausią maisto prekių asortimentą, kasdien siūlydama 1000 prekių, kurių galima įsigyti tik IKI prekybos centruose. IKI vieninteliai Lietuvoje neparduoda paskutinę dieną galiojančių maisto produktų, jie skiriami labdarai.

Darbo autorė atliko organizacijos intranete patalpintų dokumentų ir organizacijoje galiojančios motyvacinės sistemos analizę. Dokumentai organizacijos intranete yra prieinami visiems parduotuvės darbuotojams. Dauguma svarbiausios informacijos yra atspausdinama ir pakabinama darbuotojų poilsio zonose esančiuose stenduose.

IKI tinkle įdiegtos 7 IKI vertybės, kurias privalo žinoti ir jų laikytis kiekvienas darbuotojas:

- *Geriausia vertė už geriausią kainą* – IKI pirkėjai gauna didžiausią vertę už pinigus, kuriuos išleidžia IKI parduotuvėje;
- *Geriausias maisto prekių asortimentas* – IKI pirkėjai turi rasti viską, ko jiems reikia ir net daugiau, todėl IKI turi geriausią maisto prekių asortimentą;
- *Šviežio ir kokybiško maisto lyderis* – IKI klientai turi aukštus kokybinius lūkesčius, todėl IKI yra kokybės ir šviežumo lyderiai;
- *Greitas ir patogus apsipirkimas* – IKI darbuotojai nevagia savo pirkėjų laiko, todėl aptarnavimas IKI parduotuvėse patogus ir greitas;

- *Jauki ir maloni aplinka* – IKI parduotuvės pačios jaučiausias, todėl pirkėjai čia visada jaučiasi patogiai;
- *Draugiškas aptarnavimas* – IKI darbuotojai myli savo pirkėjus, todėl visada aptarnauja juos maloniai ir draugiškai;
- *Parduotuvė, kurią tobulina patys pirkėjai* – IKI darbuotojai vysto savo parduotuves pagal pirkėjų lūkesčius, todėl visada įsiklauso į jų pasiūlymus ir poreikius.

7 IKI vertybės – tai IKI įsipareigojimai savo pirkėjams. Tikimasi, kad duodant tokius pažadus savo pirkėjams, šios vertybės bus priimtinos ir visiems IKI darbuotojams, o pastarieji dės maksimalias pastangas, kad jos būtų įgyvendintos, o IKI klientai patenkinti. IKI vertybės yra išskabintos visose IKI parduotuvėse, darbuotojų poilsio zonose.

UAB „Palink“ galioja Etikos kodeksas, kurį sudaro „10 auksinių elgesio taisyklių“, turinčių tapti kiekvieno UAB „Palink“ darbuotojo elgesio pagrindu – bendraujant su kolegomis, su pirkėjais, partneriais ir kitomis visuomenės grupėmis.

10 auksinių UAB „Palink“ darbuotojų elgesio taisyklių:

- *Pagarba kolegoms:* mes elgiamės pagarbiai. Pasitikime vienas kitu, bendradarbiaujame, palaikome ir padedame. Mes neapkalbinėjame už akių, visas problemas sprendžiame profesionaliai ir atvirai;
- *Sąžininga partnerystė:* mes esame sąžiningi ir profesionalūs. Bendraudami su partneriais neapgaujinėjame, nemeluojame ir visuomet siekiame rasti visiems tinkamą sprendimą;
- *Meilė pirkėjams:* mes mylime kiekvieną pirkėją. Nesvarbu, kuriame kompanijos padalinyje dirbame – kiekvienas mūsų veiksmas yra skirtas tam, kad pirkėjai norėtų pas mus sugrįžti kasdien;
- *Socialinė atsakomybė:* mes kuriame geresnę rytdieną. Padedame vargstantiems, tausojame aplinką, rūpinamės savo darbuotojais ir pirkėjais;
- *Sąžiningas elgesys:* mes nesiekiamo sau naudos neteisėtais būdais. Partnerius atsirenkame pagal objektyvius kriterijus, dovanas atiduodame paramai ir netoleruojame jokio nesąžiningo elgesio;
- *Skaidri veikla:* mes neapgaujinėjame. Mūsų nuolaidos yra tikros, kainos sąžiningos ir pagrįstos, partneriai patikimi, o prekių kokybė nuodugniai patikrinta. Pripažįstame savo klaidas ir nedelsiant jas ištaisome;

- *Istatymų laikymasis:* mes veikiame pagal visus Lietuvos Respublikos įstatymus ir teisės aktus. Sąžiningai mokame mokesčius valstybei, sąžiningai atsiskaitome su darbuotojais ir partneriais;
- *Atsiribojimas nuo politikos:* mes neremiame jokių politinių partijų ar politikų, nesiveliame į jokias politines intrigas, viešai komentuojame tik tiesiogiai mūsų veiklą liečiančius klausimus;
- *Paslapčių saugojimas:* mes esame atsakingi ir patikimi. Saugome mums patikėtas kompanijos ir mūsų partnerių paslaptis, tiek dirbdami kompanijoje, tiek iš jos išėję;
- *Pozityvus požiūris:* mes mėgstame savo darbą. Visas blogas emocijas paliekame už durų, todėl darbe esame optimistiški, gerai nusiteikę, maloniai bendraujantys ir draugiški.

Kiekvieno IKI darbuotojo deramas elgesys bei teigiamos nuostatos yra labai svarbūs ir nuolat akcentuojami susirinkimų metu. Organizacijoje tradiciškai vykdomi metiniai susirinkimai visų tinklo padalinių vadovams. Padalinių vadovai organizuoja susirinkimus su padalinių darbuotojais. Organizacijos vadovybė reguliariai lankosi padaliniuose ir bendrauja su darbuotojais.

Darbuotojams UAB „Palink“ suteikia galimybę naudotis šiomis privilegijomis:

- 1) *IKI PREMIJA nuolaidų kortelė.* Darbuotojai gali naudotis IKI Premija kortelių turėtojams teikiamais pasiūlymais, gaudami papildomą darbuotojo nuolaidą visoms prekėms – 5 % nuolaidą IKI, IKI Express ir IKI Cento parduotuvėse. Naujas darbuotojas naudotis nuolaidomis gali jau nuo kito mėnesio 1 dienos.
- 2) *Kitos privilegijos:*
 - Lojaliems darbuotojams, išdirbusiems įmonėje 5 metus, suteikiama 1 papildoma apmokama kasmetinių atostogų diena;
 - Darbuotojams, išdirbusiems įmonėje ne mažiau, kaip 1 metus, skiriamos vienkartinės 115,85e dydžio pašalpos darbuotojo vestuvių, vaiko gimimo progomis ir šeimos narių mirties atveju;
 - Lojalius savo darbuotojus, išdirbusius įmonėje 10 metų, IKI pagerbia apdovanodama vertingais laikrodžiais arba kitomis vertingomis dovanomis.

UAB „Palink“ galioja 2014m. birželio mėn. 26 d. generalinio direktoriaus patvirtinta motyvacinė sistema IKI parduotuvių darbuotojams.

Pareiginiai IKI parduotuvių darbuotojų atlyginimai yra skaičiuojami pagal koeficientus (žr. 14 lentelė).

Pareiginių atlyginimų apskaičiavimo koeficientai

Koeficientai	1	0,9
Miestai, kuriuose veikiančių parduotuvių darbuotojams taikomas atitinkamai koeficientas	Vilnius	Visi kiti Lietuvos miestai
	Elektrėnai	
	Trakai	
	Kaunas	
	Klaipėda	
	Palanga	

Bazinis atlyginimas organizacijoje priklauso nuo pareigybės. Yra šios parduotuvių darbuotojų pareigybės: parduotuvės vadovas, pamainos viršininkas, vyresnysis kasininkas, skyriaus vedėjas, kasininkas – pardavėjas, mėsos cecho vadovas, mėsininkas, kepyklos vedėjas, vyresnysis konditeris, konditeris. Parduotuvių personalo struktūra numatyta kiekvienoje parduotuvėje skirtinga, priklausomai nuo apyvartos.

Organizacijoje mokami priedai už darbo stažą dvejoms kasininkų – pardavėjų kategorijoms: dirbantiems nuo 1 iki 3 metų ir nuo 3 metų ir daugiau.

Bazinių atlyginimų dydžiai ir priemonių dydžiai darbe nenurodomi, kadangi tai yra konfidenciali organizacijos informacija.

UAB „Palink“ parduotuvių darbuotojams yra numatyta priedų ir premijų skyrimo tvarka (žr.15 lentelė).

Priedų ir premijų skyrimo parduotuvių darbuotojams kriterijai***Kasininkams(-ėms) – pardavėjams(-oms) už darbo stažą įmonėje nustatomi mėnesiniai priedai:***

1. Išdirbus UAB „Palink“ nuo 1 metų iki 3 metų – mokamas priedas;
2. Išdirbus UAB „Palink“ ilgiau, nei 3 metus – mokamas priedas;
Priedai darbuotojams, vadovaujantis šia tvarka, yra mokami tik už faktiškai darbuotojo per atitinkamą kalendorinį mėnesį išdirbtą laiką, už kurį skaičiuojamas ir mokamas darbo užmokestis.

Kasininkams(-ėms) – pardavėjams(-oms) gali būti skiriamos skatinamosios premijos pagal šiuos kriterijus:

- 15 % pareiginio atlyginimo dydžio premija, sudaroma iš dviejų dalių:
- 50 % - jeigu pateikti paskutinio trečiosios šalies atlikto „Slapto pirkėjo“ klientų aptarnavimo įvertinimo rezultatai lygūs arba aukštesni nei 96,5 %;
- 50 % - jeigu darbuotojo įvertinimas pagal jo pareigybei taikomus atitinkamus kriterijus, su kuriais darbuotojas buvo supažindintas iki ataskaitinio laikotarpio (kalendorinio mėnesio) pradžios, yra didesnis nei vidutinis.

<p>Mėsos cecho vadovams (-ėms) gali būti skiriamos skatinamosios premijos pagal šiuos kriterijus:</p> <p>35 % pareiginio atlyginimo dydžio premija, sudaroma iš dviejų dalių: 50 % - pasiekus suplanuotą skyriaus apyvartą; 50 % - jeigu paskutinio Produktų kokybės ir parduotuvių audito departamento/prekių pateikimo vadybininkų atlikto kokybės audito įvertinimas yra lygus arba aukštesnis, nei 85 %.</p>
<p>Mėsininkams (-ėms) gali būti skiriamos skatinamosios premijos pagal šiuos kriterijus:</p> <p>35 % pareiginio atlyginimo dydžio premija, sudaroma iš dviejų dalių: 50 % - pasiekus suplanuotą skyriaus apyvartą; 50 % jeigu paskutinio Produktų kokybės ir parduotuvių audito departamento/prekių pateikimo vadybininkų atlikto kokybės audito įvertinimas yra lygus arba aukštesnis, nei 85 %.</p>

Kiekvieną mėnesį UAB „Palink“ parduotuvės darbuotojų premijoms skiriamas fondas apskaičiuojamas tokiu būdu: iš parduotuvei skirto darbo užmokesčio biudžeto procentais nuo pasiektos apyvartos atskaičiuojamas darbuotojų pareiginis darbo užmokestis, apmokėjimas už šventinį, naktinį, viršvalandinį darbą ir kiti teisės aktuose patvirtinti su darbuotojų darbo užmokesčiu bei kitomis išmokomis susiję mokėjimai. Kuo didesnė apyvarta pasiekama, tuo didesnis darbo užmokesčio fondas tenka parduotuvei.

Skirdamas premijas darbuotojams, parduotuvės vadovas privalo atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo darbo rezultatus. Siekiant išvengti nesąžiningo ir nepagrįsto skatinimo sistemos naudojimo, premijos darbuotojams privalo būti skiriamos visiškai skaidriai, t.y. visi parduotuvės darbuotojai kas mėnesį supažindinami su kolektyvui paskirtomis premijomis.

Parduotuvės darbuotojui mėnesinė premija už atitinkamą kalendorinį mėnesį gali būti neskiriama, jeigu:

- ✓ Per ataskaitinį kalendorinį mėnesį parduotuvės darbuotojui buvo paskirta bet kokios rūšies drausminė nuobauda
- ✓ Per ataskaitinį kalendorinį mėnesį nustatomas parduotuvės darbuotojo padarytas teisės aktų ir/ar UAB „Palink“ vidaus lokalinių aktų pažeidimas;
- ✓ Per ataskaitinį kalendorinį mėnesį gaunamas pirkėjų/bendradarbių/tiekėjų/paslaugas teikiančių įmonių pagrįstas nusiskundimas parduotuvės darbuotojo darbu;
- ✓ Parduotuvės vadovo siūlymu/regiono vadovo sprendimu, jeigu parduotuvėse nustatomi prekių trūkumai, nesilaikoma prekių asortimento, nustatomi kiti UAB „Palink“ vidaus teisės aktų, lokalinių aktų ir/ar LR teisės aktų nuostatų pažeidimo/nesilaikymo atvejai.

Be piniginių išmokų, UAB „Palink“ yra taikomos ir kitos motyvavimo priemonės. Tai renginiai darbuotojams organizacijos sąskaita.

Tradicinis ir labiausiai darbuotojų mėgstamas renginys – „IKI Aukščiausia lyga“. Kiekvieną vasarą geriausi parduotuvių darbuotojai ir vadovai sukviečiami į sąskrydį, kur jų laukia suplanuota programa, renginiai, sporto varžybos, koncertai ir gausios vaišės. Vasaros šventės metu apdovanojami ilgiausiai IKI tinkle išdirbę darbuotojai.

Prieš kiekvienas Kalėdas vyksta Kalėdiniai renginiai parduotuvių darbuotojų vaikams, kurių metu darbuotojai ir jų vaikai kviečiami pasižiūrėti koncertinę programą, o vaikai apdovanojami Kalėdinėmis dovanėlėmis.

UAB „Palink“ naujai įdarbintiems darbuotojams yra įdiegtos „Adaptacijos“ ir „Bičiulio“ programos. Darbuotojo adaptacijos metu parduotuvių vadovai individualiai dirba su darbuotoju, supažindina jį su UAB „Palink“ galiojančiomis tvarkomis ir taisyklėmis, organizuoja mokymus darbo vietoje ir stebi jų eigą, nuolat teikia grįžtamąjį ryšį darbuotojui, o baigiantis adaptacijai aptaria su darbuotoju jo darbo rezultatus ir nustato tikslus ateičiai.

„Bičiulio“ programos paskirtis, kad naujas organizacijos darbuotojas nuolat turėtų patyrusį, išmanantį savo darbą, įmonės vertybes suvokiantį ir geranoriškai kolegų bei pirkėjų atžvilgiu nusiteikusį bičiulį, kuris padėtų naujam darbuotojui greičiau susiorientuoti aplinkoje, supažindintų su nusistovėjusiomis tvarkomis ir nerašytais taisyklėmis bei padėtų greičiau susipažinti su kolegomis.

UAB „Palink“ organizuojami vidiniai mokymai darbuotojams. Per 2015 metus įvyko praktinės mokymų sesijos visų skyrių darbuotojams, kurių metu darbuotojai turėjo galimybę ne tik gauti papildomų žinių ir informacijos apie parduotuvėse parduodamus gaminius, bet ir jų paragauti.

Taip pat vyko klientų aptarnavimo mokymai, kurių metu darbuotojai pakartotinai supažindinti su klientų aptarnavimo tvarka, mokomi spręsti konfliktines situacijas, kad darbo metu patirtų kuo mažiau streso.

Darbuotojams nuolat organizuojami mokymai darbo su verslo valdymo sistema WWS. Kadangi WWS sistema yra nuolat papildoma, mokymuose dalyvauja ne tik nauji darbuotojai, bet ir jau patyrę darbuotojai.

UAB „Palink“ įdiegta metinė darbuotojų veiklos vertinimo sistema. Kiekvienais metais visi UAB „Palink“ darbuotojai susitinka su savo vadovu ir aptaria praėjusių metų veiklos rezultatus bei susitaria dėl tikslų ateinantiems metams. Pokalbio metu aptariamos darbuotojo karjeros galimybės ir pageidavimai, taip pat išsiaiškinami darbuotojo poreikiai ir požiūriai. Pokalbio rezultatai yra suvedami į programą, todėl sekančiais metais nebekyla ginčų ir nesusipratimų dėl buvusių susitarimų.

UAB „Palink“ nuolat atliekami darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo tyrimai. 2014m. atlikti tyrimai išryškino tobulintinas sritis:

- Darbuotojų nepiniginis skatinimas;
- Vidinės komunikacijos stiprinimas;
- Darbuotojų pasitenkinimo bei įsitraukimo didinimas.

Nuo 2013 metų organizacijoje pradėtas skirti padidintas dėmesys darbuotojų kaitai. Paskaičiuota, kad per 2013 metus UAB „Palink“ priimta 309 darbuotojai, atleista 123 darbuotojai. Dėl darbuotojų kaitos, per metus, vadovas sugaišo apie 1476 val., o darbuotojai apie 1968 val. Remiantis organizacijos statistika, buvo paskaičiuota, kad vadovas naujo darbuotojo atrankai ir įdarbinimui sugaišta vidutiniškai 4 val., o naujo darbuotojo įvedimui į kolektyvą – apie 8 val. Darbuotojai, kolegos, naujo darbuotojo apmokymui sugaišta apie 16 val.

Remiantis atliktais tyrimais ir siekiant stabilizuoti darbuotojų kaitą, UAB „Palink“ buvo organizuojami seminarai parduotuvių ir regionų vadovams, atmosferos kolektyve gerinimo ir nepinginio skatinimo temomis.

Apibendrinant dokumentų analizės metodu gautus duomenis galima teigti, kad organizacijoje yra rūpinamasi darbuotojų motyvavimu, motyvavimo sistema atnaujinama ir peržiūrima. Tačiau darbuotojų kaita išlieka pakankamai didelė. Darbo autorė peržiūrėjo 9 Šiaulių miesto „IKI“, „IKI Eco“, „IKI Cento“ ir „IKI Express“ parduotuvių personalo administravimo programoje „Paskata“ esančius duomenis ir nustatė, kad per 2015 metus šiose 9 parduotuvėse yra atleistas 201 darbuotojas. Iš jų 23 darbuotojai išvyko į užsienį, 25 susirado kitą darbą, 18 darbuotojų išėjo dėl per didelio darbo krūvio, 29 dėl asmeninių priežasčių, 14 dėl per mažo atlyginimo. Likusieji išėjo dėl kitų priežasčių (sveikatos pablogėjimo, netinkamo grafiko, neatitiko keliamų reikalavimų, pravaikštų, išvyko gyventi į kitą miestą).

Analizuodama darbuotojų išėjimo priežastis darbo autorė rėmėsi asmenine patirtimi (darbo autorės pareigos – parduotuvės vadovė) ir apklausė dar 9 parduotuvių vadovus apie tai, kokias priežastis įvardija darbuotojai, išeidami iš darbo UAB „Palink“. Vieninga visų apklaustųjų nuomone, darbuotojai vengia įvardinti tikslias išėjimo priežastis. Tie, kurie išvyksta į užsienį, parduotuvių vadovų teigimu, išvyksta dėl to, kad nepatenkinti gaunamu atlygiu. Darbuotojai, susiradę kitą darbą, taip pat įvardija, kad yra nepatenkinti gaunamu atlygiu, o tie, kurie išeina dėl per didelio darbo krūvio, aiškina, kad dirba per daug, per sunkiai ir turėtų uždirbti daugiau, taip pat jaučiasi neįvertinti. Dėl asmeninių priežasčių išėję iš darbo darbuotojai tiesiog nepanoro įvardinti tikslų išėjimo priežasčių, tačiau dauguma jų, kaip teigia parduotuvių vadovai, išėjo nusivylę.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad 80 darbuotojų iš 201 atleistųjų išėjo iš darbo UAB „Palink“ nepatenkinti gaunamu atlygiu ir dar 29 oficialiai nepanoro atskleisti tikrosios priežasties, tačiau, kaip rodo parduotuvių vadovų apklausa, dauguma jų taip pat buvo nusivylę gaunamu atlygiu. Todėl teigtina, kad apie 54 % atleistų darbuotojų per 2015 metus, paliko organizaciją nepatenkinti gaunamu atlygiu.

Darbuotojų kaitos priežastys paskatino darbo autorę įvertinti darbuotojų motyvavimo efektyvumą, išsiaiškinti ar parduotuvėse vertinamas darbuotojų atliekamas darbas ir kaip suteikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams.

III. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS

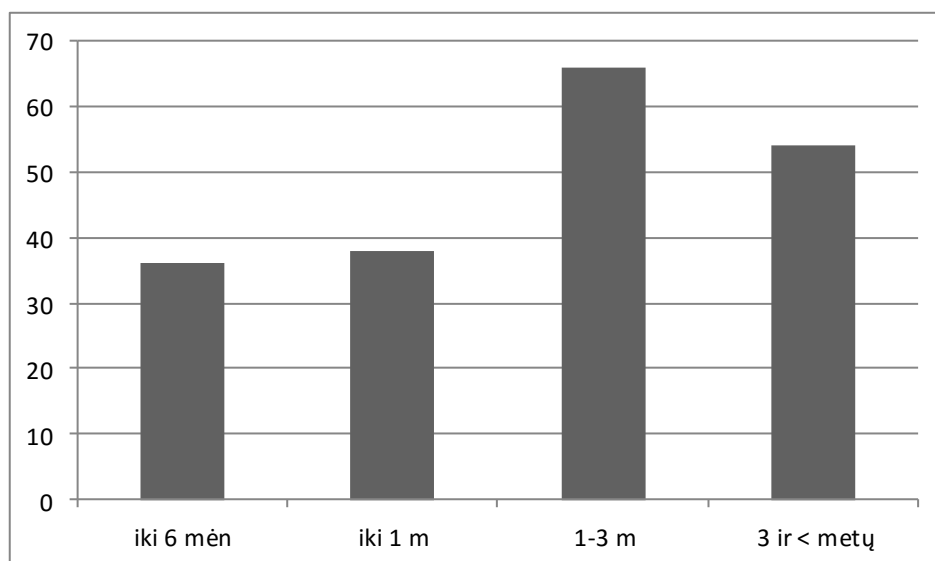
3.1 Tyrimo rezultatai ir analizė

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta SPSS programa. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas įvertintas Cronbacho alfa koeficientu (8 priedas).

Remiantis K.Pukėnu (2009), Cronbacho alfa reikšmė turi būti didesnė už 0,7. Šiuo atveju, gautas rezultatas (0,903) tenkina. Lentelėje matoma, kad suvestos 194 anketos. Visi tyrimo rezultatų statistiniai duomenys, apdoroti SPSS programa, yra pateikti darbo prieduose.

Iš 194, tyrime dalyvavusių, respondentų 19 (10%) vyrų ir 175 (90%) moterų. Kadangi tai prekybinė organizacija, akivaizdu, kad dominuoja darbuotojos – moterų.

Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė sekančiai (žr. 8 pav.): 118 (61%) turi vidurinį išsilavinimą, 54 (28%) – profesinį ir tik 22 (11%) respondentai turi aukštąjį išsilavinimą.

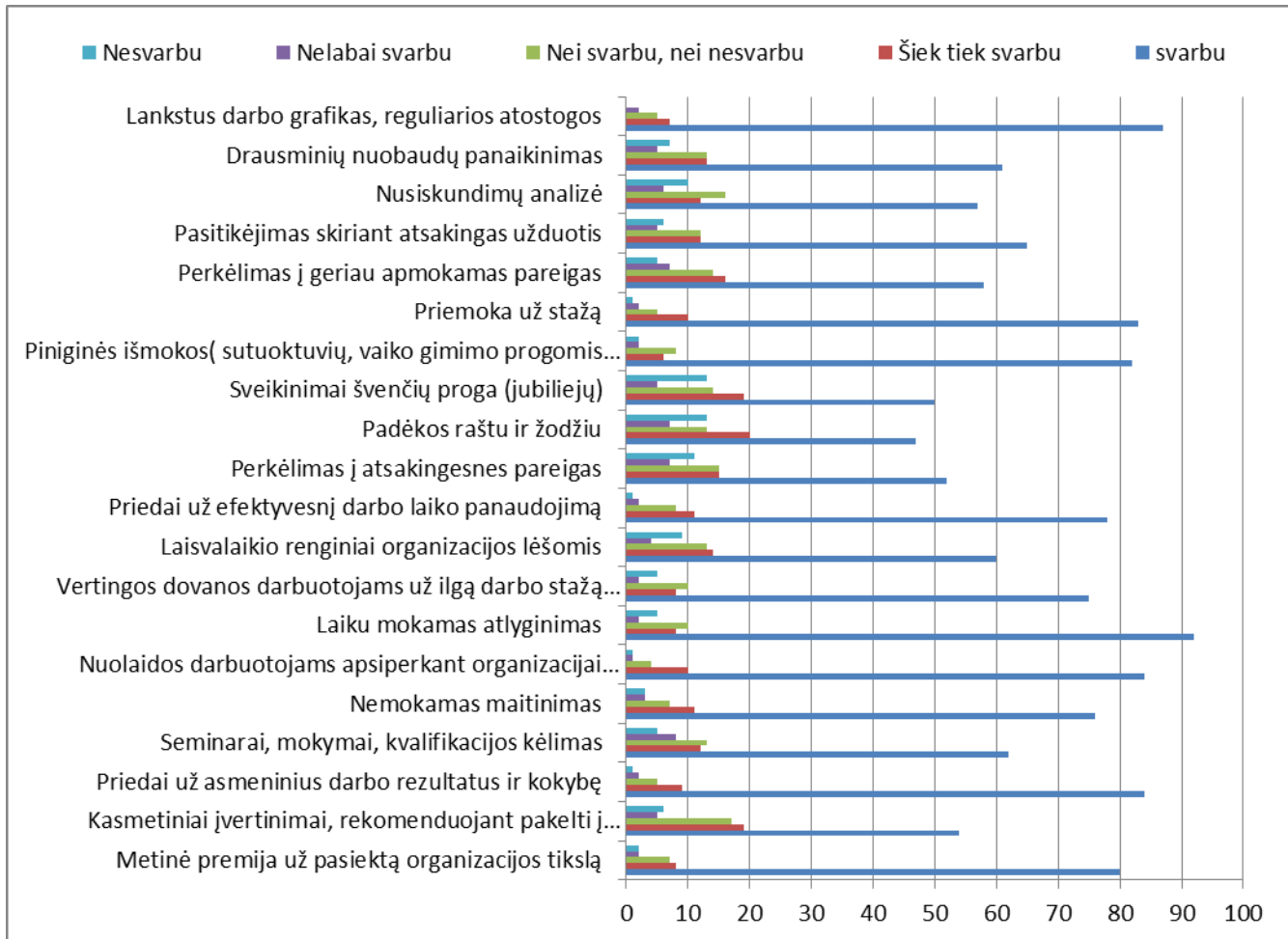


8 pav. Respondentų darbo stažas organizacijoje

Daugiausiai respondentų (66 respondentai) dirba organizacijoje nuo 1 iki 3 metų, 54 – 3 ir daugiau metų, 38 – iki 1 metų, 36 – iki 6 mėnesių. Nors organizacijoje didelė darbuotojų kaita, faktai rodo, kad didžioji dalis darbuotojų nesikeičia. Kaita vyksta tarp naujai įdarbintų darbuotojų.

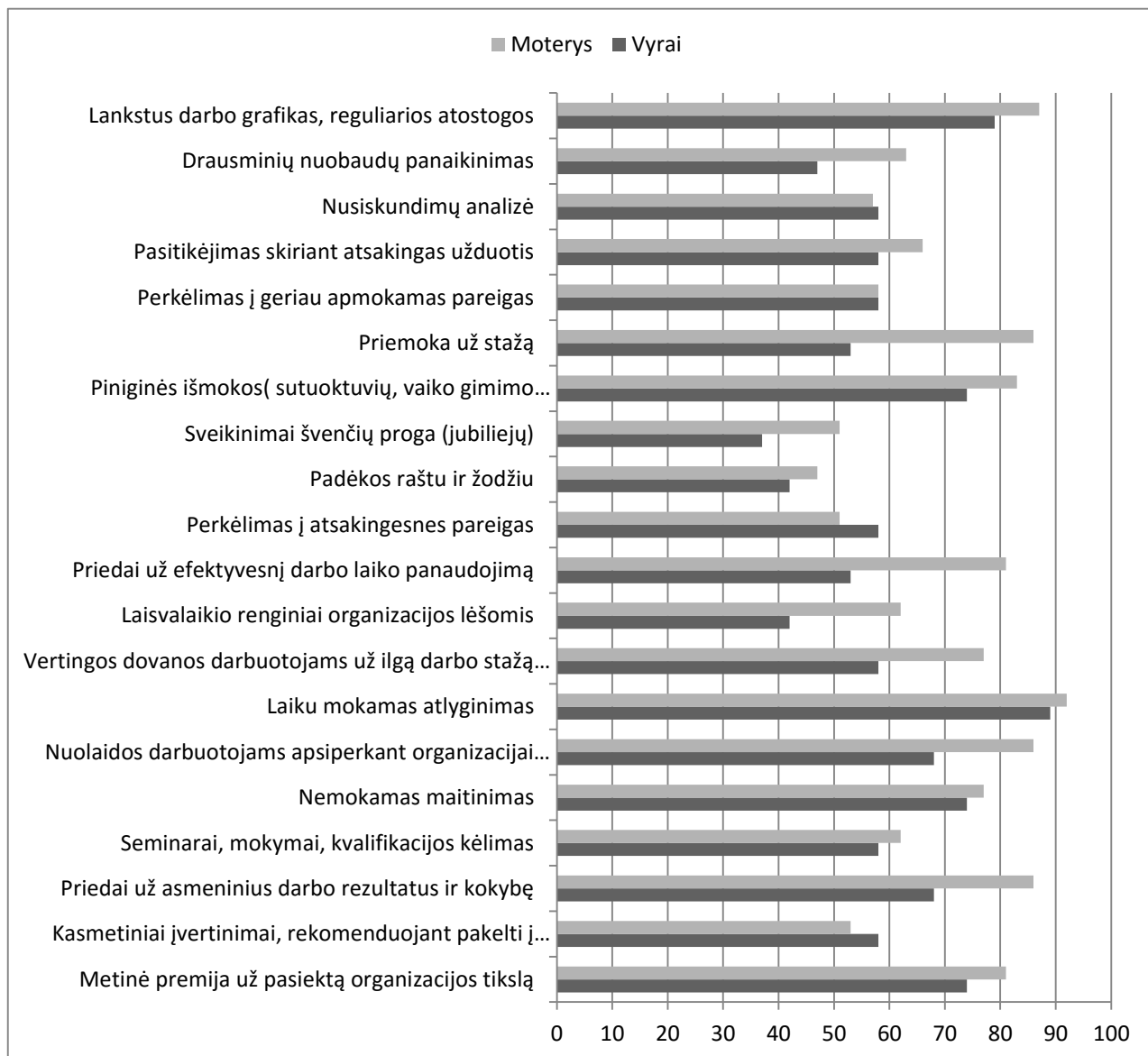
3.2 Motyvavimo priemonių svarbos ir tenkinimo lygio analizė

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis respondentų visas motyvavimo priemones nurodė kaip svarbias (žr. 9 pav.)



9 pav. Motyvavimo priemonės svarba darbuotojui (%)

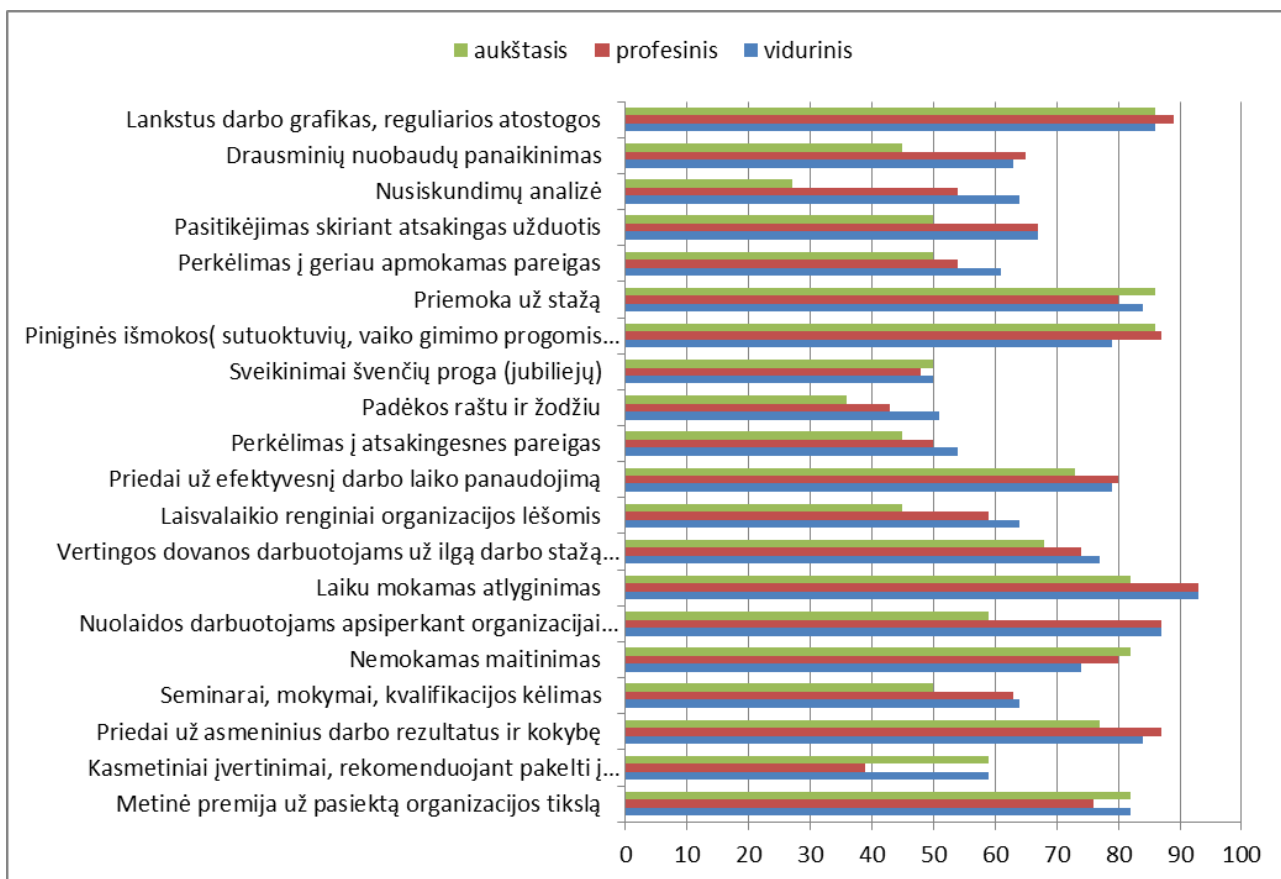
Respondentams labiausiai svarbu laiku mokamas atlyginimas (92%), lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos (87%), priedai už asmeninius darbo rezultatus (84%), nuolaidos darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse (84%), priemoka už stažą (83%), piniginės išmokos (82%), metinė premija už pasiektą organizacijos tikslą (80%), priedai už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą (78%), nemokamas maitinimas (76%).



10 pav. **Motyvavimo priemonių svarba pagal lytį (%)**

Motyvavimo priemonių vertinimo tendencijos panašios tiek vyrų, tiek moterų (žr. 10 pav.) Moterys labiau vertina priemoką už stažą (86%) negu vyrai (53%), priedus už asmeninius darbo rezultatus (mot. 86%, vyr. 68%) bei priedus už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą (mot. 81%, vyr. 53%) ir vertingas dovanas darbuotojams už ilgą darbo stažą organizacijoje (mot. 77%, vyr. 58%). Vyrams, labiau nei moterims, svarbūs kasmetiniai įvertinimai, rekomenduojant perkelti į aukštesnes pareigas (vyr. 58%, mot. 53%), perkėlimas į atsakingesnes pareigas (vyr. 58%, mot. 51%), nusiskundimų analizė (vyr. 58%, mot. 57%).

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, vertinant motyvavimo priemonių svarbą, didelių skirtumų nerodo (žr. 11 pav.)



11 pav. Motyvavimo priemonių svarba pagal išsilavinimą (%)

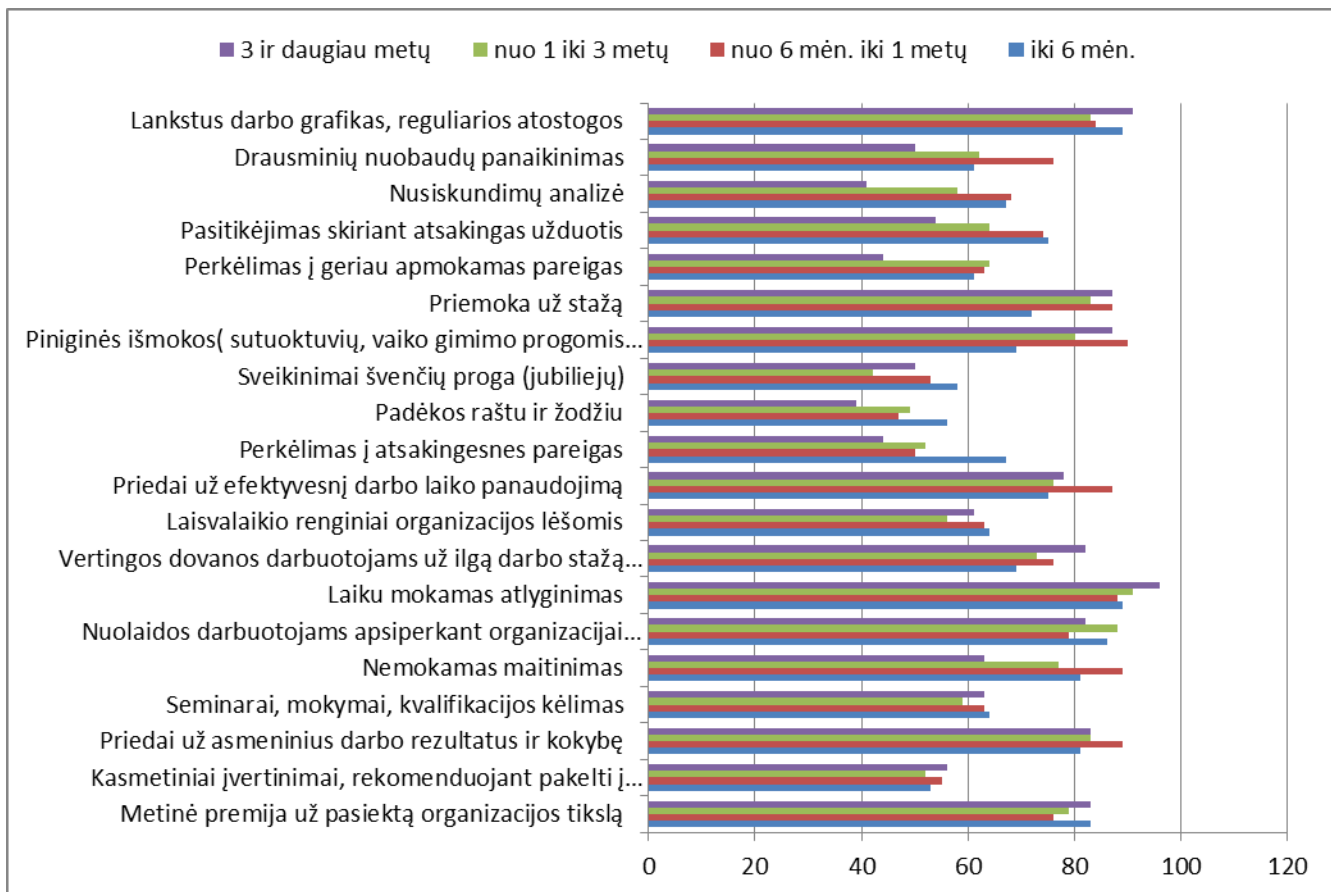
Respondentams, turintiems aukštąjį išsilavinimą mažiau svarbi nusiskundimų analizė (27%), negu turintiems vidurinį (64%) ir profesinį (54%). Nuolaidos darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse labiau svarbios vidurinį (87%) ir profesinį (87%), negu aukštąjį (59%) išsilavinimą turintiems respondentams. Respondentams su aukštuoju išsilavinimu mažiau svarbus pasitikėjimas skiriant atsakingas užduotis (50%), negu su viduriniu (67%) ir profesiniu (67%) išsilavinimu. Seminarai, mokymai labiau aktualūs respondentams su viduriniu (64%) ir profesiniu (63%) išsilavinimu, negu su aukštuoju (50%).

Respondentų sugrupavimas pagal darbo stažą organizacijoje (žr. 12 pav.) atskleidė, kad ilgiausiai organizacijoje dirbančius respondentus labiausiai motyvuoja laiku mokamas atlyginimas (96%), lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos (91%) ir priemoka už stažą (87%).

Nuo 1 iki 3 metų dirbantys respondentai, kaip svarbias, išskyrė tas pačias motyvavimo priemones, kaip ir ilgiausiai organizacijoje dirbantys, pridėdami nuolaidų darbuotojams, apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse svarbą (88%).

Dirbančių organizacijoje nuo 6 mėn. iki 1 metų respondentų grupėje, kaip svarbios, dominuoja piniginės išmokos (90%), priedai už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą (87%),

nemokamas maitinimas (89%), priedai už asmeninius darbo rezultatus ir kokybę (89%), drausminių nuobaudų panaikinimas (76%).



12 pav. Motyvavimo priemonių svarba pagal darbo stažą organizacijoje (%).

Atlikta motyvavimo priemonių svarbos ir tenkinimo lygio darbuotojui vienfaktorinė dispersinė analizė, kurios detalūs duomenys pateikti 6 priede. Motyvavimo priemonių svarba darbuotojui ir tenkinimo lygis išanalizuoti pagal darbo stažą organizacijoje (16 ir 17 lentelė).

Kadangi tyrimo metu paaiškėjo, kad didžiausia darbuotojų kaita vyksta naujai įdarbintų darbuotojų tarpe, todėl nuspręsta statistiškai patikrinti ar skiriasi motyvavimo priemonių svarbos ir tenkinimo lygio vertinimo vidurkiai respondentų kategorijose pagal darbo stažą.

Analizė atlikta SPSS programa. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo 0,05(5%). Išanalizuotos visos motyvavimo priemonės, nurodytos anketoje, tam, kad atliekant pakartotinius tyrimus būtų galima atsižvelgti į analizę ir apsispręsti dėl respondentų klasifikavimo pagal darbo stažą organizacijoje.

Motyvavimo priemonių svarbos darbuotojui statistinė analizė

<i>Motyvavimo priemonė</i>	<i>Analizės išvada</i>
Metinė premija už pasiektą organizacijos tikslą	Aukščiausias balų vidurkis (4,69) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,797) grupėje „3 ir daugiau metų“. Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,476>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė = 0,921>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Kasmetiniai įvertinimai, rekomenduojant perkelti į aukštesnes pareigas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „3 ir daugiau metų“ (4,15), standartinis nuokrypis 1,172, o mažiausia balų sklaida grupėje „iki 6 mėn.“(standartinis nuokrypis 1,141). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,781>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,969>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Priedai už asmeninius darbo rezultatus	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,78) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,495). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,027<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,511>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Seminarai, mokymai, kvalifikacijos kėlimas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „3 ir daugiau metų“(4,41) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,942). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,003<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,336>0,05). Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Nemokamas maitinimas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,79) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,664). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,001<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,054>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Nuolaidos darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „3 ir daugiau metų“(4,80) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,451). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,321>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,813>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Laiku mokamas atlyginimas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „3 ir daugiau metų“(4,93) standartinis nuokrypis 0,428, o mažiausia balų sklaida grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“ (standartinis nuokrypis 0,311). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,007<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,392>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Vertingos dovanos darbuotojams už ilgą darbo stažą organizacijoje	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „3 ir daugiau metų“(4,65) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,872). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,031<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,439>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Laisvalaikio renginiai organizacijoje lėšomis	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“(4,25) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,180). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,741>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,873>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Priedai už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,74), standartinis nuokrypis 0,795, o mažiausia balų sklaida grupėje „3 ir daugiau metų“ (standartinis nuokrypis 0,564). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,018<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,465>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .

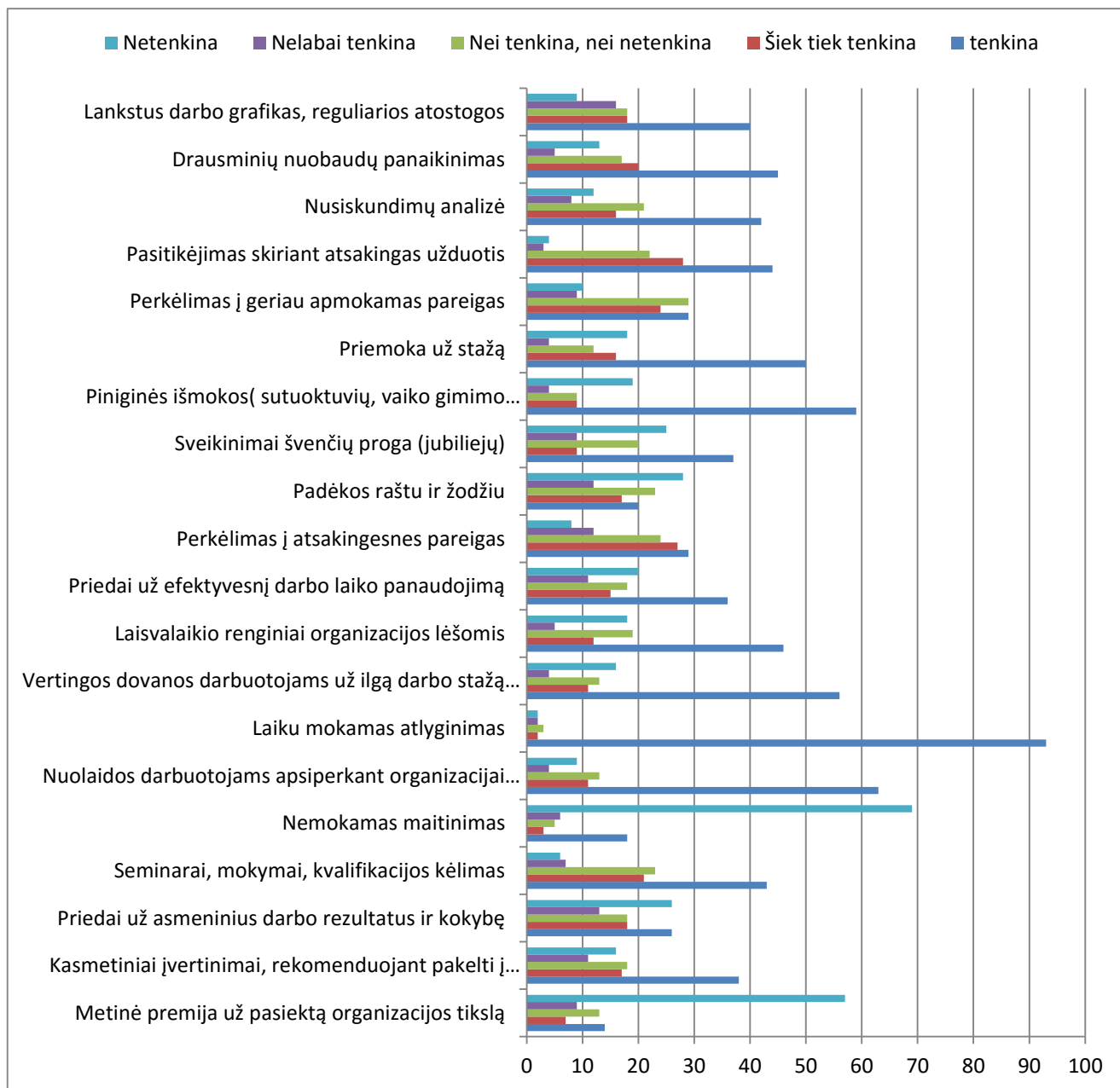
Perkėlimas į atsakingesnes pareigas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,03) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,284). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,182>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,829>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Padėkos raštu ir žodžiu	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(3,89), standartinis nuokrypis 1,448, o mažiausia balų sklaida grupėje „3 ir daugiau metų“ (standartinis nuokrypis 1,298). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,291>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,950>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Sveikinimai švenčių proga (jubiliejų)	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“(4,08) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,273). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,225>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,521>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Piniginės išmokos (sutuoktvių, vaiko gimimo progomis ir šeimos narių mirties atveju, studijoms)	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,82), standartinis nuokrypis 0,563, o mažiausia balų sklaida grupėje „3 ir daugiau metų“ (standartinis nuokrypis 0,562). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,00<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,051>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Priemoka už stažą	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,82) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,512). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,00<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,066>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Perkėlimas į geriau apmokamas pareigas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“(4,22) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,124). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,908>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,691>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Pasitikėjimas skiriant atsakingas užduotis	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,34), statistinis nuokrypis 1,258, o mažiausia balų sklaida grupėje „nuo 1 iki 3 metų“ (standartinis nuokrypis 1,055). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,772>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,673>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Nusiskundimų analizė	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“(4,31) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,117). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,177>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,086>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Drausminių nuobaudų panaikinimas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,42) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,177). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,751>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,433>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „3 ir daugiau metų.“(4,89) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,372). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,005<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,375>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .

Motyvacinio priemonių tenkinimo lygio statistinė analizė

<i>Motyvacinio priemonė</i>	<i>Analizės išvada</i>
Metinė premija už pasiektą organizacijos tikslą	Aukščiausias balų vidurkis (2,33) grupėje „nuo 1 iki 3 metų, standartinis nuokrypis 1,592, o mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,402) grupėje „iki 6 mėn.“. Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,304>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė = 0,421>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Kasmetiniai įvertinimai, rekomenduojant perkelti į aukštesnes pareigas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 1 iki 3 metų“ (3,62) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,423). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,300>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,605>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Priedai už asmeninius darbo rezultatus	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 1 iki 3 metų“ (3,38), standartinis nuokrypis 1,486, o mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,467), grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“. Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,572>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,159>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Seminarai, mokymai, kvalifikacijos kėlimas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „3 ir daugiau metų“ (4,07), standartinis nuokrypis 1,147, o mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,125) grupėje „nuo 1 iki 3 metų“. Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,306>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,308>0,05). Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Nemokamas maitinimas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 1 iki 3 metų“ (2,23), standartinis nuokrypis 1,761, o mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,378) grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“. Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,003<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,264>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Nuolaidos darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“ (4,53) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,033). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,014<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,194>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Laiku mokamas atlyginimas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 1 iki 3 metų“ (4,92) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,506). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,002<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,263>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Vertingos dovanos darbuotojams už ilgą darbo stažą organizacijoje	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“ (4,16), standartinis nuokrypis 1,424, o mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,253) grupėje „iki 6 mėn.“. Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,048<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,163>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Laisvalaikio renginiai organizacijoje	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“ (4,05), standartinis nuokrypis 1,524, o mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,444) grupėje „iki 6 mėn.“. Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,254>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,312>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Priedai už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“ (3,61), ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,420). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,605>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,012>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .

Perkėlimas į atsakingesnes pareigas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „3 ir daugiau metų“(3,65), standartinis nuokrypis 1,362, o mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,179) grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“. Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,585>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,960>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Padėkos raštu ir žodžiu	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 1 iki 3 metų“(3,03), standartinis nuokrypis 1,467, o mažiausia balų sklaida grupėje „iki 6 mėn.“ (standartinis nuokrypis 1,389). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,107>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,667>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Sveikinimai švenčių proga (jubiliejų)	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“(3,53) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,464). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,152>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,490>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Piniginės išmokos (sutuoktvių, vaiko gimimo progomis ir šeimos narių mirties atveju, studijoms)	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 6 mėn. iki 1 metų“(4,13), standartinis nuokrypis 1,597, o mažiausia balų sklaida grupėje „nuo 1 iki 3 metų“ (standartinis nuokrypis 1,498). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,204>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,367>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Priemoka už stažą	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „nuo 1 iki 3 metų“(4,15) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,256). Hipotezė apie dispersijų lygybę priimta (p-reikšmė =0,00<0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę atmesta (p-reikšmė =0,005<0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai skiriasi</i> .
Perkėlimas į geriau apmokamas pareigas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“(3,72) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,137). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,140>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,694>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Pasitikėjimas skiriant atsakingas užduotis	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“ (4,14), ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 0,899). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,600>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,595>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Nusiskundimų analizė	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“(4,00) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,265). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,065>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,117>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Drausminių nuobaudų panaikinimas	Aukščiausias balų vidurkis grupėje nuo 6 mėn. iki 1 metų“(3,84) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,386). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,885>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,942>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .
Lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos	Aukščiausias balų vidurkis grupėje „iki 6 mėn.“(3,75) ir mažiausia balų sklaida (standartinis nuokrypis 1,251). Hipotezė apie dispersijų lygybę atmesta (p-reikšmė =0,545>0,05) Hipotezė apie vidurkių lygybę priimta (p-reikšmė =0,790>0,05) Grupių vidurkiai <i>statistiškai reikšmingai nesiskiria</i> .

Apibendrinant statistinę motyvavimo priemonių svarbos ir tenkinimo lygio analizę teigtina, kad, atliekant pakartotinius tyrimus, neverta klasifikuoti respondentų pagal darbo stažą vertinant motyvavimo priemones, nes visu grupių statistiniai vidurkiai reikšmingai nesiskiria.

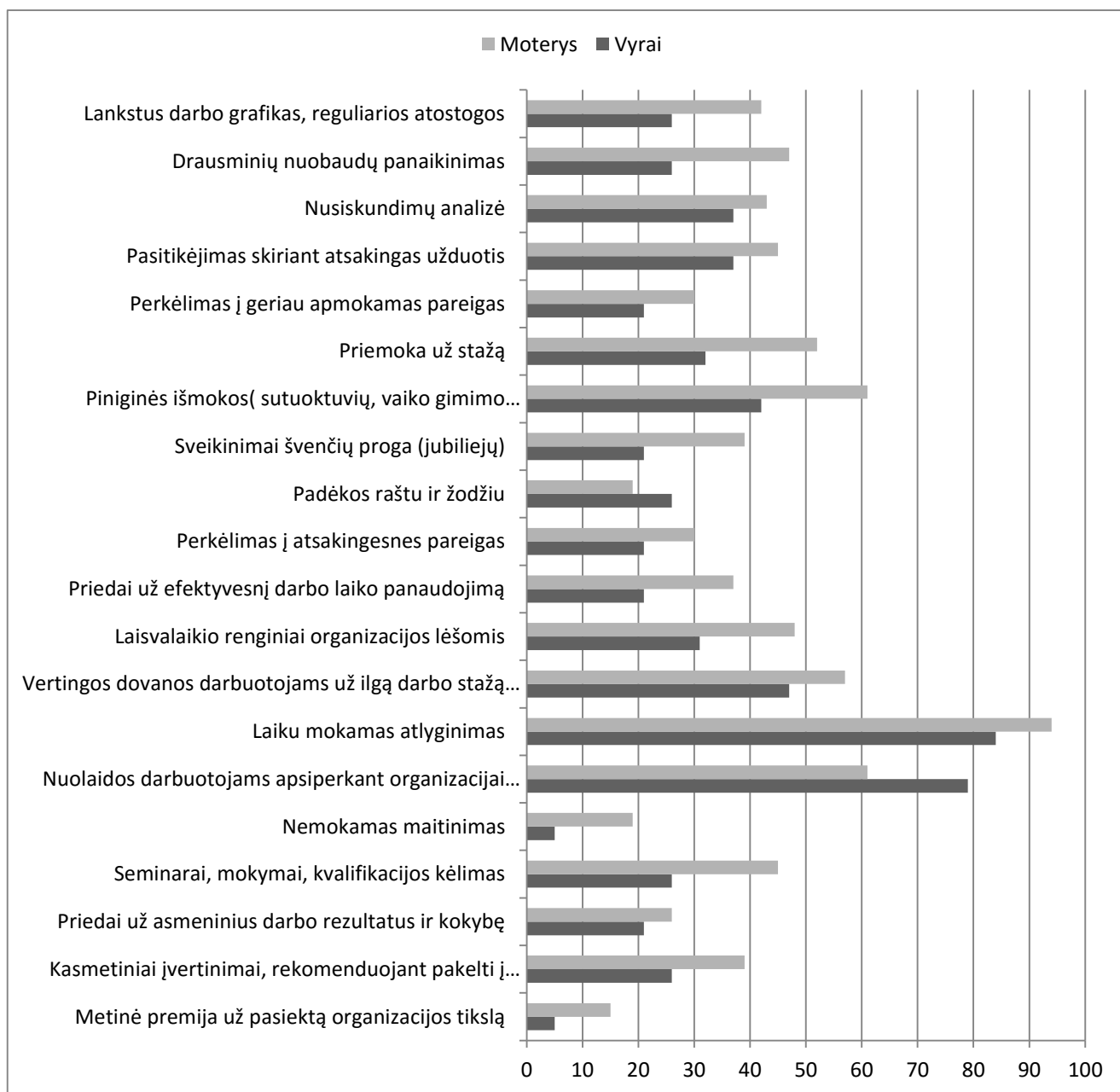


13 pav. Motyvavimo priemonių tenkinimo lygis organizacijoje (%)

Motyvacinė priemonių tenkinimo lygio organizacijoje vertinimas (žr. 13 pav.) atskleidė, kad labiausiai respondentus tenkina laiku mokamas atlyginimas (93%) ir piniginės išmokos (59%), o labiausiai netenkina nemokamas maitinimas (69%) ir metinė premija už pasiektą organizacijos tikslą (57%). Vertinant visų klausimyne pateiktų motyvavimo priemonių tenkinimo lygį ir remiantis

rezultatais, pateiktais 13 paveiksle, galima teigti, kad motyvavimo priemonėmis yra patenkinti vidutiniškai mažiau nei 50 % respondentų.

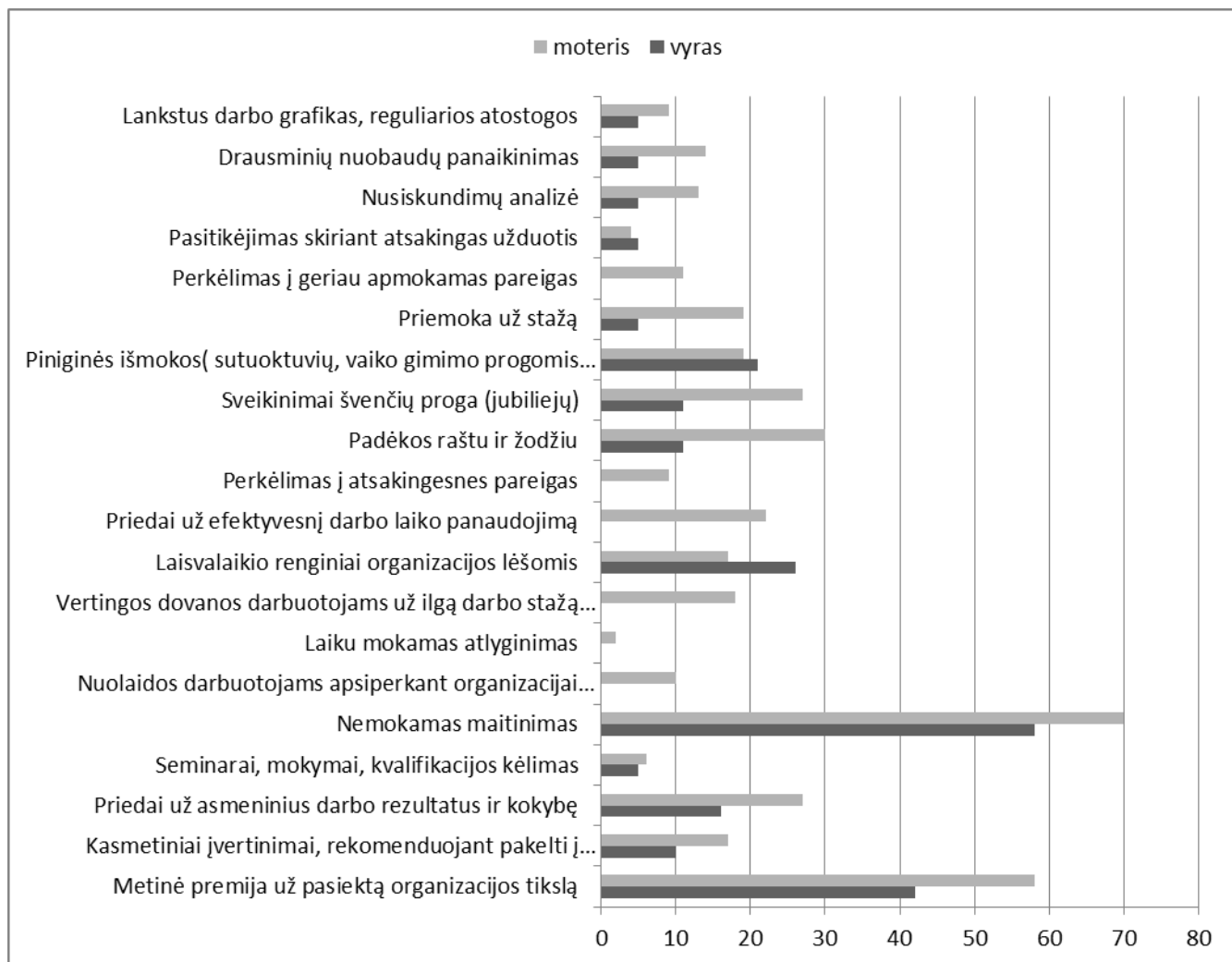
Organizacijoje nėra taikomas nemokamas maitinimas, metinės premijos, todėl dauguma respondentų nurodė, kad yra tuo nepatenkinti. Net 20% respondentų yra nepatenkinti priedais už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą, 28% nepatenkinti padėkomis raštu ir žodžiu, 25% netenkina sveikinimai švenčių proga, 26% respondentų netenkina priedai už asmeninius darbo rezultatus ir kokybę.



14 pav. Motyvavimo priemonių tenkinimo lygis organizacijoje pagal lytį (%)

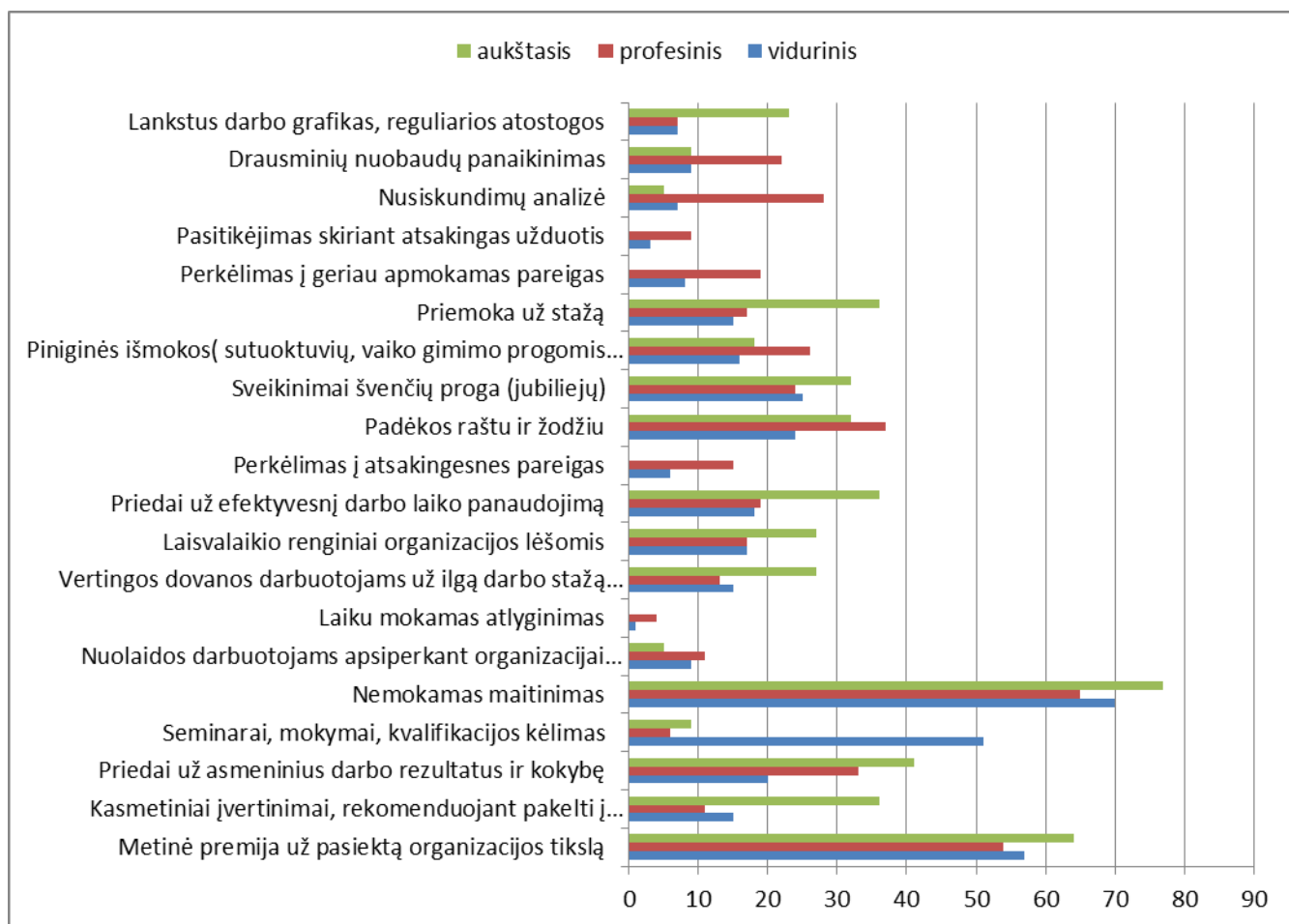
Motyvacinio priemonių tenkinimo lygio vertinimo tendencijos tarp vyrų ir moterų taip pat panašios (žr. 14 pav.). Abiejų lyčių respondentai nurodė, kad labiausiai tenkinamos motyvavimo priemonės yra laiku mokamas atlyginimas (mot. 94%, vyr. 84%), nuolaidos darbuotojams, apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse (mot. 79%, vyr. 61%). Mažiausiai tenkinamos – metinė premija už pasiektą organizacijos tikslą (mot. 15%, vyr. 5%), nemokamas maitinimas (mot. 19%, vyr. 5%). Moteris, ženkliai daugiau nei vyrus, tenkina seminarai, mokymai, kvalifikacijos kėlimas (mot. 45%, vyr. 26%), piniginės išmokos (mot. 61%, vyr. 42%), priemoka už stažą (mot. 52%, vyr. 32%), drausminių nuobaudų panaikinimas (mot. 47%, vyr. 26%). Vyrus, labiau nei moteris, tenkina nuolaidos darbuotojams, apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse (vyr. 79%, mot. 61%).

Analizuojant motyvavimo priemonių tenkinimo lygį apžvelgtos ne tik labiausiai respondentus tenkinančios priemonės, bet ir labiausiai netenkinančios (žr. 15 pav.).



15 pav. Motyvavimo priemonių netenkinimo lygis pagal lytį (%)

Vyrai, labiau nei moterys, yra nepatenkinti laisvalaikio renginiais organizacijos lėšomis (vyr. 26%, mot. 17%), pinigineis išmokomis (vyr. 21%, mot. 19 %) ir pasitikėjimu skiriant atsakingas užduotis (vyr. 5%, mot. 4%). Tačiau yra eilė motyvavimo priemonių, kuriomis nepatenkintų vyrų nėra. Tai nuolaidos darbuotojams, apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse (vyr. 0%, mot. 10%), laiku mokamas atlyginimas (vyr. 0%, mot. 2%), vertingos dovanos darbuotojams už ilgą darbo stažą organizacijoje (vyr. 0%, mot. 18%), priedai už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą (vyr. 0%, mot. 22%), perkėlimas į atsakingesnes pareigas (vyr. 0%, mot. 9%), perkėlimas į geriau apmokamas pareigas (vyr. 0%, mot. 11%).

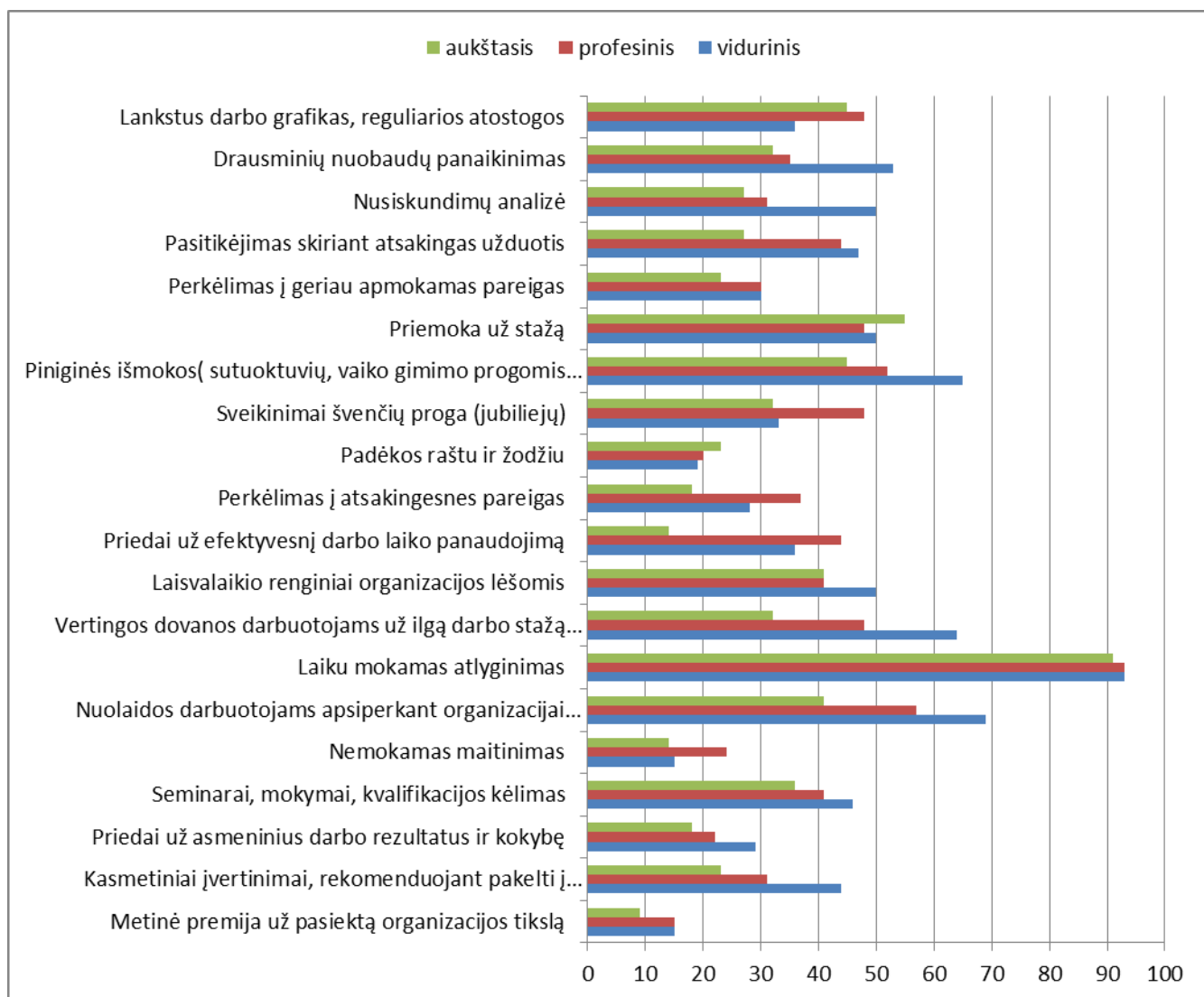


16 pav. Motyvavimo priemonių netenkinimo lygis pagal išsilavinimą (%)

Remiantis duomenimis, pateiktais 16 paveiksle, teigtina, kad motyvavimo priemonėmis labiausiai nepatenkinti aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai. Jų labiausiai netenkina nemokamas maitinimas (77%), metinė premija už pasiektą organizacijos tikslą (64%), priedai už asmeninius darbo rezultatus ir kokybę (41%), priemoka už stažą (36%), kasmetiniai įvertinimai, rekomenduojant perkelti į aukštesnes pareigas (36%), lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos

(23%). Tačiau, turinčių aukštąjį išsilavinimą respondentų tarpe nėra nepatenkintų pasitikėjimu skiriant atsakingas užduotis, perkėlimu į geriau apmokamas pareigas, perkėlimu į atsakingesnes pareigas, laiku mokamu atlyginimu.

Respondentų, turinčių vidurinį išsilavinimą, labiausiai netenkina seminarai, mokymai, kvalifikacijos kėlimas (51%), o turintys profesinį išsilavinimą, lyginant su kitokio išsilavinimo respondentais, labiausiai nepatenkinti padėkomis raštu ir žodžiu (37%).

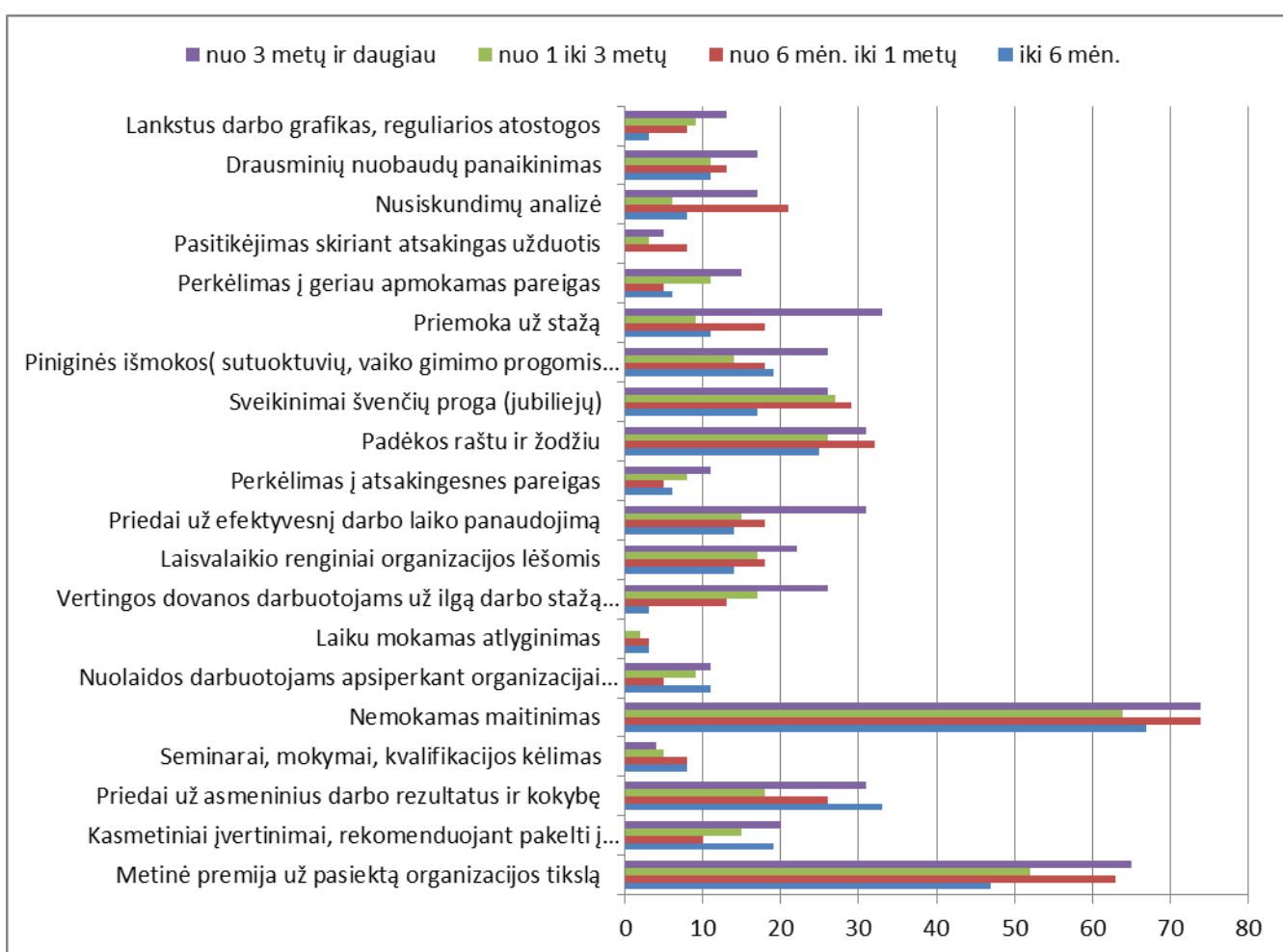


17 pav. Motyvavimo priemonių tenkinimo lygis pagal išsilavinimą (%)

Daugiausiai patenkinti motyvavimo priemonėmis respondentai turintys vidurinį išsilavinimą (žr. 17 pav.). Lyginant su kitokį išsilavinimą turinčiais respondентаis, juos labiau tenkina nuolaidos darbuotojams, apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse (69%), vertingos dovanos darbuotojams už ilgą darbo stažą organizacijoje (64%), piniginės išmokos (65%), nusiskundimų

analizė (50%), drausminių nuobaudų panaikinimas (53%), kasmetiniai įvertinimai, rekomenduojant perkelti į aukštesnes pareigas (44%).

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje (žr. 18 pav.) atskleidė, kad daugiausiai motyvavimo priemonėmis nepatenkintų yra ilgiausiai organizacijoje dirbančių (nuo 3 metų ir daugiau) respondentų tarpe. Pastarųjų labiau nei kitų, trumpiau organizacijoje dirbančių, netenkina priemoka už stažą (33%), priedai už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą (31%), vertingos dovanos darbuotojams už ilgą darbo stažą organizacijoje (26%), laisvalaikio renginiai organizacijos lėšomis (22%), perkėlimas į geriau apmokamas pareigas (15%), drausminių nuobaudų panaikinimas (17%), lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos (13%).



18 pav. Motyvavimo priemonių netenkinimo lygis (%)

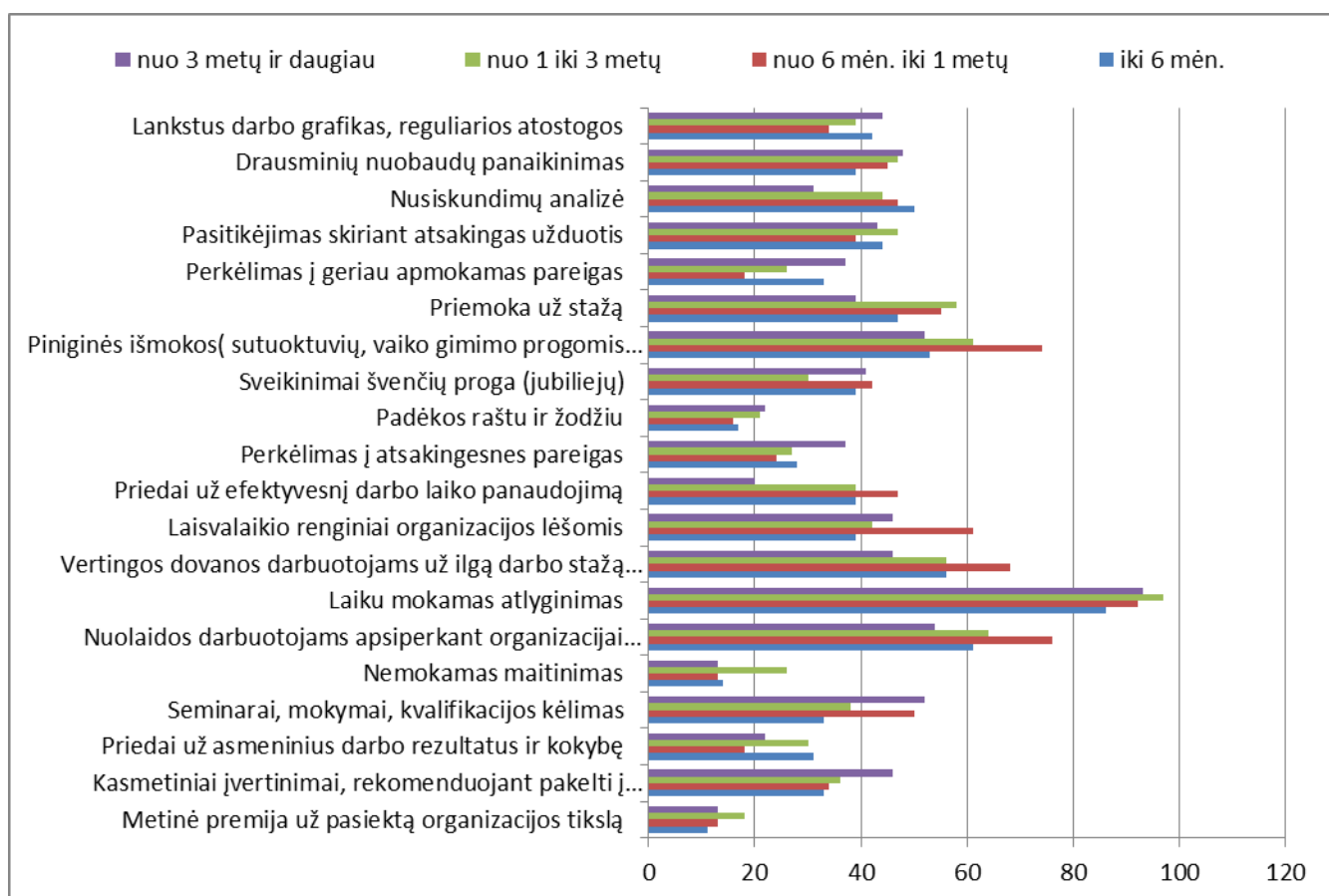
Apžvelgiant motyvavimo priemonių tenkinimo lygį pagal darbo stažą organizacijoje (žr. 19 pav.) teigtina, kad ilgiausiai dirbančius respondentus (nuo 3 metų ir daugiau) labiausiai tenkina kasmetiniai įvertinimai, rekomenduojant perkelti į aukštesnes pareigas (46%), seminarai, mokymai,

kvalifikacijos kėlimas (52%), perkėlimas į atsakingesnes pareigas (37%), perkėlimas į geriau apmokamas pareigas (37%), lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos (44%).

Respondentai, dirbantys organizacijoje nuo 1 iki 3 metų, labiausiai patenkinti pasitikėjimu skiriančiomis atsakingas užduotis (47%), priemoka už stažą (58%), laiku mokamu atlyginimu (97%) ir tuo, kad organizacijoje nėra nemokamo maitinimo (26%).

Respondentai, dirbantys organizacijoje nuo 6 mėn. iki 1 metų išsiskiria tuo, kad, lyginant su kitokį darbo stažą turinčiais respondентаis, juos labiausiai tenkina piniginės išmokos (74%), sveikinimai švenčių proga (42%), priedai už efektyvesnį darbo laiko panaudojimą (47%), laisvalaikio renginiai organizacijos lėšomis (61%), vertingos dovanos darbuotojams už ilgą darbo stažą organizacijoje (68%), nuolaidos darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse (76%).

Trumpiausiai (iki 6 mėn.) organizacijoje dirbantys respondentai išsiskyrė tik tuo, kad labiau nei kiti yra patenkinti nusiskundimų analize (50%).



19 pav. Motyvavimo priemonių tenkinimo lygis pagal darbo stažą (%)

Detalus duomenys apie motyvavimo priemonių svarbą respondentams ir jų tenkinimo lygį yra pateikti 2 priede.

3.3 Motyvacinių veiksnių stiprumo analizė

Motyvacinių veiksnių stiprumas išmatuotas pagal anksčiau aprašytą metodiką. Pasirinkti dažniausiai pasirinkto vertinimo rodikliai, suklasifikuoti pagal 11 lentelėje pateiktas balų sumas. Respondentai suskirstyti pagal lytį ir nustatyta, kad moteris (žr. 18 lentelė) labiausiai motyvuoja ekonominiai veiksniai, o mažiausiai svarbūs – pripažinimo ir dėkingumo, karjeros veiksniai.

18 lentelė

Moterų motyvacinių veiksnių stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A									
Ekonominiai veiksniai	5	5	3	5	3	5	0	26	Labai svarbus
B									
Pripažinimas ir dėkingumas	0	0	3	2	3	2	3	13	Nesvarbus
C									
Atsakomybė	3	0	2	3	3	2	3	16	Šiek tiek svarbus
D									
Santykiai su vadovu	2	3	2	3	2	2	3	17	Šiek tiek svarbus
E									
Karjera	0	2	2	2	2	2	3	13	Nesvarbus
F									
Pasiekimai	2	3	3	3	2	1	3	17	Šiek tiek svarbus
H									
Darbo turinys	2	5	3	3	0	3	4	20	Šiek tiek svarbus
I									
Santykiai su kolegomis	2	2	2	3	5	2	2	18	Šiek tiek svarbus
Balų suma viso:								140	

19 lentelė

Vyrų motyvacinių veiksnių stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A									
Ekonominiai veiksniai	3	3	3	4	4	4	4	25	Labai svarbus
B									
Pripažinimas ir dėkingumas	2	1	2	3	3	2	5	18	Šiek tiek svarbus
C									
Atsakomybė	3	2	3	3	3	3	4	21	Svarbus
D									
Santykiai su vadovu	2	1	1	2	3	2	2	13	Nesvarbus
E									
Karjera	2	2	2	3	3	0	3	15	Nesvarbus
F									
Pasiekimai	1	3	3	3	1	2	3	16	Šiek tiek svarbus
H									
Darbo turinys	3	4	4	2	1	2	3	19	Šiek tiek svarbus
I									
Santykiai su kolegomis	2	2	2	2	1	2	2	13	Nesvarbus
Balų suma viso:								140	

Vyrų motyvacinių veiksmų stiprumas labai panašus į moterų (žr. 19 lentelė). Vyrus, kaip ir moteris, labiausiai motyvuoja ekonominiai veiksniai. Svarbūs vyrams atsakomybės veiksniai, mažiausiai svarbūs santykiai su vadovu, santykiai su kolegomis ir karjera.

Įvertintas motyvacinių veiksmų stiprumas sugrupuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 20, 21, 22 lentelė).

20 lentelė

Respondentų su viduriniu išsilavinimu motyvacinių veiksmų stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A									
Ekonominiai veiksniai	4	3	3	5	3	5	0	23	Svarbus
B									
Pripažinimas ir dėkingumas	1	1	3	3	3	2	3	16	Šiek tiek svarbus
C									
Atsakomybė	3	0	2	3	3	3	3	17	Šiek tiek svarbus
D									
Santykiai su vadovu	2	2	2	2	2	2	2	14	Nesvarbus
E									
Karjera	2	2	2	3	3	2	3	17	Šiek tiek svarbus
F									
Pasiekimai	2	3	3	3	2	2	3	18	Šiek tiek svarbus
H									
Darbo turinys	3	4	3	2	0	2	3	17	Šiek tiek svarbus
I									
Santykiai su kolegomis	2	2	2	3	5	2	2	18	Šiek tiek svarbus
Balų suma viso:								140	

Respondentams su viduriniu išsilavinimu šiek tiek svarbūs dauguma veiksmų (žr. 20 lentelė). Vieni svarbiausių ekonominių veiksnių, o nesvarbūs santykiai su vadovu.

21 lentelė

Respondentų su profesiniu išsilavinimu motyvacinių veiksmų stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A									
Ekonominiai veiksniai	3	5	3	5	3	4	2	25	Svarbus
B									
Pripažinimas ir dėkingumas	2	0	3	2	3	2	4	16	Šiek tiek svarbus
C									
Atsakomybė	3	0	2	2	3	2	2	14	Nesvarbus
D									
Santykiai su vadovu	2	1	3	3	3	2	5	19	Šiek tiek svarbus
E									
Karjera	0	2	2	0	2	1	0	7	Nesvarbus
F									
Pasiekimai	2	3	3	3	3	1	2	17	Šiek tiek svarbus
H									
Darbo turinys	4	5	2	3	1	3	4	22	Svarbus
I									
Santykiai su kolegomis	2	2	3	2	3	5	3	20	Šiek tiek svarbus
Balų suma viso:								140	

Respondentams, turintiems profesinį išsilavinimą (žr. 21 lentelė), svarbus darbo turinys ir ekonominiai veiksniai. Nesvarbūs – atsakomybė ir karjera.

22 lentelė

. Respondentų su aukštoju išsilavinimu motyvacinių veiksnių stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A									
Ekonominiai veiksniai	5	5	3	2	3	4	2	24	Svarbus
B									
Pripažinimas ir dėkingumas	0	0	1	2	2	1	2	8	Nesvarbus
C									
Atsakomybė	3	3	4	2	3	2	3	20	Šiek tiek svarbus
D									
Santykiai su vadovu	2	0	1	3	2	3	3	14	Nesvarbus
E									
Karjera	0	2	2	4	3	3	3	17	Šiek tiek svarbus
F									
Pasiekimai	2	4	0	5	2	2	1	16	Šiek tiek svarbus
H									
Darbo turinys	5	5	4	3	1	1	4	23	Svarbus
I									
Santykiai su kolegomis	2	3	3	3	3	2	2	18	Šiek tiek svarbus
Balų suma viso:								140	

Respondentams su aukštoju išsilavinimu (žr. 22 lentelė) svarbus darbo turinys ir ekonominiai veiksniai, o nesvarbūs santykiai su vadovu, pripažinimas ir dėkingumas. Lyginant su respondentais, kurie turi vidurinį ir profesinį išsilavinimą, balų pasiskirstymas yra šiek tiek kitoks. Respondentai su aukštoju išsilavinimu daugiau balų skyrė atsakomybei (20 balų), darbo turiniui (23 balai) ir karjerai (17 balų).

Darbe įvertintas motyvacinių veiksnių stiprumas, sugrupavus respondentus pagal darbo stažą organizacijoje.

Respondentams, trumpiausiai (iki 6 mėn.) dirbantiems organizacijoje (žr. 23 lentelė) svarbūs ekonominiai veiksniai (22 balai), darbo turinys (21 balas) ir, pakankamai nemažai (20 balų) įvertinti pasiekimai. Nesvarbiais pastarieji respondentai nurodė pripažinimą ir dėkingumą (13 balų) ir karjerą (15 balų).

Respondentų, dirbančių organizacijoje iki 6 mėn. motyvacinių veiksmų stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A									
Ekonominiai veiksniai	3	4	3	5	3	3	1	22	Svarbus
B									
Pripažinimas ir dėkingumas	2	1	3	2	3	0	2	13	Nesvarbus
C									
Atsakomybė	3	0	2	3	3	2	3	16	Šiek tiek svarbus
D									
Santykiai su vadovu	2	2	2	3	3	2	3	17	Šiek tiek svarbus
E									
Karjera	1	2	2	2	2	3	3	15	Nesvarbus
F									
Pasiekimai	2	5	3	3	2	2	3	20	Šiek tiek svarbus
H									
Darbo turinys	3	4	3	3	2	3	3	21	Svarbus
I									
Santykiai su kolegomis	2	2	2	2	4	2	2	16	Šiek tiek svarbus
Balų suma viso:								140	

Dirbantiems organizacijoje nuo 6 mėn. iki 1 metų respondentams (žr. 24 lentelė) labai svarbūs pasiekimai (26 balai), svarbūs ekonominiai veiksniai (24 balai) ir santykiai su kolegomis (21 balas). Nesvarbiais pastarieji respondentai įvertino net 3 veiksmius: pripažinimas ir dėkingumas (11 balų), atsakomybė (14 balų), karjera (8 balai).

Respondentų, dirbančių organizacijoje nuo 6 mėn. iki 1 metų motyvacinių veiksmų stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A									
Ekonominiai veiksniai	5	5	3	5	2	4	0	24	Svarbus
B									
Pripažinimas ir dėkingumas	0	0	2	3	1	0	5	11	Nesvarbus
C									
Atsakomybė	3	0	3	3	2	3	0	14	Nesvarbus
D									
Santykiai su vadovu	2	1	2	2	2	2	5	16	Šiek tiek svarbus
E									
Karjera	0	3	0	0	5	0	0	8	Nesvarbus
F									
Pasiekimai	3	5	5	3	5	0	5	26	Labai svarbus
H									
Darbo turinys	4	5	3	2	1	0	5	20	Šiek tiek svarbus
I									
Santykiai su kolegomis	2	4	2	3	5	5	0	21	Svarbus
Balų suma viso:								140	

Dirbantiems organizacijoje nuo 1 iki 3 metų respondentams svarbūs (žr. 25 lentelė) ekonominiai veiksniai (25 balai) ir darbo turinys (22 balai). Nesvarbus pripažinimas ir dėkingumas

(9 balai). Lyginant su kitokį darbo stažą organizacijoje turinčiais respondентаis, pastarieji įvardija mažiau nesvarbių veiksmų, daugumą laiko šiek tiek svarbiais.

25 lentelė

Respondentų, dirbančių organizacijoje nuo 1 iki 3 metų, motyvacinių veiksmų stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A Ekonominiai veiksniai	5	5	3	5	3	4	0	25	Svarbus
B Pripažinimas ir dėkingumas	0	0	2	1	2	2	2	9	Nesvarbus
C Atsakomybė	3	0	4	3	3	1	3	17	Šiek tiek svarbus
D Santykiai su vadovu	2	2	1	3	3	3	2	16	Šiek tiek svarbus
E Karjera	0	2	2	3	4	3	2	16	Šiek tiek svarbus
F Pasiekimai	2	3	3	2	2	1	4	17	Šiek tiek svarbus
H Darbo turinys	3	5	4	4	1	1	4	22	Svarbus
I Santykiai su kolegomis	2	3	2	2	5	3	1	18	Šiek tiek svarbus
Balų suma viso:								140	

26 lentelė

Respondentų, dirbančių organizacijoje 3 ir daugiau metų motyvacinių veiksmų stiprumas

<i>Veiksniai</i>	<i>Testo teiginio įvertinimas balais</i>							<i>Balų suma</i>	<i>Veiksnių reikšmingumas</i>
A Ekonominiai veiksniai	4	5	3	5	3	5	3	28	Labai svarbus
B Pripažinimas ir dėkingumas	1	0	3	2	3	2	3	14	Nesvarbus
C Atsakomybė	2	0	2	3	3	2	3	15	Nesvarbus
D Santykiai su vadovu	3	3	2	3	2	2	3	18	Šiek tiek svarbus
E Karjera	0	2	2	2	2	2	3	13	Nesvarbus
F Pasiekimai	2	3	3	3	2	2	3	18	Šiek tiek svarbus
H Darbo turinys	2	5	3	3	0	3	3	19	Šiek tiek svarbus
I Santykiai su kolegomis	2	2	2	3	2	2	2	15	Nesvarbus
Balų suma viso:								140	

Respondentams, dirbantiems organizacijoje 3 ir daugiau metų (žr. 26 lentelė) labai svarbūs (28 balai) ekonominiai veiksniai, o nesvarbiais įvertino net 4 veiksmus: pripažinimas ir dėkingumas (14 balų), atsakomybė (15 balų), karjera (13 balų), santykiai su kolegomis (15 balų).

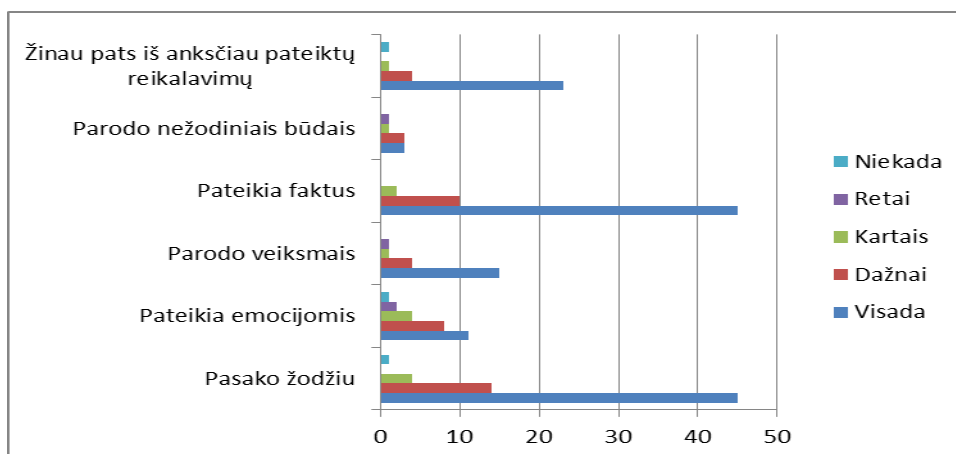
Apibendrinant motyvacinių veiksmų stiprumo analizę galima teigti, kad visose demografinėse grupėse, kaip svarbiausi, dominuoja ekonominiai veiksniai (balų skaičius svyruoja nuo 22 iki 28

balų), mažiausiai svarbūs pripažinimo ir dėkingumo (balų skaičius nuo 8 iki 18 balų) ir karjeros (balų skaičius nuo 7 iki 17 balų) veiksniai.

Detalus duomenys apie motyvacinių veiksmų stiprumą pateikti 3 priede.

3.4 Grįžtamojo ryšio teikimo būdų analizė

Grįžtamojo ryšio įvertinimui respondentams buvo pateikti 6 teiginiai ir jų naudojimo dažnis pagal Likerto skalę. Respondentų paprašyta pasirinkti 2 variantus.



20 pav. Grįžtamojo ryšio teikimo būdai (%)

Kaip matome iš 20 paveiksle pateiktų duomenų, dominuoja 3, dažniausiai respondentų pasirinkti variantai: visada pasako žodžiu (45%), visada pateikia faktus (45%), visada žinau pats iš anksčiau pateiktų reikalavimų (23%). Detalesni duomenys pateikti SPSS programa sudarytoje lentelėje 4 priede.

3.5 Respondentų suvokiamo darbo atlikimo vertinimo teisingumo analizė

Tam, kad išsiaiškinti respondentų suvokiamo darbo atlikimo vertinimo teisingumą, anketoje skirti 2 klausimai. Respondentams užduotas tiesus ir atviras klausimas apie tai, ar jų atliekamas darbas yra vertinamas teisingai.

Atliekamo darbo vertinimas pagal lytį

Darbo stažas organizacijoje	Mano atliekamas darbas yra vertinamas					Viso	Viso nuo bendro respondentų skaičiaus
	Visiškai teisingai	Manau, kad teisingai	Niekada negalvoju apie tai	Manau, kad neteisingai	Visiškai neteisingai		
Vyrai	1	10	4	4	0	19	19
	5,3%	52,6%	21,1%	21,1%	0%	100%	9,8%
Moterys	11	88	45	27	3	175	175
	6,3%	50,3%	25,7%	15,4%	1,7%	100%	90,2%
Viso:	12	98	49	31	3	194	194
	6,2%	50,5%	25,3%	16%	1,5%	100%	100%

Suklasifikavus respondentus pagal lytį (žr. 27 lentelė) akivaizdu, kad, maždaug, pusė vyrų (52%) ir pusė moterų (50%) mano, kad jų darbas yra vertinamas teisingai. Tačiau, labai didelė dalis, 15% moterų ir 21% vyrų, mano, kad neteisingai.

Atliekamo darbo vertinimas pagal išsilavinimą

Darbo stažas organizacijoje	Mano atliekamas darbas yra vertinamas					Viso	Viso nuo bendro respondentų skaičiaus
	Visiškai teisingai	Manau, kad teisingai	Niekada negalvoju apie tai	Manau, kad neteisingai	Visiškai neteisingai		
Vidurinis	8	59	35	15	1	118	118
	6,8%	50,0%	29,7%	12,7%	0,8%	100%	60,8%
Profesinis	1	31	11	8	2	54	54
	1,9%	57,4%	20,4%	14,8%	3,7%	100%	27,8%
Aukštasis	3	8	3	8	0	22	22
	13,6%	36,4%	13,6%	36,4%	0%	100%	11,3%
Viso:	12	98	49	31	3	194	194
	6,2%	50,5%	25,3%	16%	1,5%	100%	100%

Respondentus suskirsčius pagal išsilavinimą (žr.28 lentelė) gauti sekantys rezultatai: 50% su viduriniu, 57% su profesiniu ir 36% su aukštuoju išsilavinimu respondentai įvertino, kad jų atliekamas darbas yra vertinamas teisingai. Tačiau, net 12% su viduriniu, 14% su profesiniu ir 36% su aukštuoju išsilavinimu respondentai įvertino, kad atliekamas darbas vertinamas neteisingai. Labiausiai nepatenkinti respondentai su aukštuoju išsilavinimu.

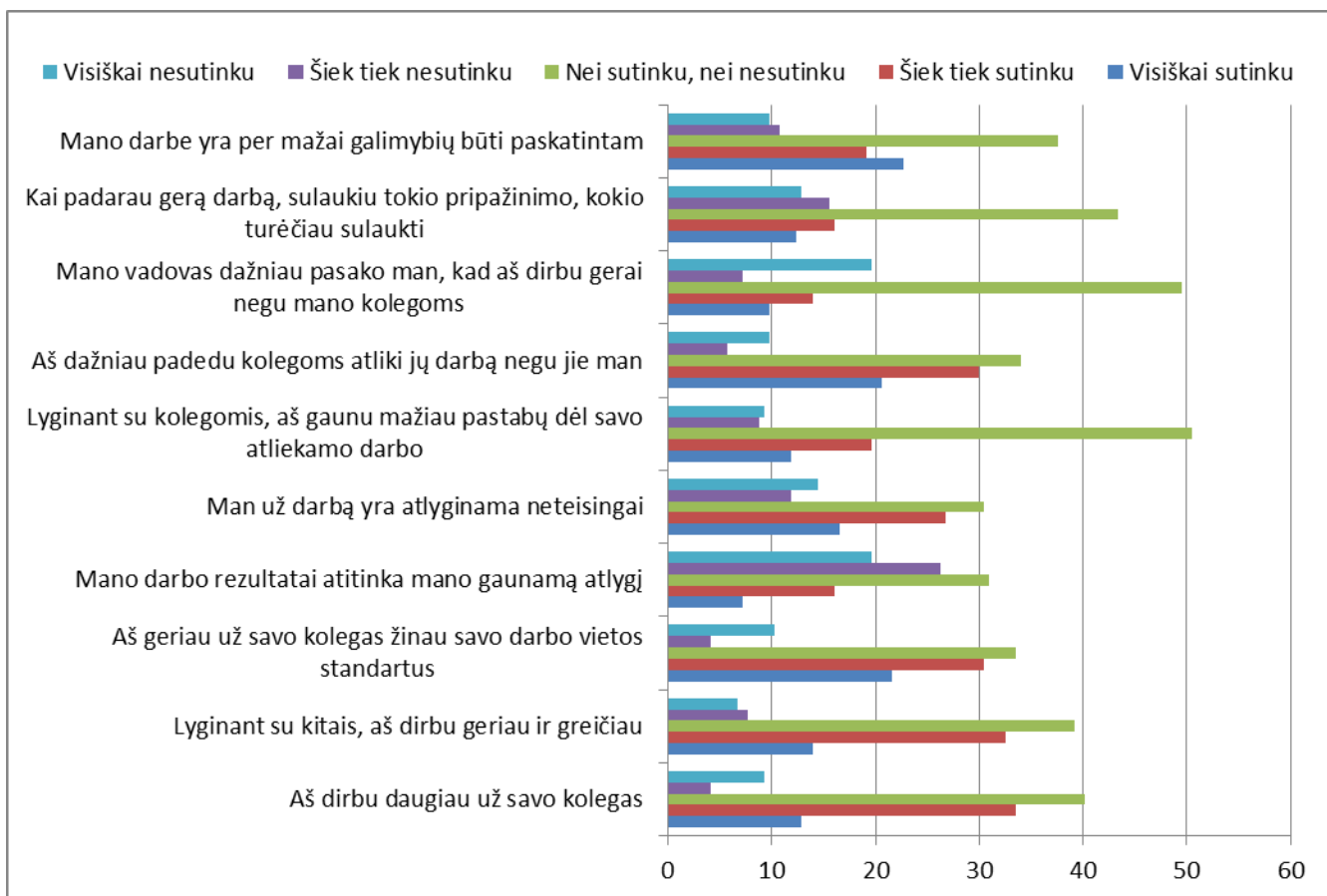
Atliekamo darbo vertinimas pagal darbo stažą

Darbo stažas organizacijoje	Mano atliekamas darbas yra vertinamas					Viso	Viso nuo bendro respondentų skaičiaus
	Visiškai teisingai	Manau, kad teisingai	Niekada negalvoju apie tai	Manau, kad neteisingai	Visiškai neteisingai		
Iki 6 mėnesių	2	12	17	5	0	36	36
	5,6%	33,3%	47,2%	13,9%	0%	100%	18,6%
Nuo 6 mėnesių iki 1 metų	2	28	4	4	0	38	38
	5,3%	73,7%	10,5%	10,5%	0%	100%	19,6%
Nuo 1 iki metų	5	31	15	14	1	66	66
	7,6%	47,0%	22,7%	21,2%	1,5%	100%	34,0%
3 ir daugiau metų	3	27	13	8	2	54	54
	5,6%	50,0%	24,1%	14,8%	3,7%	100%	27,8%
Viso:	12	98	49	31	3	194	194
	6,2%	50,5%	25,3%	16,0%	1,5%	100%	100%

Pagal darbo stažą sugrupuoti respondentai (žr.29 lentelė) suvokiamą darbo atlikimo vertinimo teisingumą įvertino sekančiai: 33% dirbančiųjų iki 6 mėnesių, 73% dirbančiųjų nuo 6 mėnesių iki 1 metų, 47% dirbančiųjų nuo 1 iki 3 metų ir 50% dirbančiųjų 3 ir daugiau metų įvertino, kad jų atliekamas darbas yra vertinamas teisingai.

Tačiau 13% dirbančiųjų iki 6 mėnesių, 10% dirbančiųjų nuo 6 mėnesių iki 1 metų, 21% dirbančiųjų nuo 1 iki 3 metų ir 14% dirbančiųjų 3 ir daugiau metų įvertino, kad jų atliekamas darbas yra vertinamas neteisingai (žr. 27 lentelė). Labiausiai nepatenkinti respondentai dirbantys nuo 1 iki 3 metų.

21 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad labai daug respondentų vengė išreikšti savo nuomonę apie teisingumą. Taip gali būti dėl to, kad respondentai yra abejingi ir netiki, kad teisingumas gali būti atstatytas. Net 22,7% respondentų įvertino, kad jų darbe yra per mažai galimybių būti paskatintiems, 20,6% teigia, kad dažniau padeda kolegoms atlikti jų darbą, negu kolegos jiems, 21,6% nurodė, kad geriau už savo kolegas žino savo darbo vietos standartus ir net 16,5% patvirtino, kad jiems už darbą yra atlyginama neteisingai.



21 pav. Respondentų suvokiamas darbo atlikimo vertinimo teisingumas pagal S.Adams teisingumo teoriją

Tuo tarpu net 19,6% nesutinka su tuo, kad jų darbo rezultatai atitinka gaunamą atlygį ir 19,6% teigia, kad vadovas dažniau pasako jiems kad dirba gerai negu jų kolegoms.

Apžvelgiant detalesnius duomenis, pateiktus 5 priede ir 21 paveiksle, matosi, kad dauguma respondentų rinkosi teigiamus atsakymus ir patvirtino teiginius. Respondentai linkę vertinti save geriau negu kolegas ir dauguma įsitikinę, kad, lyginant su kolegomis, yra vertinami per mažai.

3.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktas tyrimas atskleidė, kad respondentams yra svarbios visos motyvavimo priemonės. Labiausiai vertinamos materialinės piniginės skatinimo priemonės, tokios, kaip laiku mokamas atlyginimas, priemoka už stažą, piniginės išmokos, priedai už asmeninius darbo rezultatus ir kokybę, nuolaidos darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse. Nematerialių motyvavimo priemonių tarpe dominuoja lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos.

Labiausiai patenkinti respondentai laiku mokamu atlyginimu, nuolaidomis darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse, pinigėmis išmokomis, priemokomis už stažą.

Tyrimo metu išryškėjo, kad respondentams nėra reikšmingos motyvavimo priemonės, susijusios su karjera, mokymais, organizacijos organizuojamais laisvalaikio renginiais.

Suskirsčius respondentes pagal demografines charakteristikas paaiškėjo, kad vyrus, šiek tiek daugiau nei moteris, domina karjera, respondentai su aukščiau išsilavinimu labiau pasitiki savimi, todėl nesureikšmina pasitikėjimo skiriant atsakingas užduotis. Pagal darbo stažą organizacijoje suklasifikavus respondentes paaiškėjo, kad ilgiausiai organizacijoje dirbantys respondentai labiausiai vertina 3, esmines, motyvavimo priemones: laiku mokamą atlyginimą, lankstų darbo grafiką ir reguliarias atostogas bei priemoką už stažą.

Tuo tarpu trumpiausiai organizacijoje dirbantys respondentai vertina pinigines išmokas, priedus už efektyvesnę darbo laiko panaudojimą, nemokamą maitinimą, priedus už asmeninius darbo rezultatus ir kokybę, drausminių nuobaudų panaikinimą.

Tyrimas atskleidė, kad daugiausiai respondentų dirba organizacijoje nuo 1 iki 3 metų, kas įrodo, kad darbuotojų kaita vyksta tarp naujai įdarbintų darbuotojų.

Kadangi organizacijoje nėra taikomos tokios motyvavimo priemonės, kaip priedai už efektyvesnę darbo laiko panaudojimą, nemokamas maitinimas, drausminių nuobaudų panaikinimas, tikėtina, kad tai gali skatinti darbuotojų kaitą trumpiausiai organizacijoje (iki 6 mėn.) dirbančių darbuotojų tarpe.

Apžvelgiant motyvavimo priemonių tenkinimo lygio rezultatus teigtina, kad respondentų labiausiai netenkina tai, kad organizacijoje nėra nemokamo maitinimo ir metinės premijos už pasiektą organizacijos tikslą. Respondentai nori dalyvauti pelno pasidalijime ir gauti metines išmokas.

Respondentų sugrupavimas pagal demografines charakteristikas parodė, kad ilgiausiai organizacijoje dirbantys darbuotojai yra nepatenkinti priemokomis už stažą. Kadangi organizacijoje numatytos tik dvi kategorijos darbuotojų, kurioms taikoma priemoka už stažą (kasininkams – pardavėjams, dirbantiems nuo 1 iki 3 metų ir nuo 3 metų ir daugiau), todėl ilgiau, nei, pavyzdžiui, 5 metus organizacijoje dirbantys darbuotojai gali būti nepatenkinti, kad nėra išskirta dar viena kategorija ilgiau dirbantiems darbuotojams.

Motyvacinių veiksnių stiprumo analizė atskleidė, kad respondentus labiausiai motyvuoja ekonominiai veiksniai. Mažiausiai svarbūs karjeros, pripažinimo, santykių su vadovu ir kolegomis veiksniai. Respondentams, turintiems aukštesnį, nei vidurinis, išsilavinimą svarbus darbo turinys.

Išryškėjo tai, kad ilgiausiai organizacijoje dirbantiems darbuotojams yra nesvarbūs santykiai su kolegomis, o dirbantiems nuo 6 mėnesių iki 1 metų yra svarbūs, dirbantiems iki 6 mėnesių šiek tiek svarbūs. Naujai įdarbintiems darbuotojams gali būti sunku adaptuotis kolektyve, dirbti komandoje, gali kilti konfliktai dėl darbo krūvio pasiskirstymo ir darbo rezultatų, nes seniau dirbantys darbuotojai vengia bendrauti ir palaikyti gerus tarpusavio santykius. Šios priežastys gali skatinti darbuotojų kaitą jautriausiose darbuotojų, vertinant pagal darbo stažą, kategorijose, t.y. dirbančių iki 6 mėnesių ir nuo 6 mėnesių iki 1 metų.

Apibendrinant motyvavimo priemonių svarbos ir tenkinimo lygio bei motyvacinių veiksnių analizės teigtina, kad abi šios analizės atskleidė esminius momentus:

- Respondentams aktualiausias materialinės skatinimo priemonės;
- Respondentai yra nepatenkinti tik kai kuriomis motyvavimo priemonėmis;
- Respondentai nesiekia karjeros;
- Respondentai nesureikšmina santykių su vadovu ir kolegomis;
- Respondentai nesiekia pripažinimo ir tobulėjimo.

Darbo pradžioje iškelta 1 hipotezė, kad „**Darbuotojų nepasitenkinimas motyvavimo priemonėmis – viena iš darbuotojų kaitos priežasčių**“ pasitvirtino tik iš dalies, nes darbuotojai nėra nepatenkinti motyvavimo priemonėmis. Nepasitenkinimas yra tik keliomis motyvavimo priemonėmis, kurios gali įtakoti darbuotojų kaitą. Iš esmės, darbuotojų kaitą, remiantis gautais tyrimo rezultatais, gali skatinti blogi tarpusavio santykiai kolektyve, o norint tai patvirtinti arba paneigti, reikalinga atlikti papildomus tyrimus.

Vertinant grįžtamojo ryšio teikimo būdus, akivaizdūs 3 dominuojantys variantai:

- ✓ Visada pasako žodžiu;
- ✓ Visada pateikia faktus;
- ✓ Žinau pats iš anksčiau pateiktų reikalavimų.

Beveik ketvirtadalis respondentų įvardijo, kad apie tai, kaip jie dirba įsivertina patys, vadinasi grįžtamojo ryšio negauna arba gauna nepakankamą. Dėl šios priežasties, tikėtina, atsiranda komunikavimo problemų, neteisingas supratimas ir įvairūs netikslumai, kurie demotyvuoja darbuotojus, paskatina darbuotojų kaitą, o atliekamo darbo kokybė suprastėja.

Respondentų suvokiamo darbo atlikimo vertinimo teisingumui nustatyti buvo paskirti 2 anketos klausimai. Vienas tiesus ir atviras, kur buvo prašoma atsakyti ar respondentų atliekamas darbas yra vertinamas teisingai, o kitame pateikti teiginiai, remiantis S.Adams teisingumo teorija, kur respondentai turėjo lyginti save su kolegomis. Pirmasis, tiesus klausimas, darbo autorės pastebėjimu, daugelio respondentų buvo supastas kaip sąžiningas atsiskaitymas už atliktą darbą, laikantis LR įstatymų, todėl pusė respondentų nurodė, kad jų atliekamas darbas yra vertinamas teisingai. Labiausiai išsiskyrė respondentai su aukštuoju išsilavinimu, kurių atsakymai vienodomis dalimis (po 36%) pasiskirstė tarp tų, kurie mano, kad atliekamas darbas vertinamas teisingai ir tų, kurie mano, kad neteisingai. Toks rezultatas parodo, kad respondentai su aukštuoju išsilavinimu pageidautų būti labiau skatinami, nei turintys žemesnį išsilavinimą.

Antrajame klausime apie respondentų suvokiamą darbo atlikimo vertinimo teisingumą, respondentų atsakymai buvo kur kas negatyvesni. Lygindami savo atliekamo darbo vertinimo teisingumą su kolegomis, respondentai vengė išreikšti savo nuomonę ir dažniausiai rinkosi neutralius atsakymus arba, pagal Likerto skalę, negatyvius atsakymus. Vengimas išreikšti savo nuomonę gali būti dėl respondentų abejingumo ir netikėjimo, kad teisingumas gali būti atstatytas. Toks reiškinytis gali būti darbuotojų kaitos, atliekamo darbo kokybės pablogėjimo priežastimi.

Beveik ketvirtadalis respondentų nurodė, kad jų darbe yra per mažai galimybių būti paskatintiems. Penktadalis respondentų dažniau padeda kolegoms atlikti jų darbą, negu kolegos jiems, o daugiau nei penktadalis mano, kad geriau už savo kolegas žino savo darbo vietos standartus. Tokia situacija gali būti susiklosčiusi dėl ne visada teikiamo grįžtamojo ryšio arba nepakankamo grįžtamojo ryšio.

Įvertinant tai, kad organizacijoje yra taikoma visa eilė motyvavimo priemonių, adaptacijos programų, egzistuoja motyvacinė sistema, o beveik ketvirtadalis darbuotojų mano, kad jų darbe nėra galimybės būti paskatintam, leidžia susieti, kad tokia situacija susiklostė dėl ne visada teikiamo arba nepakankamo grįžtamojo ryšio. Būtent beveik ketvirtadalis respondentų nurodė, kad grįžtamojo ryšio negauna, o įsivertina atliekamą darbą patys.

Apibendrinant tyrimo rezultatus teigtina, kad pagrindinė problema, išryškėjusi tyrimo metu – nekokybiškas grįžtamasis ryšys. Dėl nekokybiško grįžtamojo ryšio, darbuotojai negauna pakankamai informacijos apie skatinimo priemones, karjeros galimybes ir privalumus, nėra įvertinamas jų atliekamas darbas. Tai sąlygoja šiuos reiškinius:

- Darbuotojai vertina tik materialines motyvavimo priemones, kurias geriausiai supranta ir geba įvertinti;

- Darbuotojai nesiekia karjeros, nes nežino galimybių karjeros siekimui ir privalumų susijusių su karjera;
- Darbuotojai nesureikšmina santykių su vadovu, nes, neteikdamas grįžtamojo ryšio, vadovas neturi autoriteto ir darbuotojai nelaiko jo savo atliekamo darbo vertintoju;
- Darbuotojams nesvarbūs santykiai su kolegomis, nes, negaudami grįžtamojo ryšio, darbuotojai nežino jiems asmeniškai ir organizacijai iškeltų tikslų, kuriuos galima pasiekti tik dirbant komandoje ir palaikant gerus tarpusavio santykius;
- Darbuotojai nesiekia pripažinimo, nes, nesuteikiant grįžtamojo ryšio, neakcentuojami darbuotojo nuopelnai;
- Darbuotojai nesiekia tobulėjimo, nes, negaudami grįžtamojo ryšio, nesužino apie savo atliekamo darbo kokybės pasikeitimą po kvalifikacijos kėlimo, seminarų, mokymų.

Darbo pradžioje iškelta 2 hipotezė: „***Darbuotojai gauna nepakankamą grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą, todėl nėra motyvuoti siekti geresnės darbo atlikimo kokybės***“, pasitvirtino. Galima pridurti, kad, visai tikėtina, dėl nekokybiško grįžtamojo ryšio darbuotojai nepasinaudoja visais organizacijoje įdiegtos motyvacinės sistemos privalumais, todėl didėja darbuotojų kaita.

IŠVADOS

Iš teorinio konteksto:

1. Analizuojant motyvacijos teorijas, galima padaryti išvadą, kad prekybinėms organizacijoms labiausiai tinka vadovautis W.Wroom lūkesčių arba vilčių teorija, kuri teigia, kad darbo sąnaudos turi atitikti rezultatus, rezultatai – atlyginimą ir valentingumas bei J.S.Adams teisingumo teorija, kuri paremta paties darbuotojo gaunamo atlygio už atliktą darbą teisingumo vertinimu.
2. Remiantis motyvavimo priemonių teorine analize galima teigti, kad prekybinėse organizacijose labiausiai tiktų naudoti jungtinius motyvavimo priemonių modelius, kuriuose atsispindėtų piniginės skatinimo priemonės, savęs ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas, atliekamo darbo perprojektavimas siekiant padidinti turiningumą, darbo įvertinimas, racionalūs valdymo stiliai ir kt.
3. Analizuojant darbo atlikimo vertinimo teorinius aspektus, teigtina, kad prekybinėse organizacijose tiktų naudoti tokias darbo atlikimo vertinimo technikas, kurios būtų apibrėžtos konkrečiais darbui reikalingais bruožais arba kompetencijomis, t.y. atlikti konkrečios darbo vietos darbo procesų ir kompetencijų analizę ir pagal tai vertinti bei motyvuoti darbuotojus.

Iš empirinio tyrimo:

1. Darbe iškelta hipotezė: „Darbuotojų nepasitenkinimas motyvavimo priemonėmis – viena iš darbuotojų kaitos priežasčių“, pasitvirtino tik iš dalies, nes darbuotojai nėra nepatenkinti motyvavimo priemonėmis. Nepasitenkinimas yra tik keliomis motyvavimo priemonėmis, kurios gali įtakoti darbuotojų kaitą.
2. Darbe iškelta hipotezė: „Darbuotojai gauna nepakankamą grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą, todėl nėra motyvuoti siekti geresnės darbo atlikimo kokybės“, pasitvirtino. Teigtina, kad dėl nekokybiško grįžtamojo ryšio darbuotojai nepasinaudoja visais organizacijoje įdiegtos motyvacinės sistemos privalumais ir galimybėmis, todėl didėja darbuotojų kaita.
3. Remiantis atlikta dokumentu analize ir parduotuvių vadovų apklausa, teigtina, kad apie 54 % atleistų darbuotojų per 2015 metus, paliko organizaciją nepatenkinti gaunamu atlygiu.
4. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad daugiau nei 90% respondentų svarbiausia laiku mokamas atlyginimas, virš 80% teigia, kad svarbu lankstus darbo grafikas, reguliarios atostogos, nuolaidos

darbuotojams apsiperkant organizacijai priklausančiose parduotuvėse, priemoka už stažą, piniginės išmokos, metinė premija už pasiektą organizacijos tikslą.

5. Vertinant visų klausimyne pateiktų motyvavimo priemonių tenkinimo lygį ir remiantis tyrimo rezultatais, pateiktais 13 paveiksle, galima daryti išvadą, kad motyvavimo priemonėmis yra patenkinti mažiau nei 50% respondentų.

6. Atlikta statistinė motyvavimo priemonių svarbos ir tenkinimo lygio analizė patvirtino, kad ateityje, atliekant pakartotinius tyrimus, neverta klasifikuoti respondentų pagal darbo stažą, vertinant motyvavimo priemones, kadangi visų grupių vidurkiai statistiškai nereikšmingi.

7. Remiantis motyvacinių veiksnių stiprumo analize pagal F.Herzberg dviejų veiksnių teoriją galima daryti išvadą, kad visose demografinėse grupėse, kaip svarbiausi, dominuoja ekonominiai veiksniai (balų skaičius svyruoja nuo 22 iki 28 balų), mažiausiai svarbūs pripažinimo ir dėkingumo (balų skaičius nuo 8 iki 18 balų) ir karjeros (balų skaičius nuo 7 iki 17 balų) veiksniai.

8. Pagrindinė problema, išryškėjusi tyrimo metu, - nekokybiškas grįžtamasis ryšys. Beveik ketvirtadalis respondentų įvardijo, kad apie tai, kaip jie dirba įsivertina patys, vadinasi grįžtamojo ryšio negauna arba gauna nepakankamą. Dėl šios priežasties, tikėtina, atsiranda komunikavimo problemų, neteisingas supratimas ir įvairūs netikslumai, kurie demotyvuoja darbuotojus, paskatina darbuotojų kaitą, o atliekamo darbo kokybė suprastėja.

REKOMENDACIJOS

1. *Organizacijos vadovybei.* Remiantis atlikto motyvavimo sistemos vertinimo tyrimo rezultatais paaiškėjo, kad apie 54% visų, per 2015 metus, atleistų darbuotojų paliko organizaciją dėl to, kad buvo nepatenkinti gaunamu atlygiu ir tai, kad motyvavimo priemonėmis yra patenkinti tik apie 50% darbuotojų, rekomenduotina peržiūrėti motyvacinę sistemą, nepopuliarias motyvavimo priemones keičiant į labiau darbuotojų pageidaujamas (pvz. nemokamas maitinimas).
2. *Organizacijos personalo skyriui.* Atliktas motyvavimo sistemos vertinimas parodė, kad apie ketvirtadalis darbuotojų negauna tinkamo grįžtamojo ryšio apie savo atliekamą darbą iš savo vadovų, dėl to atsiranda komunikavimo problemų, neteisingas supratimas ir įvairūs netikslumai, kurie demotyvuoja darbuotojus, paskatina darbuotojų kaitą, o atliekamo darbo kokybė suprastėja. Todėl rekomenduotina organizuoti mokymus, seminarus padalinių vadovams apie grįžtamojo ryšio svarbą ir teikimo būdus.
3. *Padalinių vadovams.* Atliktas tyrimas parodė, kad didžiausia darbuotojų kaita vyksta tarp naujai įdarbintų darbuotojų, o, remiantis dokumentų analize paaiškėjo, kad organizacijoje yra sudaryta darbuotojų adaptacijos programa, „Bičiulio“ programa, todėl rekomenduotina tinkamai šias programas išnaudoti ir didesnę dėmesį skirti naujai įdarbintiems darbuotojams, jų atliekamo darbo vertinimui ir motyvavimui.

LITERATŪRA

1. Adamus W. (2009). A new method of job evaluation. [interaktyvus] [žiūrėta Available from: Wiktor Adamus, Sep 27, 2015]. Prieiga per internetą:
http://www.researchgate.net/publication/46532753_a_new_method_of_job_evaluation>
2. Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. VDU. Kaunas.
3. Chapman A. (2014). JS Adams original Equity Theory concept; Alan Chapman review, code, design 1995-2014. [interaktyvus] [žr. 2015-12-07] Prieiga per internetą:
<<http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>>
4. Chmiel N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Vilnius. Poligrafija ir informatika.
5. Čiarnienė R., Neverauskas B., Vienažindienė M. ir kt. (2011) Organizacijų vadybos pagrindai. Kaunas. Technologija.
6. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
7. Diskienė D., Marčinskas A. (2007). Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. Vilnius. Vilniaus Universiteto leidykla.
8. Dubinas V. (2001). Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis. Šiauliai. Šiaulių Universiteto leidykla.
9. Dusterhoff C., Barton Cunningham J., MacGregor J.M. (2013). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-09-14]. Prieiga per internetą:
http://www.researchgate.net/publication/257542098_The_Effects_of_Performance_Rating_LeaderMember_Exchange_Perceived_Utility_and_Organizational_Justice_on_Performance_Appraisal_Satisfaction_Applying_a_Moral_Judgment_Perspective>
10. Forsyth P., (2006). How to motivate people. Great Britain. MPG Books Ltd. Bodmin, Cornwall.
11. Gražulis V. (2005). Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius. Virtuali leidykla – knygynas.
12. Gražulis V., Markuckienė E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2013 3 (31). 142–151. ISSN 1648-9098.

13. Hattie J., Timperley H. (2007). The Power of Feedback. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-12-07]. Prieiga per internetą: <http://rer.sagepub.com/content/77/1/81.abstract>>
14. Heidemeier H., Moser K. (2009). Self–Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology* 94(2)
15. Horton S., (2006). Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės karalystės patirtis. Tarptautinė Konferencija “Valstybės Tarnautojų Vertinimas: Patirtis Ir Iššūkiai”, Vilnius.
16. Jančauskas E.E. (2006). Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Vilnius. Teorija ir metodologija.
17. Jančauskas E.E. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga. Generolo J.Žemaičio Lietuvos karo akademija.
18. Jasinskas E., Švagždienė B., Mikalauskas R.(2012). Darbuotojų vertinimo įtaka organizacijos mokymuisi laisvalaikio sporto klubuose. *Economics and management*. ISSN 2029-9338. ISSN 1822-6515.
19. Jucevičienė P. (1994). Organizacijos elgsena. Kaunas. Technologija.
20. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
21. Kavaliauskienė Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2011. 2 (22). 6–14. ISSN 1648-9098.
22. Kinicki J.A., Prussia E.G., Wu J.B., McKee-Ryan M.F. (2004). A Covariance Structure Analysis of Employees’ Response to Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*. 2004, Vol. 89, No. 6, 1057–1069.
23. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. (2011) Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius. Technika.
24. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas. Šviesa.
25. Levanaite R., Raubickas L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1/26.
26. Levy P.E., Williams J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. [interaktyvus] [žr. 2015-12-07] Prieiga per internetą: <http://www.tamu.edu/faculty/payne/PA/Levy%20%26%20Williams%202004.pdf>
27. Marcinkevičiūtė L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai*: 2005.34. ISSN 1392-1142.

28. Marcinkevičiūtė L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. Tiltai 2001/1.
29. Masiulis K., Sudnickas T. (2007). Elitas ir lyderystė. Vilnius. Mykolo Riomerio universitetas.
30. Maslauskaitė A. (2008). Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai. Vilnius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
31. Maslow A.H. (2006). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius. APOSTROFA.
32. Matuzienė I., Šavareikienė D. (2005). Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (5). 2005. ISSN 1648-8776.
33. Oldham G.R., Hackman J.R. (2010). Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research. [interaktyvus] [žr. 2015-12-07] Prieiga per internetą: <
<https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/5339439/FutureOfJobDesign--Final.pdf?sequence=1>
34. Pacevičius J. (2001). Studijuojantiems psichologiją. Darbo motyvacija ir jos stiprinimo būdai. I sąs.Šiauliai. K.J. Vasiliausko įm.
35. Palidauskaitė J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. Viešoji politika ir administravimas.2008. Nr. 25. ISSN 1648-2603.
36. Paulauskaitė V. (2009). Metinis veiklos vertinimo pokalbis. Praktinio efektyvumo paieškos. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-09-14]. Prieiga per internetą:
<http://akademija.manager.lt/blog/article/metinis-darbuotojo-veiklos-vertinimo-pokalbis-praktinio-efektyvumo-paieskos>
37. Pukėnas K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas. Lietuvos Kultūros akademija.
38. Raižienė S., Endriulaitienė A. (2007). Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai. VDU. Kaunas.
39. Robbins S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. UAB Poligrafija ir informatika.
40. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius. Margi raštai.
41. Stankevičienė A., Liučvaitienė A. Šimelytė A.(2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius : Technika.. ISSN 1648-0627. Vol. 11, no. 2 (2010), p. 151-158.
42. Steelman L.A. (2004). The Feedback environment scale: konstrukt definition, measurement and validation. [interaktyvus] [žr. 2015-12-07] Prieiga per internetą:
<https://www.tamu.edu/faculty/payne/PA/Steelman%20et%20al.%202004.pdf>>

43. Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R. (2005). Vilnius. Poligrafija ir informatika.
44. Šavareikienė D. (2008). Motyvacija vadybos procese. Šiauliai. Šiaulių Universiteto leidykla.
45. Šavareikienė D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 1 (25). 46–51. ISSN 1648-9098.
46. Šavareikienė D. (2013). Kompensavimas už darbą personalo valdymo kontekste: teorinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2013. 1 (29). 106–113. ISSN 1648-9098.
47. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai. Šiaulių Universiteto leidykla.
48. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius. Lietuvos teisės universitetas.
49. Valackienė, A. (2004). Socialinis tyrimas. Kaunas: Technologija.
50. Vveinhardt J., Kotovskienė J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, ISSN 1648-7974. 2008, 2(13).
51. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007. T. 18. Nr. 4, p. 105–117. Lietuvos mokslų akademija. Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
52. Žiogelytė L., Kšivickaitė G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai 2014.70*. ISSN 1392-1142, ISSN 2335-8750.
53. Žukauskaitė I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Vilniaus Universitetas*, ISSN 1392-1142. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2008.48*
54. Župerkienė E., Župerka A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2010. Nr. 20 (1). Research papers. ISSN 1822-6760.
55. Кирхлер Э., Майер – Пести К., Хофманн Е. (2005). Психологические теории организации. *Психология труда и организационная психология* 5.

PRIEDAI