

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Karina RYBAKOVA

**PERSONALO DALYVAVIMO BENDROJE VEIKLOJE
MOTYVACIJOS STRUKTŪRA IR KRYPTINGUMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

PERSONALO DALYVAVIMO BENDROJE VEIKLOJE
MOTYVACIJOS STRUKTŪRA IR KRYPTINGUMAS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Magistro darbo autorius

Vadovas

.....

Recenzentas

.....

Rybakova Karina. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūra ir kryptingumas.: vadybos magistro studijų baigiamasis darbas / mokslinis vadovas prof. Jonas Ruškus; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2007. – 101p.

SANTRAUKA

Šiame darbe pateikiami Šiaulių miesto gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo ir švietimo įstaigų darbuotojų (n=219) komandinio darbo motyvacijos tyrimo rezultatai. Remiantis abipusio determinizmo požiūriu darbuotojų nuostatos jų dalyvavimo bendroje veikloje klausimais operacionalizuojamos darbo motyvacijos teorijų teiginių pagrindu, kaip instrumentarijų panaudojant modifikuotą tyrimui Ford motyvacijos įvertinimo klausimyną. Tyrimo koncepcija paremta santykinio darbo pasirinkimo ir darbuotojų grupinės veiklos motyvacijos vertinimu per teorinę poreikių tenkinimo skalę bei komandinio darbo motyvacijos struktūros ir kryptingumo identifikaciją būties ir bazinių motyvų aspektu per komandinio darbo brandumą. Tyrimo rezultatai tenkina pakankamą statistinio patikimumo ribą. Interpretuojant gautus duomenis, pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos.

Tikimės, kad šio tyrimo rezultatai turės praktinės naudos gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų vadybos praktikams ir teoretikams.

Šis tyrimas negali būti vertinamas vien tik kaip jo autoriaus darbo rezultatas. Esame dėkingi toms gamybinio bei prekybinio-paslaugų teikimo profilio įmonėms bei bendrojo lavinimo mokykloms ir jų kolektyvams dalyvavusiems tyrime, kitoms organizacijoms ir privatiems asmenims, leidusiems pasinaudoti savo technologiniais resursais ir kitaip prisidėjusiems prie darbo parengimo.

Rybakova Karina. Motivation Structure and Tendency of Personnel Participating in Common Activities: the final work for Management master degree / the research advisor – prof. Jonas Ruškus; Šiauliai University, Management Faculty. – Šiauliai, 2007. – 101 p.

SUMMARY

Author of the work in his investigation analyses question of regional peculiarities of motivation structure and work organization ways of a team work, as the most efficient, arrangement, that is extremely urgent in the management of today's companies and general education schools. Respondents of the investigation are 219 employees from different type companies and general education schools from Siauliai city. Aim of the investigation is to establish motivation structure and tendency of Siauliai city employees' participation in joint activities. The basic tasks of the investigation were to establish motives of joint work of the employees, to find prevailing groups of motives, their purposefulness, to disclose interrelations between team work motivation and professional performance motivation and to work out methodical recommendations on the team work stimulation questions for the Siauliai city companies and schools.

Theoretical basis of the investigation is grounded on a mutual determinism attitude and theories of basic joint work motivation. Questioning, as the basic work method, was chosen for the investigation. The instrument is made of a specifically modified questioning, based upon The FORD Motivational Assessment test. In the investigation I also applied theoretical analysis and mathematical statistics. The results were processed using SPSS 11.0 (Statistical Package for Social Sciences) software and showed trend of acknowledgement, achievement, new social status obtaining importance and emotional satisfaction incentive, related with the need in professional growth and domination in the motivation structure of Siauliai city employees, without denial of the need to stimulate team work motivation in management along with use of benefit seeking and social safety incentives, stronger influencing the employees' determination to work in their profession and in a team at company.

TURINYS

TURINYS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS.....	13
1. TEORINIAI PERSONALO DALYVAVIMO BENDROJE VEIKLOJE MOTYVACIJOS PAGRINDAI	19
1.1. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos samprata organizacijų teorijų požiūriu.....	19
1.2. Grupinio ir komandinio darbo samprata vadyboje.....	23
1.3. Motyvacijos samprata ir raida.....	27
1.4. Motyvacijos teorijos: turinio ir proceso teorijos.....	30
1.5. Socialinio darbo veiklos motyvacijos proceso struktūra.....	34
1.6. Darbo motyvų sistemos formavimas (motyvavimas).....	37
1.7. Motyvacija ir personalo valdymas	39
1.8. Asmens darbo ir organizacijos veiklos motyvacija.....	41
1.9. Personalo darbo motyvacija įvairiais karjeros etapais	43
1.10. Darbo užmokesčio svarba motyvuojant darbuotojus	45
2. PERSONALO DALYVAVIMO BENDROJE VEIKLOJE MOTYVACIJOS STRUKTŪROS IR KRYPTINGUMO TYRIMO TEORINĖ BAZĖ IR DIZAINAS.....	48
2.1. Tyrimo teorinė bazė bendrajame socialinių tyrimų kontekste.....	48
2.2. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo dizainas.....	52
3. PERSONALO DALYVAVIMO BENDROJE VEIKLOJE MOTYVACIJOS STRUKTŪROS IR KRYPTINGUMO TYRIMO REZULTATAI.....	59
3.1. Darbuotojų komandinio darbo motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo imties charakteristikos.....	59
3.2. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo pagrindinių diagnostinių kintamųjų struktūra	66
3.3. Darbuotojų komandinio darbo motyvacijos struktūros ir kryptingumo ypatumai.....	95
REKOMENDACIJOS	97
IŠVADOS.....	99
LITERATŪRA	101
PRIEDAI	103

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. **Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida.**

2.1 lentelė. **Preliminaraus komandinio darbo motyvacijos testo struktūrinė sandara pagal tyrimo teorinę bazę**

2.2 lentelė. **Darbo gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje pasirinkimo motyvacijos įvertinimo testo struktūrinė sandara pagal tyrimo teorinę bazę**

3.1 lentelė. **Preliminaraus komandinio darbo motyvacijos testo rezultatai, išreikšti procentais. N=219**

3.2 lentelė. **Saviraiškos poreikių realizacija gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų darbuotojų komandinėje veikloje. N=219**

3.3 lentelė. **Respondentų pageidaujamos motyvacinės priemonės dabartinėje darbovietėje. N=219**

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.** Organizacijos kaip visumos struktūrinė schema pagal Christensen A., Hansen J.L.
- 2 pav.** Grupės, kaip visumos struktūrinė schema pagal Christensen A., Hansen J.L.
- 3 pav.** Organizacija kaip atvira sistema pagal D.Griffiths
- 4 pav.** Individo ir organizacijos sąveikos lygiai pagal Owen R.
- 5 pav.** Organizacijos, kaip socialinės sistemos, modelis pagal Owen R.
- 6 pav.** Santykinis darbo grupės ir komandos sąvokų skirtumas
- 7 pav.** Grupinių sprendimų kokybės įtakos faktoriai
- 8 pav.** E. Lawler – L. Porter modelis
- 9 pav.** Konstrukto operacionalizavimo teorinė bazė.
- 10 pav.** Tyrimo teorinės bazės struktūrinis modelis
- 11 pav.** Perėjimas nuo bendrųjų darbo motyvacijos teorijų prie komandinio darbomotyvacijos indikatorių pagal tyrimo teorinę bazę
- 12 pav.** Ford motyvuojančiųjų faktorių priskyrimas teorinėms motyvų grupėms pagal tyrimo teorinę bazę.
- 13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių, kuriose dirba, tipus, išreikštas procentais. N=219
- 14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, išreikštas procentais. N=219
- 15 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, išreikštas procentais. N=219
- 16 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, išreikštas procentais. N=219
- 17 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą. N=219
- 18 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje. N=219
- 19 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigose. N=219
- 20 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. N=219
- 21 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas prekybinėse-paslaugų teikimo, gamybinėse bei švietimo įstaigose. N=219
- 22 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal jų finansinę padėtį. N=219
- 23 pav.** Darbuotojų apsisprendimo dirbti pagal profesiją motyvacijos dinamika pagal atskiras motyvų grupes. N=219
- 24 pav.** Respondentų pasiskirstymas klausimu „Grupėje išvengiama jos narių tarpusavio santykių formalumo, įtampos“ pagal tai kokio tipo įmonėje jie dirba. N=219
- 25 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Įdomus darbas man svarbiau, nei santykiai su vadovu“. N=219

- 26 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Aš neprieštarauju ir atlieku sudėtingas užduotis, jeigu darbas prasmingas“. N=219
- 27 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Mane išbandančios užduotys yra gyvybiškai svarbus dalykas“. N=219
- 28 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Įdomus darbas man svarbesnis už atlyginimą“. N=219
- 29 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Man mielesnis įdomus darbas, net jei prasčiau sekasi, negu nuobodus darbas, kuriame lydi sėkmė“. N=219
- 30 pav.** Pasitenkinimo darbu kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219
- 31 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Jaučiuosi paskatintas, jei pasisekė įvykdyti sunkų pavedimą“. N=219
- 32 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigas užimančių darbuotojų klausimu „Informacija apie mano laimėjimus svarbesnė negu pripažinimas ir įvertinimas“. N=219
- 33 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Sėkmė darbe svarbesnė negu atsakingas postas.“. N=219
- 34 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Sėkmė svarbiau negu komandos palaikymas.“. N=219
- 35 pav.** Pasiiekimų darbe kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219
- 36 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Paaukštinimas svarbiau nei atlyginimas“. N=219
- 37 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Geriausia motyvacija – padaryti karjerą“. N=219
- 38 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigas užimančių darbuotojų klausimu „Geriausia motyvacija – padaryti karjerą“. N=219
- 39 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Pakeisčiau darbą, jei žinočiau, kad šiame darbe labai maža galimybė padaryti karjerą.“. N=219
- 40 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Karjera man svarbiau negu bendradarbiavimas su komandos nariais“. N=219
- 41 pav.** Karjeros kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219
- 42 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Man svarbu, kad būtų vertinama mano darbo kokybė (darbo užmokestis ne toks svarbus)“. N=219
- 43 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Gerai atliktas darbas man svarbiau nei paaukštinimas“. N=219

- 44 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Gerai atliktas darbas man svarbiau nei paaukštinimas“. N=219
- 45 pav.** Pripažinimo ir įvertinimo kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219
- 46 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Kad sektųsi darbe, reikalingas autoritetas ir galimybė priimti sprendimus“. N=219
- 47 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Didesnė atsakomybė svarbiau negu pripažinimas ir įvertinimas“. N=219
- 48 pav.** Atsakomybės kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219
- 49 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Būti pripažintu komandoje man svarbiau negu didesnė atsakomybė“. N=219
- 50 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigas užimančių darbuotojų klausimu „Būti pripažintu komandoje man svarbiau negu didesnė atsakomybė“. N=219
- 51 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį klausimu „Būti pripažintu komandoje man svarbiau negu didesnė atsakomybė“. N=219
- 52 pav.** Bendradarbiavimo kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219
- 53 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Kad gerai dirbčiau, reikia, kad gerai mokėtų“. N=219
- 54 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį klausimu „Kad gerai dirbčiau, reikia, kad gerai mokėtų“. N=219
- 55 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį klausimu „Aš mieliau dirbčiau gerai apmokamą darbą, turėdamas galimybę dirbti atskirai nuo kitų“. N=219
- 56 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigas užimančių darbuotojų klausimu „Aš mieliau dirbčiau gerai apmokamą darbą, turėdamas galimybę dirbti atskirai nuo kitų“. N=219
- 57 pav.** Ekonomikos kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219
- 58 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Aš vertinu gerus santykius su vadovu, net jei mano atsakomybė (postas) yra mažesnė“. N=219
- 59 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Gerai santykiai su vadovu svarbiau už atlyginimą“. N=219
- 60 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Mano motyvacija gera, jei geri santykiai su vadovu“. N=219

61 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Santykiai su vadovu man svarbesni negu santykiai su komanda“. N=219

62 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Man svarbu žinoti, jog galiu aptarti darbo problemas su darbo vadovu“. N=219

63 pav. Santykių su vadovu kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219

ĮVADAS

Tyrimo problema. Personalo vaidmuo įmonės veikloje yra ypatingas. Įmonės personalo, kaip ir verslumo, kapitalo ir prekės ar tinkamo produkto veiksnys yra lemiamas, turi didžiausią įtaką. Šio veiksnio išraiška – kadrai, jų sudėtis, kaita, kvalifikacinė struktūra. Personalą sudaro individualių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio asmenybės, todėl čia labai svarbūs socialiniai aspektai. Visos verslo įmonės turi skirti didelį dėmesį personalo valdymui, nes jo darbo efektyvumas turi tiesioginę įtaką gamybos rezultatams. Įmonėse dirbančiuosius būtina įvairiais būdais skatinti. Skatinimas yra charakterizuojamas kaip „jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri skatina jo elgesį ir nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę“. Tai rodo, kad skatinimas verčia žmones elgtis tam tikru būdu. Įmonės vadovas, norėdamas skatinti žmones, turi suprasti, kai kuriuos pagrindinius žmogaus psichologijos veiksnius. Žmonės yra valdomi daugelio motyvų: ekonominių, socialinių, saugumo ir kt. Kai kurie kyla iš prigimties, pavyzdžiui noras miegoti, valgyti ir kt. Dažnai būna, kad tai, kas veikia vieną žmogų, gali visai neveikti kito žmogaus, galimi skirtingi stimulai.

Organizacijos darbuotojų motyvacija yra viena iš priemonių, kuri padeda siekti organizacijos veiklos tikslų. Darbuotojų motyvacija nėra savitiksliis veiksmas. Motyvacija turėtų būti tiesiogiai susijusi su įmonės veiklos tikslais. Nuo to, kaip įmonių ir įstaigų vadovai stengsis dirbti su savo personalu, priklausys įmonių ateitis. Jei motyvacija organizacijoje nebus domimasi, gali būti, kad darbuotojai nenorės sieti savo karjeros perspektyvų su tokia įmone, todėl išlaikyti aukštos kvalifikacijos ir lojalius darbuotojus bus labai sunku. Taigi motyvaciją galima apibūdinti kaip faktorių, kuris padeda su darbuotojais elgtis taip, kad būtų galima pasiekti žymiai daugiau negu iki šiol pavykdavo. Su motyvacijos stoka susiduria ir užsienio įmonės. Lietuvos ir užsienio šalių organizacijose motyvavimo problemos yra panašios. Tačiau jos skiriasi nuo mūsų šalies įmonių problemų dėl skirtingo motyvacijos veiksnių naudojimo masto. Vakarų šalių mokslininkai ir praktikai sprendžia problemas, susijusias su tikslu, kaip pilnai panaudoti darbuotojų intelektualinį potencialą. Lietuvoje pagrindinis dalykas, kodėl maža darbuotojų motyvacija yra tas, kad įmonių vadovams trūksta žinių ir patirties kompleksiskai motyvuojant darbuotojus. Dauguma vadovų, darbuotojų motyvaciją suvokia, kaip motyvaciją pinigine išraiška. Pavyzdžiui, Vakarų šalyse taikomos motyvavimo sistemos, kurių tik viena dalis yra piniginis atlygis. Čia yra taikomi kiti motyvatoriai, kurie dažniausiai yra daug efektyvesni ir pigesni nei piniginiai.

Kadangi vadybos aspektu organizacija yra ne kas kita, kaip įvairias funkcijas atliekančių, įvairiose hierarchijos lygiuose esančių darbo grupių visuma, tai ir organizacijos vystymosi sėkmė tiesiogiai priklauso nuo grupių sugebėjimo pasiekti užsibrėžtus tikslus. Ši sugebėjimą daugiausiai lemia tai, kiek atskirose darbo grupėse pavyksta panaudoti jų narių individualius ir

kolektyvinius išteklius, arba kitaip sakant, visos organizacijos sėkmė priklauso nuo joje esančių grupių efektyvumo. Tad ir organizacijos vystymosi problemas racionaliausia ir efektyviausia spręsti formuojant efektyviai dirbančias darbo grupes, kurios trumpai vadinamos komandomis.

Tačiau kurti tokias komandas – keblus ir labai sudėtingas reikalas. Mat jas turi sudaryti asmenybės, kurios darbo grupėje ne tik išnaudotų savo stipriąsias puses ir taip kompensuotų kitų komandos narių trūkumus, tuo pačiu juos išsaugodamos, kaip galimus pranašumus esant netikėtam aplinkybių pasikeitimui atvejui, bet ir turėtų motyvaciją darbo grupėje veikti kartu.

Organizacijų požiūriu trys svarbiausios komandinio darbo prielaidos – galimybė bendrauti, atsidavimas bendram tikslui ir komandos narių vienybė – yra aiškiai sąlygojamos darbo motyvacijos, kurios, kaip sąvokos, centre esantys esminiai elementai – veržlumas ir kryptingumas, nusako įtaką organizacijos raidos pozityvumui per joje veikiančių komandų narių elgesį.

Kadangi darbo motyvacija yra priežastiniais ryšiais susieta su komandinės veiklos rezultatais – ji yra ir priemonė kurti komandoms, ir kartu būtinybė komandoms organizacijoje aplamai egzistuoti.

Todėl organizacijų požiūriu tiriant komandų formavimo ypatumus problemos esmė slypi šių komandų narių dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūroje ir kryptingume.

Tyrimo aktualumas. Modernėjant organizacijoms ir sparčiai vystantis žinių visuomenei pastaruoju metu vėl galima pastebėti dėmesio biheavioristinių organizacijų teorijoms didėjimą aukštesniame metodologiniame lygyje. Daugelis šių teorijų grindžiamos Maslow, Follett, Barnard, McGregor ir kitų mokslininkų darbais, kuriuose dominuojantys akcentai yra individų, jų grupių veiklos motyvai, komunikavimas, grupių dinamika, lyderiavimas, įvairūs žmonių santykių organizacijoje aspektai.

Tiesa, biheavioristinių teorijų bumas buvo praeito amžiaus viduryje, tačiau modernėjant organizacijos esmei biheavioristinės teorijos nagrinėjama ne tik individų, bet ir makrosistemų, kaip organizuotų individų grupių visumos, elgsena tampa ypač svarbi tiriant komandinę veiklą šiuolaikinėje organizacijoje.

Kadangi motyvacijos, kaip lemiamo elgesio įtakos faktorius, sąvoka yra labai plati ir aprėpia keletą kitų terminų, nusakančių įtaką individų ir jų grupių elgesiui, kaip poreikiai, interesai, vertybės, pažiūros, siekiai ir polinkiai, tai ir individų dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimai ne tik nepraranda savo mokslinio aktualumo, bet ir yra nuolatiniai susiję su visuomenės poreikiu tobulėti per atskirų savo struktūrų tobulėjimą.

Iš pirmo požiūrio į šią labai plačią teoriniu ir praktiniu požiūriu temą vykdydami pastarąjį grupinio darbo motyvacijos tyrimą galima pažvelgti labai konkrečiu ir glaustu rakursu, apsiribojant konkrečios profesijos individų veikiančių savo specifiką turinčioje aplinkoje grupe. Būtent tokia tyrimo kryptis garantuoja jo rezultatų praktinį naudingumą Lietuvos švietimo

sistemos organizacijų veiklos vadybai bei tam tikra prasme pagilina mokslinį įdirbį šioje srityje, kuri nežiūrint šiuolaikinio plataus susidomėjimo vis tik nėra pilnai išsemta.

Tyrimo tema. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūra ir kryptingumas.

Tyrimo objektas. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacija.

Tyrimo dalykas. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo ypatumai.

Tyrimo tikslas. Nustatyti personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūrą ir kryptingumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti ir apibendrinti mokslinę literatūrą apie komandą, komandinį darbą, motyvaciją, motyvacijos teorijas, personalo motyvumą.

2. Anketinės apklausos metodu nagrinėti 219 Šiaulių miesto darbuotojų dalyvavimo bendroje veikloje motyvus.

3. Nustatyti darbuotojų dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūroje vyraujančias motyvų grupes.

4. Nustatyti darbuotojų dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos kryptingumą lemiančius faktorius.

5. Atskleisti darbo pasirinkimo motyvus, sąsajas ir įtaką darbuotojų dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos kryptingumui.

6. Parengti metodines rekomendacijas komandinio darbo stiprinimo klausimais Šiaulių miesto įmonėms.

Tyrimo mokslinė hipotezė. Tyrime keliamos keturios pagrindinės hipotezės:

1. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūroje vyraujantis vaidmuo tenka būties (gerų rezultatų poreikio ir saviraiškos) motyvams.

2. Motyvacijos aspektu darbuotojų sąmonėje bendra (komandinė) veikla visų pirma suvokiama ir egzistuoja kaip kokybinė sąvoka.

3. Darbinės veiklos (gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje) pasirinkimo motyvai nėra tiesiogiai lemiantys darbuotojų dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos kryptingumą.

4. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūrą ir kryptingumą įtakoja darbuotojų lytis, užimamos pareigos, įmonės, kurioje dirba tipas.

Tyrimo metodologija: Šiandieninėje mokslinio pažinimo metodologijoje vyrauja deskriptyvinė ir normatyvinė kryptys, kurios viena kitą papildo. Būtent šios koncepcijos laikomasi atliekant tyrimą.

Koncepcinė tyrimo esmė glūdi tame, kad bihevioristinių organizacijų teorijų, akcentuojančių individų ir jų grupių veiklos motyvų svarbą organizacijoms, darbo motyvacijos teorijų teiginiai įgauna vis didesnę svarbą modernėjančiose organizacijose, tačiau specifiniai organizacijų ypatumai sukuria būtinybę į šiuos teiginius žiūrėti ir juos praktikoje taikyti lanksčiai. Todėl iškyla būtinybė šiuos teiginius adaptuoti nustatant jų tarpusavio struktūrinius ryšius pagal tam tikrą konkrečios organizacijos aplinką ir specifiką (šio tyrimo atveju atskaitos tašku paimtas Šiaulių miestas ir gamybinių, švietimo bei prekybinių-paslaugų teikimo įmonių personalas).

Tyrimo procese laikomasi dviejų esminių nuostatų:

1. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijai, kaip socialiniam reiškiniui tirti nėra vienos bendros ir universalios metodologijos, todėl teiginiai turi būti paremti tiek empiriniais duomenimis, tiek loginės dermės požiūriu vertinimu, tiek visuotinio ryšio ir kitimo principų analize.

2. Socialiniai reiškiniai, kaip visuomenės raidos dalis, yra tikslingos žmonių veiklos rezultatai, kurių suvokimui svarbus yra socialinis realybės interpretavimas.

Socialinės realybės interpretavimo aspektu tyrime iš esmės laikomasi objektyvistinių pozicijų. Todėl tyrimo metodologijos pagrindas – realybės abstrahavimas kiekybinių analizių pagalba, o pažinimo metodai nukreipti kolektyviškumo egzistavimui palankių sąlygų ir ryšių išsiaiškinimo linkme.

Įvertinus galimą tyrimo proceso eigą jo pagrindiniu metodu pasirinkta anketinė apklausa ne tik kaip socialiniuose moksluose plačiai paplitęs tyrimo metodas, bet ir kaip racionaliausias šio tyrimo atveju laiko sąnaudų ir patikimumo atžvilgiais. Šio metodo validumas (tiek objektyvumas, tiek patikimumas) didžiąja dalimi priklauso nuo tyrėjo, t.y. kaip bus sudarytas klausimynas ir laikomasi metodologinių apklausos organizavimo procedūrų, kaip bus parenkami respondentai. Be to jis ganėtinai paprastas, kaip sisteminė procedūra, nesunku ir galima patikimai apdoroti šiuo metodu gautus rezultatus. Kita vertus, kalbant apie realų ir žodinių respondentų elgesį, galima teigti, kad tiek viena, tiek kita elgesio forma gali būti ir objektyvi ir subjektyvi, todėl kitais apklausai alternatyviais metodais (pvz., eksperimentas) gauti rezultatai sąlyginai būtų adekvatūs.

Pati apklausos metodika daugelio socialinių tyrimų metodų aprašymuose, pateiktuose įvairiuose šaltiniuose, iš esmės nesiskiria, todėl galima teigti, kad ji, kaip metodika yra stabiliausia.

Pati tyrimo koncepcija paremta santykinio darbo (veiklos) pasirinkimo ir personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos vertinimo pagal saviraiškos, įsitvirtinimo (gerų veiklos rezultatų), socialinių ir organizacinių poreikių tenkinimo skalę, motyvacijos struktūros ir

kryptingumo būties ir bazinių motyvų aspektu identifikacija per komandinio darbo, kaip aukščiausios ir ryškiausios bendros veiklos formos darbe (veikloje) brandumą.

Tyrimo metodika: Tyrimo metodikoje išskiriami sekantys komponentai:

1. Tiriamieji (respondentai). Vykdamas tyrimą apklausti daugiau kaip du šimtai žmonių, dirbančių Šiaulių miesto gamybinėse, prekybinėse-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigose. Respondentų atranka vykdoma remiantis tikimybių teorija. Respondentų parinkimo būdas pagrįstas imties atsitiktinumo principu, t.y. stengiantis, kad visi generalinės aibės elementai turėtų daugmaž vienodas galimybes patekti į imtį. Remtasi netikimybinio respondentų grupės parinkimo būdu, kadangi jų pasiskirstymas generalinėje aibėje nėra gerai žinomas. Toks pasirinkimas šio tyrimo atveju pakankamai patikimas, nes tyrimo rezultatai nėra numatyti ekstrapoliuoti visai generalinei aibei. Pati grupė formuojama “gniužto” principu, taip užtikrinant reprezentatyvumą, nes pirmieji respondentai parinkti pagal konkrečias dalyvavimo bendroje veikloje ypatybes.

2. Instrumentarijus. Tyrimui modifikuotas Ford motyvacijos įvertinimo testo klausimynas.

3. Metodai. Tyrimui kaip pagrindinis metodas pasirinkta anketinė apklausa. Taip pat taikytas motyvų testas, teorinė analizė, matematinė statistika, panaudojant SPSS 11.0 programą.

Tyrimo strategija:

I semestras. Tyrimo teorinė dalis: mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų metodologijos teorijos analizė. Įvado parengimas.

II semestras. Empirinių duomenų rinkimas: anketos klausimyno parengimas, respondentų anketinė apklausa.

III semestras. Tyrimų duomenų analizė ir apibendrinimas. (Kontrolinis motyvų testas).

IV semestras. Matematinė statistika. Tyrimo ataskaitos parengimas.

Rezultatų naujumas: Tyrimo rezultatai patikslina darbo motyvacijos teorijų teiginių aktualumą, sukonkretina jų pritaikomumą Šiaulių miesto gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų personalo aplinkoje.

Tyrimas nukreiptas į bihevioristinių (kitais sakant elgsenos) organizacijų teorijų vieno iš dominuojančio jo akcento – individų, jų grupių veiklos motyvų gilesnę analizę konkrečioje aplinkoje, pagrindu pasirenkant gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų personalą, dirbantį Šiaulių mieste.

Teorinis ir praktinis rezultatų reikšmingumas: Tyrimo rezultatai skirti gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų veiklos gerinimui, nusako kokių korektyvų reikėtų imtis organizacijų veikloje, kad sėkmingai būtų organizuojamas personalo komandinis darbas.

Todėl tyrimo rezultatų pagrindinė pritaikymo sfera – gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų veiklos ir vadybos tobulinimas.

Tyrimo išvados rekomenduoja vadovams, kas turėtų lemti vadybinių sprendimų priėmimą tobulinant organizacijos veiklą, atsižvelgiant į apibūdinamus darbo komandoje motyvacijos struktūros ypatumus darbo motyvacijos teorijų aspektu.

Kadangi organizuojant tyrimą siekiant tyrimo objekto validumo respondentai buvo parenkami atsižvelgiant į Šiaulių miesto ypatumus, bei įvertinant motyvacijos, sąvokos platumą ir jai įtakos turinčių faktorių gausą, tyrimo išvados reikšmingiausios Šiaulių miesto gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų vadyboje. Tačiau taikytas personalo dalyvavimo bendroje veikloje tyrimas metodologine prasme gali būti plečiamas ir tęsiamas atsižvelgiant į regioninę specifiką arba jo rezultatai lyginami ir analizuojami su analogiškų tyrimų duomenimis.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, 6 priedai. Darbe pateiktos 6 lentelės, 63 paveikslai.

1. TEORINIAI PERSONALO DALYVAVIMO BENDROJE VEIKLOJE MOTYVACIJOS PAGRINDAI

1.1. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos samprata organizacijų teorijų požiūriu

Teoriškai gilinantis į personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvaciją bei šios motyvacijos struktūrinę sanklodą ir kryptingumą reikėtų įvertinti tą faktą, kad grupinis darbas, kaip su tam tikra žmogaus elgsena susijęs reiškinys, nagrinėjamas ne atskirai, bet gamybinės, prekybinės-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigos, kaip organizacijos, kontekste. Todėl prieš plačiau analizuojant Šiaulių miesto gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigų darbuotojų dalyvavimą bendroje veikloje konkrečiais darbo motyvacijos teorijų aspektais ne mažiau svarbu pasirinkti teoriškai pagrįstą grupinio darbo sampratos atskaitos tašką organizacijų teorijų atžvilgiu.

Pati organizacijos sąvoką įvairių autorių apibūdinama gan skirtingai, nes įvairūs autoriai yra linkę ją apibrėžti savitai, neretai išsryškindami skirtingus organizacijos aspektus: struktūrą, procesą, tikslą ir pan. Tai matyti iš Targamadžės pateikiamų keleto kitų autorių pavyzdžių:

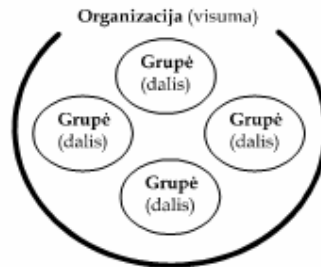
- Organizacija yra bet kurio žmonių susijungimo forma bendram tikslui siekti (Mooney J.);
- Organizacija yra sistema asmeniškų, sąmoningai derinamų veiksmų (Barnard C.I.);
- Organizacija – tai atvira socialinė sistema, kuri susideda iš grupės žmonių, siekiančių tikslingai veikti (Cherrington D.J.);
- Organizacija – tai socialiniai vienetai, turintys tikslą, tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemos su atviromis ribomis (Daft R.L.);
- Organizacija – grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendro tikslo arba bendrų tikslų pasiekimui (Meskon M., Albert M., Hedouri F.);
- Organizacija – sureguliuotų sąveikų sistema (Steinburch P.A.)
- Organizacija – tam tikras skaičius sistemingai sujungtų individų (Lesauskas P.);
- Organizacija yra integruota tarpusavyje susijusių struktūrinių bei funkcijų sistema (Owen R.).

Visų autorių pateiktuose apibrėžimuose galima išvelgti vieną bendrą kontekstą, kad organizacija vienaip ar kitaip yra siejama su tikslinga veikla bei įvairių elementų procesualiniu¹ vientisumu. Targamadžė išskiria Owen R. organizacijos apibrėžimą, kuris nurodo, kad organizaciją sudaro grupės, o grupės – žmonės, kurie turi veikti harmoningai², t.y. kiekvienas žmogus privalo žinoti, ką daro kiti; kiekvienas turi sugebėti priimti informaciją ir paklusti tvarkai, o tai reiškia ir turėti motyvus darbo grupėje.

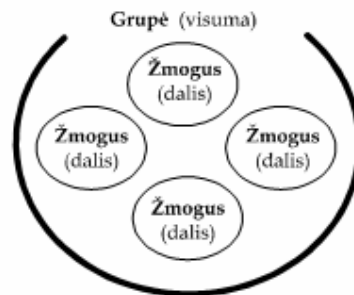
¹ Terminas “procesualinis” reiškia būvių kaitą, vystymąsi (aut. past).

² Terminas “harmoningas” reiškia darnus (aut. past).

Be to, bet kuriuo atveju organizacija yra sistema³. Vadinasi organizaciją galima laikyti atvira socialine sistema, turinčią tikslą bei tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemas, kurią sudaro tarpusavyje sąveikaujantys elementai. Šiuo požiūriu į organizaciją sisteminiu aspektu galima pažvelgti kaip į joje veikiančių grupių ir grupės sudarančių žmonių (individų), saistomų tam tikrais tarpusavio ryšiais sistemą (žr. 1-2 pav.):



1 pav. Organizacijos kaip visumos struktūrinė schema pagal Christensen A., Hansen J.L.



2 pav. Grupės, kaip visumos struktūrinė schema pagal Christensen A., Hansen J.L.

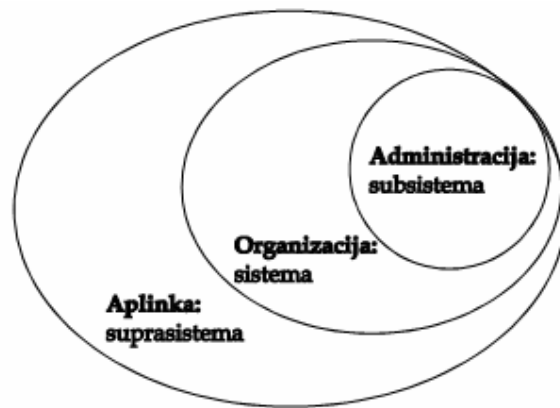
Platesniu sisteminiu požiūriu pati organizacija yra ne kas kita, kaip dar didesnė sistema, savo ruožtu sąveikaujanti su dar kitomis sistemomis, dalis ir todėl jos elgsena yra sudėtinga multidisciplinarinio pobūdžio tyrinėjimo sritis.

Todėl tyrinėjant komandinį darbą ir jo motyvacijos struktūrą, kaip organizacijose vykstantį procesą, tokiam tyrimui turi būti laikomos bendrosios sistemos savybės.

Gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūrą ir kryptingumą nagrinėjant bendrosios sistemų teorijos aspektu pravartu išsiaiškinti į sisteminių organizacijų teorijų grupei priskiriamos socialių sistemų teorijos konceptualinius teiginius, pagrįstus požiūriu į organizaciją, kaip į atvirą sistemą, sąveikaujančią su aplinka.

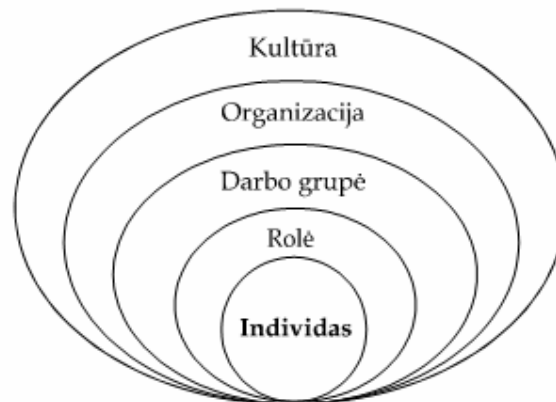
Apibūdinant socialių sistemų teorijos pagrindinius teiginius Targamadžė akcentuoja Owen R. teiginį, kad organizacija, kaip sistema egzistuoja tam tikroje aplinkoje (suprasistemoje) ir turi subsystemę (administracinę organizacijos aparatą) (žr. 3 pav.):

³ Terminas "sistema" suvokiamas kaip aibė elementų, kuriuos vieną su kitu sieja tam tikri santykiai, vientisumas, vienybė (aut. past).



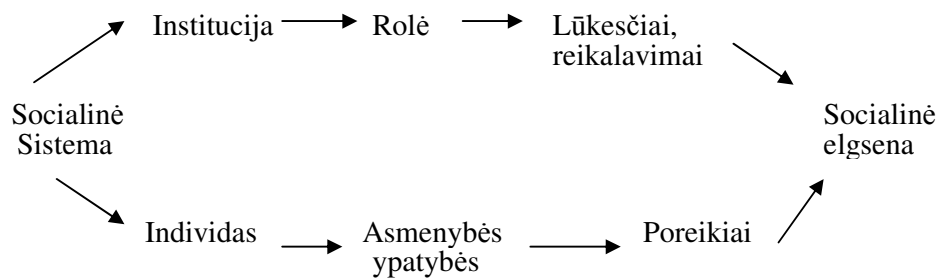
3 pav. Organizacija kaip atvira sistema pagal D.Griffiths

Šiame paveiksle įvairių sistemų ir subsistemų sienas vaizduoja besiliečiantys apskritimai. Tikrovėje šios sienos yra pralaidžios ir todėl vyksta sistemos bei jos aplinkos sąveika, galinti paveikti organizacijos ir joje egzistuojančių žmonių darbo gupių, kaip organizacijos visumos sudėtinių dalių, turinčių šioje sistemoje atitinkamą vietą ir rolę, veiklą (žr. 4 pav.):



4 pav. Individo ir organizacijos sąveikos lygiai pagal Owen R.

Pagal šią schemą individai ne tik turi savo rolę, bet ir sąveikauja su atitinkama darbo grupe, organizacija, kultūra. Atlikdamas rolę, individas įsitraukia į organizacijos gyvenimą ir atitinkamai formuoja savo elgesį. Kada individas, kuris turi savo žmogiškuosius poreikius ir sugebėjimus “imasi” tam tikros rolės, jis atitinkamai tą rolę formuoja, o rolę tuo pačiu daro poveikį pačiam individui ir jo tolimesniam elgesiui. Rolė – psichologinė sąvoka, apibudinanti žmonių sąveikoje atsirandantį elgesį ir yra tiesioginiais ryšiais susijusi su individo elgesio motyvacija. Kadangi individo rolę organizacijoje realizuojama per darbo grupę, be kurios negali būti ir komandinio darbo, kaip individų dalyvavimo bendroje veikloje formos, šis socialinių sistemų teorijos konceptualinis akcentas organizacijų teorijų aspektu iš esmės aiškina individo veiklos organizacijoje kryptingumą, pasireiškiantį per jo socialinę elgseną motyvacijos įtakoje (žr. 5 pav.):



5 pav. Organizacijos, kaip socialinės sistemos, modelis pagal Owen R.

Tad, norint suprasti personalo elgesį, susijusį su jų dalyvavimu bendroje veikloje, reikia žinoti su tokiu elgesiu susijusius lūkesčius ir poreikius. Juos galima sieti su komandinėje veikloje dalyvavimo motyvais. Poreikiai priklauso nuo asmenybės polinkių, lūkesčiai – nuo organizacijos keliamų reikalavimų. Todėl šiuo požiūriu socialinis elgesys yra ne kas kita, kaip sąveikos tarp dviejų motyvacijų rezultatas.

Organizacijos, kaip socialinės sistemos, modelyje egzistuojančios dvi ašys (organizacinė ašis, kurią sudaro institucija, rolė, su ja susiję lūkesčiai ir reikalavimai bei individo ašis, kurią sudaro individas, jo asmeninės ypatybės ir poreikiai) sudaro dimensijų sąveikos visumą, lemiančią socialinį elgesį. Pagal Targamadžę, ieškant dermės tarp organizacijos, kaip sistemos, dimensijų, reikia “...ieškoti *mechanizmo, siejančio institucijas ir individo poreikius. Tokiu mechanizmu gali būti ir darbo grupė, kurioje egzistuoja sąveika ne tik tarp asmenų, bet ir tarp institucijos reikalavimų bei individo poreikių*”. Tačiau tokios sisteminių organizacijų teorijų traktuotės, nors ir paaiškindamos grupinės veiklos motyvacijos formavimosi esmę, aiškiau neapibrėžia grupinės žmonių veiklos motyvacijos struktūrinės sanklodos.

Todėl neatmetant sisteminių organizacijų teorijų teiginių personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūrą labai patogu tyrinėti bihevioristinių arba elgsenos organizacijų teorijų kontekste.

Bihevioristinių arba elgsenos teorijų bazė tiriant gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje, kaip organizacijoje, vykstančius procesus, susijusius su darbuotojų motyvacijos struktūriniais dalykais palanki ir tuo, kad tiek pati motyvacija, tiek bihevioristinis organizacijos valdymo modelis paremtas žmogaus elgesio parametrais. Be to bihevioristinės teorijos grindžiamos Maslow, Follett, Barnard, Mc.Gregor, Herzberg bei kitų mokslininkų, tiriančių žmogaus elgesio motyvaciją darbais.

Dominuojantys šių teorijų akcentai yra individų, jų grupių veiklos motyvai, komunikavimas, grupių dinamika, lyderiavimas, kiti įvairūs žmonių santykių organizacijoje aspektai. Ypač svarbu, kad šiose teorijose nagrinėjama individų grupių visumos elgsena. Follett argumentacija apie grupinio darbo pranašumus buvo atspirties taškas daugumai panašių tyrimų, kaip šis.

Biheavioristinėse teorijose organizacija traktuojama kaip pagrindinė priemonė, leidžianti tiek individams, tiek jų grupėms pasiekti sėkmės ir realizuoti savo tikslus.

Tokio požiūrio esmė yra dėmesio koncentravimas į veiklos rezultatyvumą, bei jo prielaidas. Rezultatyvumas išreiškia organizacijos tikslų pasiekimo lygį ir glaudžiai dera su motyvuoto komandinio darbo, kaip žmonių tam tikros elgesio formos, struktūrinės sanklodos elementais. Šių teorijų požiūriu rezultatyvumas nėra tik ekonominė kategorija ir todėl gali būti ne tik ekonomikos, bet ir kitų socialinių mokslų tyrimo objektu.

Iš esmės laikantis principinio teiginio, kad komandinis darbas ir prielaidos jam yra gamybinės, prekybinės-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigos, kaip organizacijos, resursas, šiuo požiūriu personalą, dalyvaujantį bendroje veikloje, reikėtų vertinti kaip įtakos grupę, pagal savo interesus veikiančių organizacijos vidinių procesų įtakoje ir orientuotą į tam tikrą rezultatą. Šiuo aspektu jokių būdu neignoruoja aplinkos poveikio įtaka, tačiau ji priimta kaip visai sistemai unifikuotas⁴ reiškinys. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingo tyrimo teorinėje bazėje biheavioristinių organizacijų teorijų požiūriui skiriamas dominuojantis vaidmuo.

1.2. Grupinio ir komandinio darbo samprata vadyboje

Grupinis mąstymas organizacijose pradėtas tirti Follett suformuotos vadybos teorijos, pagrįstos darbuotojų motyvavimu ir grupinių procesų koordinavimu⁵, dėka. Dėl šioje vadybos teorijoje iškeltų teiginių, orientuotų į grupinę atsakomybę, darbuotojų dalyvavimą organizacijos valdymo procesuose bei juose naudotiną ne valdžios, o paaiškinimo ir pagrindimo jėgą, ši teorija tebėra pažangi ir neprarandanti aktualumo net pagal šiandienius kriterijus vadybos moksle. Ji yra svarbi pačiai grupinio darbo sąvokos sampratai.

Vadybos aspektu organizaciją traktuodami, kaip įvairiuose hierarchijos lygiuose esančių ir įvairias funkcijas atliekančių darbo grupių visumą, kartu pripažįstame, kad kiekvienoje organizacijoje neišvengiamai egzistuoja įvairaus pobūdžio grupės. Dažniausiai skiriamos kelios tokių grupių kategorijos, tačiau paprasčiausias jų klasifikavimas – tai skirstymas į formalias ir neformalias grupes. Žmogaus elgesį formaliose grupėse sąlygoja esama organizacijos struktūra ir jos įgyvendinimo tikslai. Neformalios grupės – tai aljansai, kurie nėra nei struktūrizuoti, nei organizaciškai apibrėžti. Šios kategorijos grupės organizacijose susiformuoja savaime ir gali pasižymėti didelėmis galiomis bei daryti reikšmingą poveikį organizacijai.

⁴ Terminas “unifikuotas” reiškia suvienodinimą, suvedimą į vieną pavidalą, normą (aut. past.).

⁵ Terminas “koordinavimas” reiškia veiksmų, padėties derinimą (aut. past.).

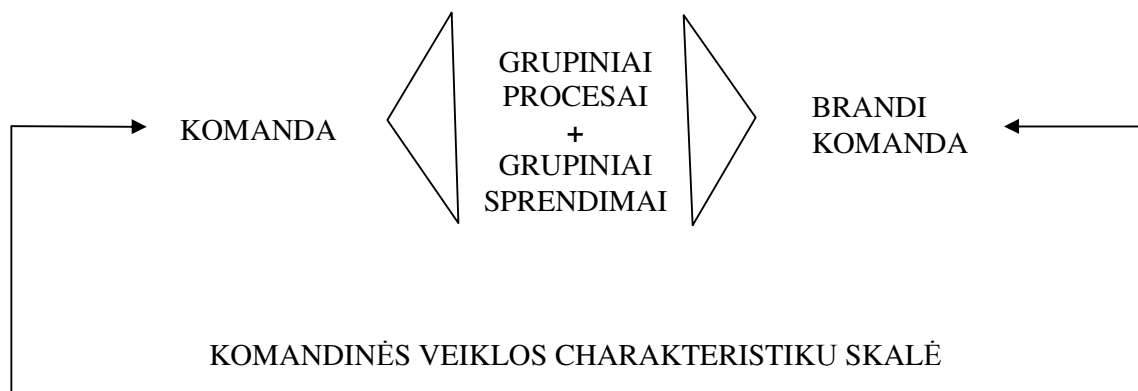
Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimas sietinas su formalių organizacijos grupių veikla ir žmonių dalyvavimo tokių grupių veikloje motyvais.

Tyrime sąvokos “grupė” ir “komanda” vartojamos kaip sinonimai, tačiau vadybiniu požiūriu tai nėra visiškai tikslu: ne kiekvieną grupę galima vadinti komanda, net Follett pagrindinių teiginių, grindžiamų nuomone, kad tik grupiniame darbe atsiskleidžia ir yra pilnutinai panaudojamos žmogaus galimybės, išdavoje. Mat šiuolaikinės vadybos supratimu komanda – tai efektyviai veikianti darbo grupė, arba kitaip tariant, tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta.

Galima išskirti šiuos komandos ypatumus:

- Komanda visuomet remia savo narius ir jiems padeda.
- Komanda koordinuoja pavienių asmenų veiklą.
- Komanda sukuria ir prisiima įsipareigojimus.
- Komanda tenkina žmogaus poreikį kažkam priklausyti.
- Komanda nustato mokymosi poreikius ir sudaro galimybes mokytis.
- Komanda išplečia bendravimo ribas.
- Komanda sukuria stimuliuojančią ir pozityvią darbo aplinką.

Komanda yra aukščiausią efektyvumo lygį pasiekusi darbo grupė. Santykinį darbo grupės ir komandos skirtumą galima pavaizduoti šia schema (žr. 6 pav.):



6 pav. Santykinis darbo grupės ir komandos sąvokų skirtumas

Komandinės veiklos charakteristikų skalės esmę sudaro efektyvios komandos funkcionavimo prielaidų pagrindai. Efektyvios komandos pagrindus nusako tokios kategorijos, kaip aiškūs bendri tikslai, aktyvus visų narių bendradarbiavimas, prasmingai organizuota informacinė apykaita, nevaržantys jausmų pasireiškimai saugioje atmosferoje, nuolatinė asmeninio tobulėjimo galimybė, tarpusavio savigarba ir pasitikėjimas, narių įvairovė, skatinamos

inovacijos ir drąsūs sprendimai, proporcingai padalyti vadovavimas, įtakojimas ir jėga, aiškūs vaidmenys ir atsakomybė, prasmingai pasidalyta atsakomybe už komandos sprendimus ir veiklą, be baimės naudojamos išoriniai išteklių bei ekspertizė, konstruktyviai valdomi konfliktai, nuolatinė priimtų sprendimų bei atliekamų darbų priežiūra bei vertinimas.

Pagal Woodcock išskiriamos šios komandos formavimosi pakopos grupinių procesų aspektu:

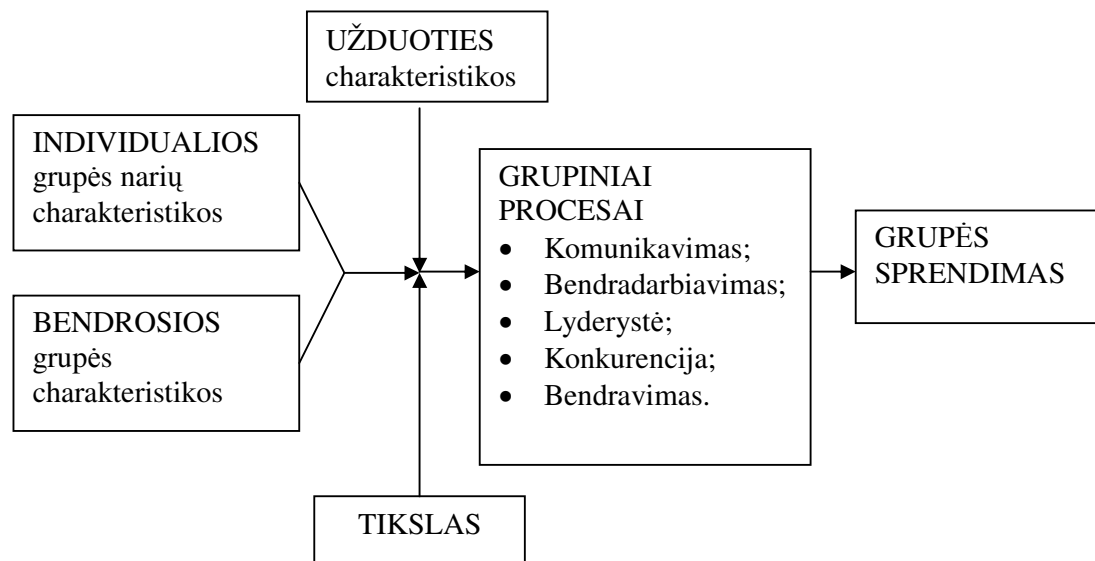
Nesusiformavusi komanda – tai “karalius ir dvariškiečiai”. Karalius daug dirba, bet tas darbas nėra komandos, kadangi visus sprendimus siūlo karalius.

Eksperimentuojanti komanda – pasirengusi sunkumams, atvira bandymams, naujovėms.

Besivienijanti komanda – daug pastangų skiriama komandos darbo struktūrai. Išsiaiškinami komandos tikslai, uždaviniai, tiksliau atliekamas darbų planavimas bei rezultatų analizė.

Brandi komanda – pasižymi aukšto lygmens vystomąja veikla, kiekvieno nario lojalumas komandai savaime suprantamas ir nediskutuojamas dalykas. Komandos vystymasis tampa pagrindiniu veiklos būdu.

Šios komandų pakopos formuojasi grupinių sprendimų kokybės įtakos pasekoje (žr. 7 pav.)



7 pav. Grupinių sprendimų kokybės įtakos faktoriai

Jei grupės veiklos rezultatas viso labo tėra visų grupių narių individualių indėlių suma, tai komanda pasiekia sinerginį efektą, kuomet bendras veiklos rezultatas yra didesnis nei visų narių indėlių suma.

Individas ir komanda nuolat turi sąveikauti tarpusavyje tam, kad galėtų pasiekti optimalų rezultatą. Deja, ne visada tarp komandos narių nusistovi pageidaujamas suderinamumas.

Remiantis organizacijų veiklos praktika dažniausiai pateikiamos pagrindinės priežastys, dėl kurių paprastai darbo grupei daug rečiau pavyksta dirbti taip efektyviai, kaip komandai:

- Grupėje dirbantys žmonės dažnai mano, kad jie suburti tik administraciniam patogumui;
- Grupės nariai paprastai mano, kad jie pasamdyti tik įgyvendinti kieno nors tikslus;
- Žmonės dažniausiai atsargiai žiūri į savo kolegas, nes neaiškus jų vaidmuo šiame darbe;
- Darbo grupių nariai paprastai negali pritaikyti savo įgytų žinių, nes nesulaukia vadovo ar kitų grupės narių palaikymo;
- Dažniausiai žmonėms pasakoma ką atlikti, tačiau neklausama, kaip geriausia būrų tai padaryti.

Tokiomis sąlygomis prisitaikyti prie grupės darbuotojams dažnai tampa daug svarbiau nei geri darbo rezultatai, o tai prieštarauja pačiai komandinio darbo paradigmai⁶.

Komandinio darbo tobulinimas neatsiejamai susijęs su komandos narių darbo motyvacija. Pagal Follett teiginius, komandos jausmas skatina žmones daugiau pastangų skirti darbui: taip pamažu, bet užtikrintai didėja organizacijos veiklos produktyvumas ir efektyvumas.

Pats komandos formavimas organizacijoje kelia atskirų jos narių ir visos darbo grupės motyvaciją. Dirbant bendrai geriau atliekamos užduotys, didesnis pasitenkinimas darbu. Drauge tampa geresni sprendimai. Sprendžiant visiems, padidėja ir komandos narių įsipareigojimas vykdyti bendrai priimtus sprendimus. Pagaliau dirbti kartu smagiau.

Sutelktos komandos leidžia organizacijai greičiau reaguoti į aplinkos pasikeitimus. Kartu sėkmingai dirbančios komandos sugeba tiksliau numatyti kitų komandos narių ir visos organizacijos poreikius bei reaguoti į juos taip, kad užbėgtų už akių galimoms problemoms.

Visa tai kartu sudaro bendrą komandinio darbo motyvacijos turinį.

Paprastumo dėlei, toliau personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrime bus kalbama tik apie tas grupes, kurios atitinka komandos apibrėžimą ir gali būti identifikuojamos pagal komandą nuo darbo grupės skiriančias esmines charakteristikas:

1. Visiems komandos nariams aiškus jų buvimo kartu tikslas: jiems žinoma ir priimtina komandos paskirtis ar užduotis. Paprastai būna numatytas veiksmų planas, kaip tų tikslų siekis.
2. Aiškūs komandos narių vaidmenys ir pasiskirstymas darbo užduotims: visi žino, ko iš jų tikimasi, darbas paskirstomas racionaliai.
3. Gana neformalūs komandos narių santykiai: komfortiška atmosfera, žmonės nejaucia įtampos.

⁶ Terminas "paradigma"

4. Atviras bendravimas: žmonės jaučiasi gali laisvai išsakyti, ką mano apie užduotis ir komandos veiklą. Sričių, apie kurias nekalbama, beveik nėra; aktualūs klausimai aptariami ir po susirinkimų.
5. Aktyvus įsitraukimas: daug diskutuojama apie darbą, žmonės noriai ir produktyviai dalyvauja renkant informaciją ir dalijantis ja, planuojant veiklą, priimant bei įgyvendinant sprendimus.
6. Įsiklausymas: komandos nariai nusiteikę išgirsti ir išklaudyti kitus, nevengiama konfliktų, tačiau jie konstruktyvūs.
7. Svarbūs sprendimai remiasi susitarimu: išsamiai nagrinėjamos visų mintys, vengiama formaliai balsuoti ar eiti lengviausiu – kompromisų – keliu.
8. Bendras vadovavimas: nors komanda turi formalų vadovą, tačiau šio vaidmens, atsižvelgiant į aplinkybes, komandos poreikius ir jos narių įgūdžius, gali imtis vis kitas žmogus.
9. Išoriniai ryšiai: komanda pasitiki ir palaiko ryšius su kitomis organizacijos dalimis.
10. Savęs įvertinimas: komanda periodiškai nagrinėja, kaip jai sekasi ir kas gali trukdyti jos efektyvumui.

1.3. Motyvacijos samprata ir raida

Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Tuo atveju, jeigu vadovo nurodymo vykdytojui negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui.

Dar gilioje senovėje gerai buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti individą, kad jis įvykdytų atitinkamas užduotis. Vienas iš pirmųjų žmogaus veiklos skatinimo, aktyvinimo metodų yra „botago ir meduolio“ metodas. Biblijoje, senovės padavimuose, net Antikos mituose yra pasakojimų, kaip valdovai būsimiems didvyriams žadėdavo apdovanojimų, o nepaklususiems grasindavo atimti gyvybę.

Prasidėjus pramoninei revoliucijai, darbininkų ekonominės ir socialinės gyvenimo sąlygos buvo nepaprastai sunkios. Jie dirbdavo po 14 valandų per parą labai kenksmingomis ir net pavojingomis sąlygomis. Darbo užmokestis buvo be galo menkas, jo vos užtekdavo pragyventi. Dauguma buvo priversti kovoti už būvį.

XX a. pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinių ir saugumo poreikių, o įmonė, norėdama juos patenkinti ir priversti žmogų dirbti naudojo tokias motyvavimo priemones kaip gerą darbo organizavimą, griežtą reglamentą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų

sistema. Žmogaus socialiniai, priklausymo grupei, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkinami, naudojant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, suteikiant didesnę atskomybę, mažinant kontrolę, išskiriant kiekvieno indėlį kolektyvinį rezultatą ir kitos motyvavimo priemonės 1930 – 1960 m. buvo laikomos vienais iš svarbiausių gamybos efektyvumo didinimo veiksnių.

Labai didelę reikšmę *motyvacijos raidai turėjo pramoninės psichologijos mokslo atsiradimas* ir ypač apie 1950 m. susiformavusi šio mokslo kryptis - biheviorizmas. Šios psichologijos krypties objektas yra žmonių elgsena darbo vietoje. Vienoks ar kitoks elgsenys, bihevioristų nuomone, priklauso nuo aplinkos sąlygų. Dėl pramoninės psichologijos ir biheviorizmo apie 1990 m. atsirado ir plėtojamos įvairios psichologinės motyvacijos teorijos.

Teigiamos emocijos, puiki nuotaika, kurias individas patiria sulaukęs tinkamo savo veiklos rezultatų įvertinimo, daro įtaką jo psichiniam būviui, mąstysenai, valiai, vidaus organų veiklai ir raumenų aktyvumui. Tai savo ruožtu sąlygoja jo elgesį kolektyve ir darbingumą. Individo aktyvumo, darbingumo didėjimą galima pagrįsti ir tuo, kad vadovo ar kolektyvo išreikštas darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia teigiamą savęs vertinimą. Dėl to darbuotojas ima jaustis esąs reikšmingesnis, naudingas, o kadangi tai jam malonu, ir ateityje tikėdamasis tokio pat atlyginimo, elgsis analogiškai arba sieks dirbti dar geriau. O ar gali vadovas dar daugiau ko nors tikėtis?

Patirtis rodo, kad užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių, daugelis vadovų mieliau taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo. Bausmių sistemą dažniau taiko: pastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti teiktą galią. Galia bausti darbuotojus juos drąsina, suteikia daugiau pasitikėjimo.

Taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo, aišku, negalima teigti, kad derėtų visiškai atsisakyti bausmių. Juk iš tikrųjų kartais vadovui nebelieka nieko kito, kaip tik barti, bausti ar atleisti darbuotoją. Tačiau prieš imantis šių priemonių siūloma bandyti pasitelkti pripažinti, pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujama darbuotojo elgesį, t. y. jį motyvuoti.

1.1 lentelėje pavaizduota, kaip istoriškai kito motyvavimo priemonių pasirinkimo kriterijai įvairių vadybos koncepcijų požiūriu:

Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida

LAIKOTARPIS	DARBUOTOJŲ POREIKIAI	VADYBOS KONCEPCIJŲ AUTORIAI	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS POREIKIAMS TENKINTI
1930	Saugumo, materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W.Tayloras	Darbo sąlygos Darbo užmokestis Griežta kontrolė ir nuobaudos Gera darbo organizacija Griežta reglamentacija
1960	Socialiniai: • bendravimo • priklausymo	K. Levin F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Bernard E. Mayo	Bendri susirinkimai; Šventės, pokalbiai; Tinkamas valdymo stilius; Teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas; Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose. Individualių laimėjimų vertinimas Kontrolės mažinimas Dėmesys darbuotojui
1970	Saviraiškos, pagarbos	E. Locke L.Porter E. Lawler V. Vroom S. Adamsas	Savalaikis norimo elgesio pastiprinimas; Supažindinimas su organizacijos tikslais. Individualių tikslų nustatymas Darbo rezultatų tinkamas ir teisingas vertinimas
1980	Potencialių savo galimybių realizavimas	V. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Darbuotojo susiejimas su organizacija; Bendrų visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kliento kultas, kokybės filosofija, karjera; Profesijų sugretinimas; Kvalifikacijos kėlimas Įsipareigojimų ir atsakomybės delegavimas

Analizuojant šiuolaikinių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos – tikslas suvienyti įmonės darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas.

Toliau nagrinėjant motyvavimo esmę, reikėtų apibrėžti, kas tai yra motyvacija. **Motyvacija** — elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką.

Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos.

Motivas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. išsąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.

Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai).

1.4. Motyvacijos teorijos: turinio ir proceso teorijos

Norėdami aptarti motyvacijos teorijas, reikia apibrėžti, kas tai yra motyvacijos teorija.

Motyvacijos teorijos – siekia paaiškinti, koku tikslu nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis:

- *turinio teorijos;*
- *proceso teorijos.*

Turinio teorijos

Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Jos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. Iš turinio teorijų galėtume išskirti A.Maslow poreikių hierarchiją, D.C.McClelland poreikių rūšis bei F.Herzberg veiksmų teoriją.

A.Maslow poreikių hierarchija. A.Maslow buvo pirmasis, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Jis poreikius susikirstė į penkias kategorijas:

- fiziologiniai poreikiai – reikalingi išgyventi, tai poreikis vandeniui, maistui ir kt.
- saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas ir kt.
- socialiniai poreikiai – apima individo norą palaikyti draugiškus santykius su kitais, integruotis į kolektyvą ir kt.
- pagarbos poreikiai – tai individo noras, kad jį teigiamai įvertintų kiti, noras būti pripažintam ir kt.
- saviraiškos poreikiai – poreikis realizuoti savo potencines galimybes ir tobulėti kaip asmenybei.

Šie poreikiai gali būti išdėstyti hierarchine tvarka, tačiau A.Maslow norėjo parodyti, kad žemiausių lygių poreikiai turi būti patenkinti norint siekti aukštesnių poreikių.

Motyvacija žmogui nurodo platų jo poreikių spektrą. Norėdami motyvuoti žmogų, vadovas privalo suteikti asmeniui galimybę patenkinti jo pagrindinį poreikį tokiu būdu, kuris padeda pasiekti visos organizacijos tikslus. Vadovui reikia atidžiai stebėti savo pavaldinius, kad jis galėtų spręsti, kokie aktyvus poreikiai valdo jo pavaldinius. Paprastai laikui bėgant, poreikiai kinta, todėl nereikia manyti, kad motyvacija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, bus efektyvi visą laiką.

D.C.McClelland poreikių teorija. Jis susitelkė ties trimis poreikiais: sėkmės, valdžios, narystės.

Valdžios poreikis pasireiškia kaip siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, nebijantys konfrontacijos ir besistengiantys neužleisti pirminių pozicijų. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų nustatymu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis, bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų motyvaciją darbe.

Narystės poreikis. Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai pažįstamų kompanijoje, labai svarbūs tarpasmeniniai santykiai, bendravimas, bendradarbiavimas.

Sėkmės poreikis. Šis poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui.

J.Atkinson savo siekių motyvacijos modelyje taip pat pabrėžia sėkmės siekimą. Jis teigė, kad tam tikrose ribose sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo: kuo sudėtingesnė užduotis, tuo didesnė sėkmės vertė ir išreiškė dvi individo tendencijas – siekti sėkmės ir išvengti nesėkmės. Kuri tendencija didesnė, ta ir nulemia žmogaus siekių motyvaciją.

F.Herzberg dviejų veiksnių teorija. F.Herzberg eksperimentų rezultatai leido padaryti išvadą, kad žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia dviejų veiksnių grupė: palaikymo ir motyvaciniai. Palaikymo veiksniai atitinka fizinius poreikius (saugumo ir ateities užtikrinimo), motyvaciniai veiksniai susiję su aukštesniųjų lygių poreikiais (saviraiškos). Anot F.Herzberg, darbuotojas pradeda kreipti dėmesį į palaikymo veiksnius tuomet, kai jis nejaučia visiško komforto. Palaikymo veiksniai nemotyvuos darbuotojo, jie tik neleis kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Palaikymo ir motyvacijos veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo atskirų poreikių. Kadangi žmonių poreikiai yra įvairūs, tai jie ir motyvuos įvairius žmonių veiksmus. Palaikymo ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti.

Proceso teorijos

Šiomis teorijomis nepaneigiamas poreikis, bet manoma, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. Proceso teorijose domimasi poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais – poreikių transformacija elgsenoje.

Lūkesčių teorija. Šios teorijos ištakomis laikomi V.Vroom darbai (1964m.) apie darbo motyvaciją. Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui. Tai teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Asmuo yra sprendimo priėmėjas, kuris deda pastangas į veiklą. Ši teorija teigia, kad yra trys faktoriai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją – *valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai*. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

Valentingumas – tai suvokta rezultato vertė. Tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš su darbu susijusių rezultatų. V.Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiama pasitenkinimą rezultatą.

Instrumentalumas – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentalūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą.

Lūkesčiai – tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų.

Pagal *lūkesčių* teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasietas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas faktorius, yra lūkesčių supratimas. Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo.

Taikydami *Lūkesčių* teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją. Motyvavimas remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiamas

prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. O kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus.

Teisingumo motyvacijos teorija (J.Adams). Tai teorija aiškinanti kaip žmogus paskirsto savo jėgas tikslams pasiekti. Joje teigiama, kad žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su savo pastangų, kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna palyginimas, taip pat lyginant tai, ką gauna individas ir ką gauna kiti už tokį pat darbą.

Pagrindinė D.Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų gražintas teisingumas. Tuomet vadovas privalo motyvuoti šį darbuotoją ir teisybei gražinti ištaisyti disbalansą.

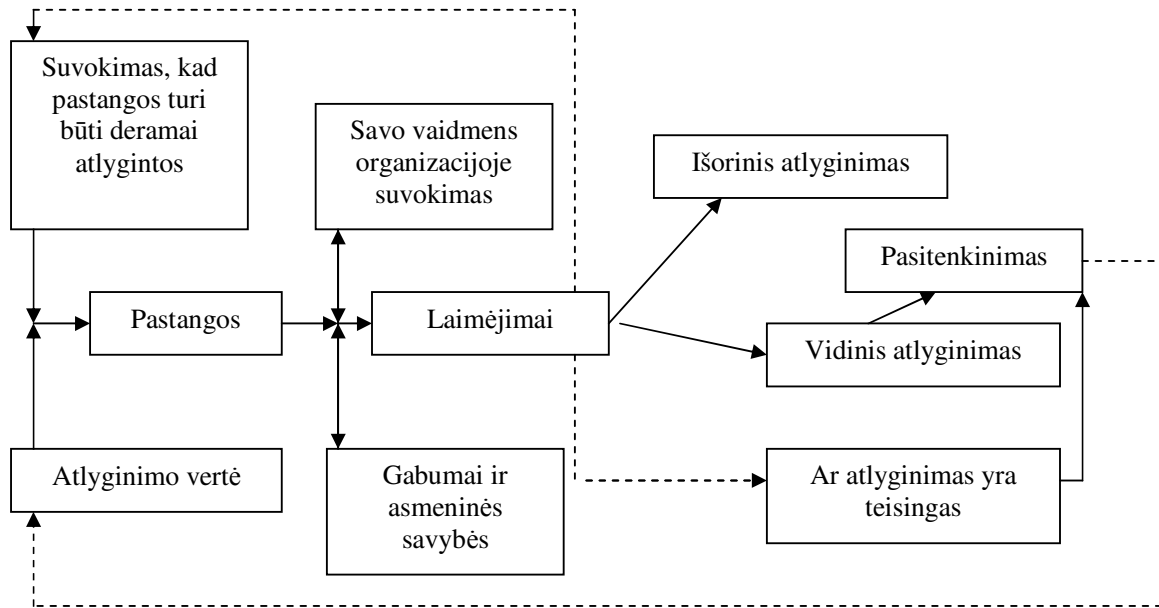
Kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas. Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyra, skatinimo principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje.

Vadovas mėgindamas spręsti motyvacijos problemą, turi išsiaiškinti konkrečius darbuotojo lūkesčius ir palyginti juos su įmonės ar savo paties lūkesčiais. Tada belieka juos sujungti. Toks sujungimas, yra supratimas, kad už konkretų lūkesčių patenkinimą darbuotojas turi atitinkamai patenkinti ir vadovo lūkesčius.

E.Lawler – L.Porter modelis (1968m.). Išplėtojo V.Vroom teoriją. Jų modelyje yra šie veiksniai:

- darbuotojo pastangos;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- gauti rezultatai;
- atlygis;
- pasitenkinimo lygis.

Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje (žr. 8 pav.).



8 pav. E. Lawler – L. Porter modelis

E. Lawler – L. Porter atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

- išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas arba darbo grupė;
- vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiuodamasis savosėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

Viena iš svarbiausių E. Lawler – L. Porter išvadų – *rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą*. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą.

1.5. Socialinio darbo veiklos motyvacijos proceso struktūra

Individų darbinę elgseną skatina įvairios tarpusavyje susijusios *vidinės ir išorinės* jėgos.

Vidinės skatinamosios jėgos — tai poreikiai, interesai, siekiai, vertybės, vertybių orientacijos, idealai ir motyvai. Visi jie sudaro sudėtingo socialinio darbo veiklos motyvacijos proceso struktūrą. Darbo veiklos motyvacijos proceso esmė - šių vidinių darbinės elgsenos skatinamųjų jėgų formavimas.

Poreikis - tai individo reikmė, susijusi su normaliu jo funkcionavimu. Poreikių formavimąsi lemia daug įvairių veiksnių:

- istorinių,
- etninių,
- geografinių-klimatinių,
- socialinių-demografinių
- ekonominių.

Asmeniniai dirbančiųjų poreikiai yra *materialiniai* (maistas, drabužiai, butas, asmens saugumas, poilsis ir t.t), *dvasiniai* (žinios, mokslas, kultūra, menas) ir *socialiniai* (bendravimas su kitais visuomenės nariais, pažiūra į save). Socialiniai poreikiai paprastai atsiranda dėl žmogaus darbo ir gyvenimo patirties. Tai poreikis bendrauti, priklausyti konkrečiai socialinei grupei, taip pat savigarba, savo padėties patikimumas, laisvės, kūrybos ir pan. poreikis. Individui tenkinti materialinius poreikius, be kurių jis negali egzistuoti, padeda darbas. Tai formuoja atitinkamą požiūrį į darbą. Poreikiai tampa vidiniu darbinės elgsenos motyvacijos skatinamuoju ir skiriamuoju veiksmu tik individo suvokti. Tada poreikiai įgyja konkrečią intereso formą.

Individo interesai - konkreti veiklos sritis ir objektas. Jie susiję su poreikių tenkinimo galimybėmis. Interesai pasireiškia kaip siekiai. Siekiai yra susiję su poreikių tenkinimu. Interesai apibūdina galimus konkrečiomis sąlygomis poreikių tenkinimo būdus. Interesai ir poreikiai skiriasi: poreikis parodo, ko reikia individui normaliai funkcionuoti, o interesas nusako, ką ir kaip reikia daryti, norint poreikį patenkinti. Interesų turinį galima nusakyti daiktais, objektais, kuriuos įsigijęs individas gali patenkinti savo poreikius, poreikių struktūrą. Todėl prekinės - piniginės gamybos sąlygomis, kai vartojimo gėrybės įgyjamos už pinigus, svarbų vaidmenį vaidina materialiniai interesai. Tuo aiškinamas dirbančiųjų suinteresuotumas darbo užmokesčio, premijų dydžiu, įvairiomis lengvatomis, kompensacijomis už sunkias darbo sąlygas ir t.t. Interesai gali būti ne tik materialiniai, bet ir žinioms, menui, visuomenei bei politinei veiklai ir t.t. Poreikis gali sukelti įvairių interesų. Pavyzdžiui, žinių poreikis gali lemti interesą mokytis, ieškoti turiningo darbo arba skaityti specialiąją literatūrą. Svarbūs darbo veiklos motyvacijos elementai yra vertybės ir elgsenos normos.

Vertybės - tai individo svarbiausių darbo ir gyvenimo tikslų, pagrindinių šių tikslų siekimo priemonių samprata. Prie vertybių priskiriami daiktai ar reiškiniai, turintys teigiamą reikšmę visuomenės, kolektyvo ir asmenybės požiūriu. Yra materialinės, dvasinės, socialinės, politinės ir kt. vertybės. Jas formuoja poreikiai ir interesai. Pavyzdžiui, kūrybos poreikiai skatina darbo kūrybingumą ir jis jau traktuojamas kaip vertybė. Besiformuodamos poreikių ir interesų pagrindu vertybės jų nekopijuoja. Todėl jos gali atitikti arba neatitikti poreikių ir interesų turinio.

Įvairioms socialinėms dirbančiųjų grupėms tie patys objektai ar reiškiniai gali turėti skirtingą vertę. Pavyzdžiui, vieniems svarbiausias darbo veiklos orientyras - materialioji nauda,

kitiems - darbo turiningumas, kūrybingumas, galimybė bendrauti ir t.t. Individo polinkis į materialiąsias ar dvasines vertybes nusako jo *vertybių orientaciją*. Jeigu individui svarbiausia vertybė yra darbo kūrybingumas, tai tam tikrą laiką jis negalvos apie uždarbį, darbo sąlygas. O jeigu svarbiausia yra materialinė nauda - darbo turiningumas neturės jokios reikšmės. Vertybių turinys visuomenėje priklauso nuo jos kultūringumo, dvasingumo ir dorovinio gyvenimo. Vertybės papildo darbinės elgsenos motyvaciją. Dirbdamas individas motyvuoja savo elgseną ne tik poreikiais bei interesais, bet ir vertybių sistema. Jeigu siūlomas veiksmas nėra pateisinamas vertybių sistemoje, jis gali būti ir nevykdomas.

Individo elgseną, jos motyvaciją lemia ne tik vertybių sistema, bet ir *socialinės normos*, suprantamos kaip stichiškai susiklosčiusios arba sąmoningai nustatytos elgsenos normos. Tokios normos reguliuoja konkrečius individo poelgius, veiksmus ir jų suvokimą. Pavyzdžiui, jeigu vertybė yra turiningas, kūrybingas darbas, tai norma bus tokios darbo vietos ar tokių pareigų paieška, arba norma - išsilavinusio individo nepasitenkinimas mažai kvalifikuotu darbu. Individai paprastai turi daug poreikių, interesų, vertybių orientacijų. Ne visi jie gali ir turi būti įgyvendinti, ne visi jie vienodai aktualūs.

Palyginus individo poreikius, interesus ir vertybes su darbo situacija, reikalinga paskata parenkama remiantis motyvais.

Motyvas - palankumo, pasirengimo veikti konkrečiu būdu veiksnys. Palankumas šiuo atveju yra vidinė individo pozicija įvairių objektų ir darbo situacijų požiūriu. Motyvas pasireiškia kaip priemonė. Juo individas kiekvienoje konkrečioje darbo situacijoje paaiškina ir pagrindžia savo elgseną. Motyvai darbo situacijoms suteikia asmeniškumo. Darbo veiklos motyvai laiduoja šias funkcijas:

- *orientacinę*: motyvas nukreipia individą atitinkama linkme – pasirinkti konkretų darbinės elgsenos variantą;
- *prasminę*: motyvas nusako subjektyvų elgsenos reikšmingumą individui;
- *tarpininkavimo*: motyvas atsiranda dėl išorinių ir vidinių paskatų, tarpininkaudamas jų įtakai darbinei elgsenai;
- *mobilizuojamąją*: esant būtinumui, motyvas mobilizuoja individo organizmą dirbti;
- *pateisinamąją*: motyvas rodo individo pažiūrą į tai, kas pridera, į elgesio etaloną, į socialinę ir dorovinę normą.

Yra tikri, realūs motyvai ir skelbiami, viešai pripažinti. Pirmieji - tai *motyvai skatinimai*, antrieji - *motyvai sprendimai*. Jais pagrindžiama, sau ir kitiems paaiškinama vienokia ar kitokia elgsena. Individo veikla vienu metu grindžiama keliais motyvais, t.y. *motyvacinio branduoliu*. Tai aiškinama tuo, jog individas įvairiais santykiais yra susijęs su daiktais, žmonėmis, visuomene ir pačiu savimi. Motyvacijos branduolys turi hierarchinę struktūrą. Ją lemia tokios

darbo situacijos: specialybės ir darbo vietos pasirinkimo, kasdienio darbo, konfliktinė, darbo vietos ar profesijos keitimo ir inovacinė, darbo sąlygų pasikeitimas.

Kasdienio darbo situacija apibūdinama tokiu motyvacijos branduoliu: aprūpinimo, pripažinimo ir prestižo motyvai. *Aprūpinimo* motyvai susiję su materialinių priemonių, reikalingu darbuotojo gerovei aprūpinti, įvertinimu. Šie motyvai skatina individo materialinį suinteresuotumą ir jo uždario orientaciją. *Pripažinimo* motyvai pasireiškia individo siekimu realizuoti savo potencialą darbo veikla. Šie motyvai dabar turi tendenciją plėstis, jų vaidmuo didėja. *Prestižo* motyvai skatina individo siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį dalyvauti darbo ar visuomeninėje veikloje.

Darbo veiklos motyvų struktūra sudaro sąlygas pareigos, materialinio atlyginimo, turiningo darbo, aukštesnės socialinės padėties bei komfortiškų darbo sąlygų siekimo. Labai dažnai viena iš darbo veiklos nuostatų vyrauja. Tai lemia socialinės, demografinės ir profesinės kvalifikacinės individo charakteristikos. Pavyzdžiui, vadovams svarbiausi yra pripažinimo ir prestižo motyvai, susiję su galimybe daryti įtaką kolektyvo veiklai, savarankiškai priimti sprendimus.

Dažna darbo sferoje nuostata - siekimas kelti savo socialinį statusą, tuo pačiu ir socialinį - ekonominį. Tai svarbi darbinio aktyvumo paskata. Iš visų motyvų, svarbiausias - *darbo užmokestis*. Darbo veikla, darbuotojo pajamų šaltinis, aprūpina jį įvairiomis priemonėmis, reikalingomis asmeniniams poreikiams tenkinti. Kuo didesnis individo uždarys, tuo geriau jis gali patenkinti savo materialiuosius ir dvasinius poreikius. Tai bus nagrinėta plačiau.

Žinant vertybines darbo veiklos orientacijas, nuostatus, motyvus ir jų struktūras galima nustatyti individo veiklos tikslus.

1.6. Darbo motyvų sistemos formavimas (motyvavimas)

Formuoti personalo darbo motyvaciją reikiama kryptimi naudojami du poveikio tipai - **tiesioginis ir netiesioginis**. Yra du tiesioginio poveikio būdai. Pirmasis vadinamas *tiesiogine motyvacija*. Jos esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ir priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Jei šis valdymo poveikio būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais. Kartu formuojasi ir po to pasireiškia asmeninis darbuotojų suinteresuotumas efektyviais darbo rezultatais. Tiesioginė motyvacija yra galima tik tam tikromis sąlygomis. Šis būdas reikalauja kruopštaus individualaus darbo su žmonėmis ir jų gyvenimo bei darbo

orientacijos pažinimo. Be to, šis poveikio būdas yra imlus darbui, todėl operatyviam valdymui naudojamas gana ribotai.

Operatyviam valdymui tinkamesnis kitas tiesioginio poveikio būdas, vadinamas *valdinga* arba *priverstine motyvacija*. Šis būdas grindžiamas darbuotojo poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jeigu jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Praktiška šio poveikio raiškos forma - įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai.

Operatyvaus valdymo sąlygomis *priverstinė motyvacija* turi privalumų. Jai nereikia pažinti subjektyvaus darbuotojų pasaulio, pakanka panaudoti pačius elementariausius poreikius, būdingus visiems žmonėms. Priverstinė motyvacija pakankamai operatyvi, nereikia naudoti kokių nors realių gyvenimo gėrybių. Priverstinė motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų. Ji neskatina siekti pašalinti valdymo subjekto keliamo pavojaus. Dažnai valdymo objektas tampa didėjančios baimės šaltiniu. Darbuotojas bijo prarasti turimas darbo pozicijas. Taigi priverstinė motyvacija gali tapti tiek konstruktyvaus aktyvumo, tiek konfliktų, drausmės pažeidimų, kadrų kaitos priežastimi.

Šis poveikio būdas orientuojamas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams. Visa tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, inovacinį aktyvumą. Priverstinė motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus.

Netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas yra *stimuliavimas*. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Sąlygos ir aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos. Vadovai stengiasi keisti šias sąlygas ir aplinkybes taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi. Tam naudojami materialiniai piniginiai ir materialiniai nepiniginiai (gamybiniai-techniniai, organizaciniai, sanitariniai - higieniniai, buitiniai) stimulai, efektyvūs ir moraliniai stimulai.

Svarbiausi motyvacijos požiūriu yra piniginiai stimulai. Jų įtaka didesnė negu kitų motyvacinių veiksnių, pavyzdžiui, gamybinės užduoties sunkumo, jos konkretumo, darbuotojo palankumo užduočiai. Piniginiai stimulai visada didina darbo motyvaciją. Kitaip tariant, šie stimulai didina galimybę, jog darbuotojas noriai vykdys ir lengvą, ir labai sunkią užduotį. Greta stimuliavimo naudojamas ir destimuliacinis. Tai valdymo reakcija į neefektyvią darbuotojo veiklą. Dėl destimuliacinio galima objektyvi situacija, kad poreikių tenkinimas pablogės. Stimuliuojamas darbuotojas priklausomai nuo savo gyvenimo prioritetų turi pasirinkti konkrečią darbo veiklos kryptį. Todėl turi būti vertinamas kiekvieno stimulo tinkamumas poreikiams tenkinti. Vadovai privalo žinoti darbo elgsenos motyvus ir formuoti jų sistemą. Tai savotiškas darbuotojų asmeninių savybių pažinimas, palengvinantis darbuotojų ir jų grupių valdymą. Žinant

darbo motyvus galima prognozuoti darbo elgseną, numatomų kolektyvo rezultatų struktūrą ir lygį. Visa tai padeda priimti sprendimus ir organizuoti darbo situacijos elementus taip, kad darbuotojai galėtų efektyviai naudotis savo sugebėjimais.

1.7. Motyvacija ir personalo valdymas

Valdymas susideda iš dviejų pagrindinių veiklos rūšių: planavimo ir veiksmo (darbo). Valdymo procese labai svarbus valdymo vaidmuo tenka personalo darbo veiklai skatinti, t.y. *motyvacijai*.

Remiantis motyvacijos teorija galima teigti, kad darbuotojas, neturintis nepatenkintų poreikių, bus pasyvus darbo proceso dalyvis. Veiklus gali būti tik darbuotojas, turintis nepatenkintų poreikių, kuriuos jis turi galimybę patenkinti dirbdamas. Jeigu turintis poreikių darbuotojas negali jų patenkinti darbo metu, tai nėra ir motyvo, skatinančio dirbti. Įmonė paprastai turi įvairių personalo poreikių tenkinimo sąlygų, todėl tikslinga ugdyti tuos poreikius, kuriems patenkinti yra galimybių. Norėdami tinkamai valdyti personalą, vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius personalo darbo veiklą, ir juos tinkamai panaudoti.

Motyvai, skatinantys individą dirbti, yra *tiesioginiai ir netiesioginiai*. Veikiant tiesioginiams motyvams individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Esant netiesioginei motyvacijai individą traukia ne pats darbas ir jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir t.t. Netiesioginiai ir tiesioginiai motyvai labai glaudžiai tarpusavyje susiję: žmogus suinteresuotas tiek savo darbu, tiek darbo užmokesčiu bei kitomis vertybėmis. Galimas atvejis, kai žmogus pradeda dirbti tik dėl darbo užmokesčio, vėliau jo vykdomos funkcijos tampa patrauklios. Kartais vyrauja tik vienas motyvas. Į tai reikia atkreipti dėmesį priimant ir paskirstant naują personalą. Organizacijos, kurios skiria pakankamai dėmesio asmens įvedimui į organizaciją ar į naujas pareigas laimi, nes tai motyvuoja darbuotojus darbui šioje organizacijoje, padidina jų vystymosi efektyvumą. Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, darbo kokybė būna aukšta.

Personalui valdyti ypač svarbūs yra *materialiniai motyvai*. Jie skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Materialinių motyvų įtaka labai sudėtinga. Žmonės paprastai stengiasi išlaikyti ankstesnį darbo užmokestį arba siekia didesnio. Valdant personalą labai svarbu darbo užmokestis ir jo galimo pasikeitimo perspektyva. Jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir vengia jo. Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolių dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo atlygio.

Materialinių motyvų skatinamoji įtaka prasideda nuo tam tikro dydžio, kuri lemia pragyvenimo lygis. Šiame lygyje materialinių motyvų įtaka pasireiškia labiausiai. Kad materialiniai motyvai būtų veiksnūs, atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų. Todėl svarbu naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius visiems kolektyvo nariams. Rodikliai turi būti aiškūs, sudarantys sąlygas palyginti konkrečių darbuotojų darbo rezultatus. Visų išmokų teisingumą turi pripažinti jas gaunantieji. Nesuprantamos išmokos netenka teigiamo motyvacijos vaidmens. Darbuotojai lengviau susitaiko su padėtimi, kad jų darbo užmokestis negali viršyti atitinkamo lygio, negu kad bendradarbis už tokį pat darbą gauna didesnę atlyginimą. Tada kinta požiūris į organizaciją. Darbuotojai tampa abejingi, kartais ir priešiški organizacijai. Teisingas materialinių motyvų naudojimas - daugelio kitų motyvacijos prielaidų veiksmingumo sąlyga. Patenkinus materialinius poreikius ir neesant naujų, gali sumažėti personalo darbo motyvacija. Tada kreiptinas dėmesys į *dvasinius ir socialinius skatinimo* poreikius. Jų tenkinimas taip pat susijęs su sėkmingu darbu įmonėje. Prie jų priskirtini: domėjimasis darbu, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos ir t.t

Dažnai labiau vertinamos vidutinės, bet pastovios pajamos negu labai didelės, bet nepastovios. Norima, kad darbas būtų nekenksmingas, nesunkus, t.y. nereikalaujantis didelių pastangų. Patenkinus materialinius siekius, ieškoma įdomaus, prestižinio darbo, svarbus tampa ir socialinis - psichologinis klimatas kolektyve.

Esant nedideliame žemesnių poreikių tenkinimui, aukštesni motyvai turi būti naudojami skatinti tam tikrus darbo pasikeitimus. Žemesnių poreikių tenkinimo formos turi priklausyti nuo tų motyvų. Todėl motyvai, susiję su darbo ypatybėmis, paprastai vertinami nustatant darbo užmokestį samdomam darbuotojui.

Vadovas turėtų išanalizuoti darbo turinį. Darbo turinys susideda iš kiekvieno žmogaus atliekamo darbo, pradedant pareigų ir užduočių vykdymu ir baigiant santykiomis su vadovais ir kolegomis. Nuo darbo struktūros priklauso motyvacija bei pasitenkinimas. Blogai organizuotas darbas gali sukelti frustracijas, nuobodulį bei sumažinti darbo našumą. Taip pat darbuotojas neišnaudos visų savo sugebėjimų ir galimybių. Blogai organizuoto darbo pasekmė – bloga kokybė bei mažas produkcijos kiekis, gamybiniai stresai. Darbuotojai, dirbantys tinkamai suplanuotoje darbo vietoje, yra labiau linkę į savimotyvaciją, pasitenkinimą darbu bei darbo įvykdymą. Svarbu, kad vadovas suprastų darbo pasitenkinimo elementus bei sugebėtų juos pritaikyti veikloje. Darbuotojai būna patenkinti savo darbu kai: jaučia, kad darbas yra reikšmingas; yra atsakingi už tai ką daro; supranta, kaip gerai tai daro; turi galimybę mokytis ir tobulėti; pripažįstamas jų įnašas į darbą.

Elementai, kurie gali padėti sukurti aukštą motyvacijos lygį bei pasitenkinimą darbu:

- Įvairumas – darbas reikalauja skirtingų darbuotojo sugebėjimų, ypač tų, kurie reikalingi atlikti tam tikrą užduotį;

- Sąlygų vienodumas ;
 - Reikšmingumas – tai apima darbą, kuris darbuotojo nuomone yra svarbus padaliniui ir turi esminės įtakos rezultatams;
 - Autonomija – atliekant užduotį suteikiama tam tikra asmens veikimo laisvė bei nepriklausomybė;
 - Grįžtamasis ryšys – numatomas reguliarus ir reikšmingas grįžtamasis ryšys tarp pačio darbo ir tam tikro lygio vadovo;
 - Vystymasis – suteikiama galimybė gauti aukštesnes pareigas;
- Pripažinimas – suteikiamas formalus ir neformalus pripažinimas, atitinkąs įnašo dydį į padalinio tikslus.

Darbo motyvacija vaidina labai svarbų vaidmenį valdant personalą. Ji yra būtina numatytiems darbams ir priimtiems vadovo sprendimams produktyviai įgyvendinti.

1.8. Asmens darbo ir organizacijos veiklos motyvacija

Iš esmės visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti atitinkamų tikslų. Personalo valdymo požiūriu labai svarbu pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas numatytiems tikslams pasiekti. Tai daroma įvairiais būdais. Siūloma, darbo veiklą reikšti per tikslų sampratą. Kiekvienas darbuotojas, suderinęs su vadovu, turėtų užsibrėžti atitinkamus tikslus. Numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus reikalavimus. Visų pirma didesnės darbo motyvacijos galimybė įmanoma tik pateikus konkrečius ir aiškius tikslus. Motyvaciją lemia ir tikslo sunkumas. Vienas iš būdų pasiekti sunkų tikslą yra įteigti vykdytojui (pavaldiniui), kad jis sugebės ir galės pasiekti šį tikslą (*lūkesčių teorija*).

Kai lūkestis didelis darbo vykdytojas mano, kad yra labai didelė tikimybė pasiekti tikslą (lengvai pasiekiamas tikslas). Šiuo atveju motyvacija yra silpna. Lūkesčiui silpnėjant, t.y. kai tikslas pasirodo vis sunkiau pasiekiamas, motyvacija stiprėja. Individui supratęs, kad numatytam tikslui pasiekti galimybių nėra, toks tikslas atmetamas ir motyvacija išnyksta. Didėjant tikslo konkretumui didėja ir motyvacija. Tačiau galimas atvejis, kai dėl per didelio vadovo uolumo motyvacija gali mažėti.

Taigi kokybės požiūriu tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus. Siekdamas aukštų, sunkiai pasiekiamų tikslų, darbuotojas patiria pasitenkinimo, pasitikėjimo ir atsakomybės jausmus. Tokiu būdu tikslai tampa motyvaciniais veiksniais. Numačius tikslus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Visos reikiamos priemonės siekiant tikslo turi būti darbuotojo dispozicijoje. Vadovas neturi nurodinėti, kokiomis

priemonėmis siekti tikslų. Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui. O tai motyvuoja darbą.

Darbo proceso metu vadovui nedera darbuotojui priekaištauti ir bausti jo už nesėkmes. Nuostoliai dėl nesėkmių gali būti traktuojami kaip mokymo išlaidos. Šiuo atveju įgaliojimai, suteikti pavaldiniui, pasireiškia kaip motyvaciniai darbo veiksniai. Vadovas turi stebėti, kaip darbuotojui sekasi patikėtą darbą atlikti. Tam sąlyga, jei kontakto forma - ne įsakymai, o dialogas. Jeigu dialogas vyksta laisvos diskusijos, pagrįstos abipusiu pasitikėjimu, būdu, ryšys tampa įtakingu motyvaciniu veiksniumi. Asmens motyvacija negali būti pakankama, kadangi asmenys, jų grupės ir organizacija vieni kitiems daro įtaką. Todėl motyvacija būtina ir organizacijos mastu.

Organizacijos veiklos dinamiškumą galima motyvuoti tokiais priemonėmis: įmonės perspektyva, darbuotoją dalyvavimu numatant perspektyvinius organizacijos veiklos tikslus, aktyvinant ryšius asmeniniais kontaktais, įvertinant pasiektus rezultatus.

Sudarant perspektyvinius organizacijos planus stengiamasi, kad jie nebūtų savotiška esamos būklės tąsa, o kokybinis šuolis pirmyn. Pavyzdžiui, numatomi nauji tikslai pakeisti organizacijos veiklos profilį, gaminti naują gaminį, padidinti eksportą, kapitalą, įsitvirtinti naujoje rinkoje, pagerinti darbo sąlygas ir t.t. Tokių tikslų numatymas, darbuotojų supažindinimas su jais pagerina moralinę personalo būklę, o tai daro esminę įtaką organizacijos darbo motyvacijai.

Kad numatyti planai būtų sėkmingai įgyvendinti, būtina laikytis sistemos, kuri padėtų darbuotojams dalyvauti sudarant planus nuo pat pradžios, todėl numatomi tikslai, kuriems pavaldiniai pritaria. Sukuriama tarpusavyje susijusių tikslų sistema. Organizacijos tikslai atitinka vykdytojų tikslus. Tokia tikslų sistema tampa geru motyvaciniu veiksniumi.

Svarbią reikšmę turi vykdytojų supažindinimas su parengtais planais. Tai neturi būti formalus užduočių, sprendimų perdavimas iš aukštesnės valdymo grandies žemesnei. Pavaldiniams turi būti suprantama organizacijos politika, aiškūs tikslai. Todėl planai turi būti „nuleidžiami“ tiesiogiai asmeniškai bendraujant. Netiesioginis bendravimas (susirašinėjimas) neleidžia perteikti tikrosios tikslo esmės. Taigi tiesioginius ryšius galima panaudoti kaip motyvacinius darbo veiksnius. Siekiant tikslų gaunami atitinkami rezultatai. Vadovybė turi rodyti reikiamą dėmesį šiems rezultatams. Teisingas rezultatų įvertinimas yra vienas iš efektyvių motyvacijos veiksnių. Teigiamų rezultatų, nors ir nežymių, ignoruoti negalima. Jei rezultatai neigiami, reikia išanalizuoti nesėkmių priežastis ir vėliau jas likviduoti. Šiuo atveju vykdytojais padrašinami, reiškiamas viltis, kad jie sėkmingai dirbs ateityje. Taigi personalo valdymo procesas derinant skatinimą, supratimą ir pritarimą nukreipiamas, motyvuojamas tikslų siekimo linkme.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Vadovas siekdamas savo užsibrėžtų tikslų įmonėje, siekdamas norimų rezultatų, turėtų įtakoti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Yra keletas

darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių, kuriuos įmonės vadovai arba darbuotojų tiesioginiai viršininkai galėtų kontroliuoti :

- Savirealizacijos poreikis. Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąjį ryšį apie tai kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą – atsiradusi monotonija, kuomet darbas tampa įprastas ir puikiai žinomas, nebelieka naujumo jausmo ir darbuotojas jaučiasi “sustojęs vietoje”, netobulėjantis. Svarbu laiku pastebėti ir laiku įvertinti darbuotojo augimą. Darbdavys, žinantis, kad jo darbuotojui norisi daugiau užduočių ar atsakingesnio darbo, gali iš anksto suplanuoti darbuotojo kilimą karjeros laiptais, ir taip išsaugoti gerą specialistą savo įmonėje, užsiauginti aukštesnio lygio vadovą, kuris būtų lojalus įmonei. Darbai teikiantys per mažai iššūkių, kelia nuobodulį, tačiau per daug iššūkių gali lemti kitą kraštutinumą – nerimą ir nesėkmės jausmą.

- Teisingas atlygis. Darbuotojai nori turėti tokią apmokėjimo sistemą, kuri būtų teisinga, nedviprasmiška ir atitiktų jų lūkesčius. Prekyboje dirbantys žmonės paprastai nori turėti atlyginimo dalį priklausančią nuo jų indėlio ar rezultato. Tokiu būdu jie jaučia stimulą siekti daugiau ir pasiekti kuo aukštesnių rezultatų.

- Geranoriška aplinka. Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nemažiau svarbus yra ir santykis su viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausa, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe.

1.9. Personalo darbo motyvacija įvairiais karjeros etapais

Darbo motyvacija labai glaudžiai susijusi su karjeros etapais. Dėl daugelio priežasčių kritinis etapas yra pasiekus karjeros vidurį. Labai svarbus motyvacinis veiksnys, veikiantis individą ilgą laiką, yra išpūdis, kuris susidaro priimant į darbą. Teigiamas arba neigiamas išpūdis priklauso visų pirma nuo įdarbinimo formos. Įdarbinamąjį reikia išsamiai informuoti apie būsimo darbo sąlygas. Pirmomis darbo dienomis, savaitėmis į naują reikia kreipti dėmesį, kadangi pradiniu adaptacijos periodu yra didelė galimybė jam patekti į konfliktinę situaciją, nes darbovietės keitimas – stresinė situacija daugumai žmonių. Nuoseklus įvedimas į pareigas motyvuoja, kaip jau buvo minėta darbuotojus šioje organizacijoje. Pakankamai paplitusi nuomonė, kad geras naujas darbuotojas “įmetus į vandenį išplauks”. Tokioje situacijoje nauji darbuotojai bandymų ir klaidų metodu, nes mokosi iš savo pačių klaidų. Tai nuolatinis stresas naujokui, juk nėra žinoma šios organizacijos darbo principai, patirtis ir t.t. Tikėtina, kad

pačių darbuotojų motyvacija dirbti šioje kompanijoje dėl kasdieninio bereikalingo streso, bus mažesnė. Paprastai naujokas ne visiškai įsitikinęs savo elgesio teisingumu, linkęs kai kurias bendradarbių poelgius traktuoti kaip nepelnytą savo veiklos kritiką. Tačiau dėmesys, teikiamas naujam darbuotojui, neturi tapti ir globa. Be būtinos pradinio etapu pagalbos, jam reikia sudaryti galimybes parodyti savo sugebėjimus ir kvalifikaciją. Kuo anksčiau paaiškės, jog suklysta pasirenkant darbovietę ar profesiją, tuo geriau ir darbuotojui ir organizacijai.

Įsidarbinusiam jaunam specialistui svarbu galima pasirinktos profesijos perspektyva. Jis tikisi pagerinti savo visuomeninę ir ekonominę padėtį. O tai esminis motyvacijos veiksnys. Neperspektyvus darbas silpnina pareigų patrauklumą ir pasireiškia kaip antimotyvacinis veiksnys.

Po penkerių darbo vienoje vietoje (vienose pareigose) metų pasitenkinimas atliekamu darbu mažėja, todėl blogėja darbo rezultatai. Atsiranda motyvacija, lemiamą egoistinių sumetimų, pavyzdžiui, laukiama pensijos, yra galimybė pasinaudoti lengvatomis, keliauti ir t.t. Todėl būtina sisteminga darbo laiko vienoje darbo vietoje trukmės kontrolė ir horizontali, būtinai prestižinė rotacija. Efektyvi motyvacijos stiprinimo priemonė yra ir darbo turiningumo didinimas.

Motyvacijos didinimas keičiant darbo sąlygas remiasi *F.Herzbergo teorija*. Pagrindinė šios teorijos idėja, kaip jau buvo minėta, darbo procesas, jo turiningumas yra motyvacinis veiksnys. Atliekamo darbo svarba, atsakomybė už veiklos rezultatyvumą, galimybė gauti informaciją apie pasiektus rezultatus, kelti savo kvalifikaciją ir kiti darbo turiningumą apibūdinantys veiksniai didina individo veiklos motyvaciją. Tačiau F.Herzbergo teorijos teiginiai tinka ne visada ir ne visiems. Darbo organizavimo pakeitimai priimtini tik turintiems atitinkamas charakteristikas individams.

Yra trys psichologinės būsenos, kurios lemia individo pasitenkinimą darbu ir didina veiklos motyvaciją. Visų pirma, tai atliekamo darbo svarbos suvokimas, t.y. kiek žmogus suvokia (supranta) savo darbe kaip kažką svarbaus ir vertingo. Antra, atsakomybė, t.y. kiek individas jaučiasi atsakingas už savo darbo rezultatus. Trečia būsena - rezultatų žinojimas, t.y. savo darbo rezultatyvumo, efektyvumo supratimas. Tiksliai tie darbai, kurie organizavimo požiūriu leidžia individui reikiamai pajusti visas tris būsenas, sukelia didelį pasitenkinimą darbu ir patys tampa darbo veiklos motyvaciniais veiksniais.

Atliekamo darbo svarbą galima išugdyti suteikiant darbuotojui galimybę tobulinti darbo įgūdžius, pateikiant konkrečias gamybos užduotis, didinant jų reikšmingumą. Atsakomybę už darbo rezultatus galima sustiprinti suteikiant darbuotojui daugiau savarankiškumo. Darbo rezultatai suvokiami realiau, jeigu individas gauna atitinkamą informaciją. Vadovai turėtų kreipti dėmesį į tai, kad ne visi darbuotojai teigiamai reaguoja į minėtus darbo sąlygų pasikeitimus.

Ženkliai motyvacija sumažėja karjeros viduryje. Šiuo laikotarpiu darbuotojas pradeda pastebėti, jog jo galimybės mažėja, atsiranda daug asmeninių problemų (sveikatos būklė, santykiai su suaugusiais vaikais ir t.t) iškyla žmogaus pusiausvyros ir motyvacijos išlaikymo problema. Norint išspręsti susidariusią problemą tolesnės karjeros etapais, priklausomai nuo individo galimybių reikia palikti tokią pačią ar numatyti tinkamesnę specializaciją. Vadovas turėtų padėti darbuotojui įvertinti stipriąsias savo savybes tam, kad jis suprastų tolesnės karjeros galimybes. Jei jų nėra, individas turi atsisakyti nerealių karjeros planų. Galimas ir prestižinis perkėlimas į žemesnes pareigas. Tai padėtų išspręsti individo pusiausvyros ir tolesnės darbo veiklos motyvacijos problemą.

Žmogaus kūrybingumas ir motyvacija svyruoja tiek penkerių metų laikotarpiu, tiek ir vėlesniais karjeros etapais. Norint užtikrinti efektyvią darbuotojo ir organizacijos veiklą reikia žinoti, nustatyti tuos svyravimus ir numatyti priemones jiems sumažinti.

1.10. Darbo užmokesčio svarba motyvuojant darbuotojus

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, kaip bebūtų, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandieną ir rytdieną jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, žmogus jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą. Tačiau tie, kurie tvirtina, kad pinigai, darbuotojų gaunami už darbą, yra pati geriausia jų motyvavimo priemonė, teisūs tik iš dalies. Pinigai žmones ypač skatina tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo, poreikiai. Turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes svarbesni tampa kiti — socialiniai — motyvatoriai. *Motyvatoriai* — pasitenkinimą individui keliantys veiksniai, lemiantys poreikį keistis.

Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo tas faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai didelį atlyginimą, leidžiantį netgi neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sužadina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti.

Kiek reikia pinigų rezultatyviai darbuotojų veiklai motyvuoti, ginčijamasi nuo seno. Klasikinei vadybos mokyklai atstovaujančios teorijos pagrįstos nuostata, kad materialinis atlyginimas būtinas ir jo veiksmingumas didėja, kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir

darbo našumo. Teisingumo teorija, priskiriama žmonių elgsenos reguliavimo teorijoms, aiškina, kad žmonės subjektyviai nustato atlyginimo ir pastangų santykį, kurį lygina su tokį pat darbą dirbančių asmenų atlyginimu. Tie, kuriems atrodo, kad jų darbas yra teisingai atlyginamas, stengiasi ir toliau dirbti taip pat intensyviai; tie, kuriems atrodo, jog už darbą gauna per mažai, pradeda mažiau dirbti.

Tačiau verta atkreipti dėmesį, kad teisingumas suvokiamas santykiškai, — žmonės mėgsta lyginti save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, kvalifikacijos, atsakomybės skirtumus. Darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai dirbs geriau, o idealiu atveju — be klaidų — tik tada, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų. *Paskata* — išorinis atlyginimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems asmenims, turinti poveikį jų darbo našumui.

Paskatomis derėtų atlyginti darbuotojams už pasiūlymus tobulinti organizacijos veiklą, konkrečius gaminius ar paslaugas. Paskatos atveria bendravimo galimybes ir leidžia darbuotojams būti aktyviais partneriais, užuot likus abejingais asmenimis. Paskatų programa yra veiksminga, jei darbuotojams leidžiama suprasti, jog tai, ką jie daro, yra vertinama.

Pripažinimas — padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas — taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris A. Maslowo poreikių hierarchijoje yra ypač svarbus. Todėl vadovai nuolat turi atminti, kad jų darbuotojai laukia, jog bus pripažinti už savo nuveiktą darbą. Rasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijos labui. Tai galėtų būti tiek materialinis atlyginimas, tiek moralinis atlyginimas. Taikant moralinio poveikio priemones, darbuotojams bus sudaromas psichologinis komfortas. Vienkartinės išmokos (premijos) skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiam pelnui.

Pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydį galėtų lemti:

- darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija konkrečioms pareigoms atlikti;
- nervinės įtampos lygis darbe;
- konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis.

Vienkartinės išmokos, kurios skiriamos už itin reikšmingus rezultatus, turėjusius aiškios įtakos organizacijos pelnui arba jos veiklos kokybei, neturi būti įprastinės, o ypatingos.

Darbo kodekso 233 straipsnis “Darbdavio taikomi paskatinimai” teigia, kad “už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką,

Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūra ir kryptingumas. Rybakova Karina.

apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.)”.

2. PERSONALO DALYVAVIMO BENDROJE VEIKLOJE MOTYVACIJOS STRUKTŪROS IR KRYPTINGUMO TYRIMO TEORINĖ BAZĖ IR DIZAINAS

2.1. Tyrimo teorinė bazė bendrajame socialinių tyrimų kontekste

Socialinių mokslų metodologijoje motyvacijos tyrimai nėra naujovė. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimas, kaip ir kiti socialiniai tyrimai, vienaip ar kitaip orientuoti į žmogaus asmenybę ir kurių objektu yra tam tikras žmogaus elgesys bei su šiuo elgesiu susijusi asmenybės struktūra, bendrame socialinių mokslų kontekste betarpiškai nepretenduoja į formalizuotų dėsningumų atradimus, nors ir siekia teorinių paaiškinimų žmonių elgesio, susijusio su jų dalyvavimu komandinėje veikloje.

Socialinio mokslo objektas visada yra socialinis psichologinis reiškiny. Daugelis psichologinių fenomenų, kaip ir komandinio darbo motyvacija, nėra griežtai apibrėžti socialinės realybės rėmuose. Tai reiškia, kad žmonių elgsena, netgi ir susidarius reikiams priežastinėms aplinkybėms, gali pasireikšti vienu atveju vienaip, o kitu – kitaip. Be to noras suprasti socialinę realybę, kuri, beje, irgi skirtingų žmonių yra nevienodai suvokiama, bei tos socialinės realybės rėmuose nustatyti atskiro individo ar jų grupių elgesio ypatumus nemažiau keblus dalykas. Todėl pati motyvacija, kaip psichologinis reiškiny, dažniausiai yra tikimybiškos prigimties, kurio vyksmas ir raidos kryptingumas priklauso tam tikra dalimi nuo subjekto arba jų daugumos valios.

Komandinio darbo motyvacija kaip ir kiti socialiniai psichologiniai reiškiniai ir procesai pasižymi stochastiškumu⁷ arba kitaip tariant yra priklausoma nuo atsitiktinumo ir savo egzistencine prasme yra tikimybiška.

Visi psichologiniai fenomenai paprastai varijuoja erdvėje ir laike. Tai reiškia, kad personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvai laiko tėkmėje, ypač jei ta laiko tėkmė bus matuojama dideliais laiko tarpais, gali esmingai skirtis. Kita vertus tuo pačiu laiku atliktas tyrimas skirtingų tipų įmonėse tikėtina, parodys, kad skirtingų tipų įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūra ir kryptingumas tarpusavyje skiriasi.

Todėl įvertinant komandinio darbo motyvacijos, kaip psichologinio reiškinio, stochastinę prigimtį, šio tyrimo rezultatus bus galima traktuoti tik kaip statistinį dėsningumą, kuris, įvertinant tikimybišką mokslinių dėsningumų prigimtį, jokių būdu neįteisintų, kad visi dominuojantys motyvai ar jų grupės lemia produktyvios ir efektyvios personalo komandinės veiklos pagrindus ir su tokia veikla susijusios žmonių elgsenos vienareikšmę kryptį.

Akivaizdu, kad socialiniuose moksluose iškyla duomenų ir jų pagrindu nustatytų dėsningumų generalizacijos⁸ problema. Mat socialiniu tyrimu siekiama atskleisti esmę, tačiau

⁷ Terminas "stochastiškumas" žymi atsitiktinumą, atsitiktinius procesus (aut. past).

tų esmių atskleidimas neturi generalizacijos galios. Kitaip tariant socialinių tyrimų metu atskleistos esmės tam tikroje respondentų grupėje negali būti perkeltos visai populiacijai. Todėl sprendžiant generalizacijos problemą nėra kitokių pažinimo kelių, kaip atlikti kuo daugiau atrankinių statistinių tyrimų. Tik tokių tyrimų išdavoje lyginant tarpusavio rezultatus galima įvertinti, ar postuluojami dėsningumai apskritai galioja, kokia jų tikimybinė išraiška, kuriose populiacijose ir kokiame jų raidos etape dėsningumai galioja. Šiuo požiūriu socialinis tyrimas gali papildyti giminingų tyrimų rezultatus arba būti pagrindu platesnei panašių tyrimų raidai.

Nors socialiniuose moksluose formuluojami dėsningumai ir pasižymi stochastiškumu bei generalizacijos problema, socialiniai mokslai vis vien kryptingai orientuojasi į apibendrinimus. Todėl aptariant gamybinių, švietimo bei prekybinių-paslaugų teikimo įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo dizainą nederėtų tyrime ieškoti vietų, pasižyminčių itin aukštu abstrakcijos laipsniu, galinčių paaiškinti plačią reiškinių sritį ir tuo pat metu garantuojančių aukščiausių tų reiškinių empiriškos patikros lygį. Dizaino požiūriu tokio pobūdžio kaip šis tyrimas yra ir turi būti orientuotas į konkrečių laiko ir erdvės rėmų apibrėžtą darbuotojų populiacijos dalį, tikintis hipotetiškai⁹ apibendrinti jos komandinio darbo motyvacijos struktūrinės sanklodos ir kryptingumo ypatumus turimų teorinių žinių ir praktinės patirties indikatorių bazėje paliekant galimybę tiek tyrimą plėsti, tiek jį siaurinti gilesnio komandinio darbo motyvacijos fenomeno pažinimo sumetimais.

Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo bazė pirmoje eilėje pagrįsta abipusio determinizmo požiūriu .

Tyrimo teorinė bazė didele dalimi pagrįsta dispozicinių Maslow poreikių hierarchijos, Alderfer ERG ir Herzberg dviejų faktorių teorijų esminiais teiginiais. Tokį pasirinkimą iš esmės lėmė tas faktas, kad Maslow poreikių hierarchijos, Alderfer ERG ir Herzberg dviejų faktorių teorijų bazė patogi gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos tyrimo konstrukto sudarymui ir jo operacionalizavimui.

⁸ Terminas "generalizacija" yra taikomosios statistikos ir mokslo logikos terminas, žymintis statistinį apibendrinimą, kuomet remiantis atrinktos dalies tyrimu sprendžiama apie visumą (aut. past).

⁹ Terminas "hipotetiškas" reiškia pagrįstas tam tikra prielaida, spėjamas (aut. past).

Gamybinių, prekybinių, paslaugų teikimo, švietimo įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūra ir kryptingumas	Biheavioristinės (elgsenos) organizacijų teorijos	Dispozicinės darbo motyvacijos teorijos	Savęs realizacijos motyvai	Augimo motyvai	Būties motyvai	Būvimas ir radimas motyvų, kurie trykšta iš vidaus, yra nestiprūs ir tolydiniai, jie stiprėja juos tenkinant.	
			Įsitvirtinimo motyvai				
	Profesinio darbo (veiklos) motyvacija	Bendro (komandinio) darbo (veiklos) motyvacija	Afiliacijos motyvai	Reliatyviniai motyvai	Egzistenciniai motyvai	Baziniai motyvai	Nebūvimas arba vėlavimas motyvų, kuriuos išoriniai veiksniai paremia arba neigia, kurie yra stiprūs ir periodiškai pasikartojantys; jie stiprėja juos neigiant.
			Saugumo motyvai				
			Maslow	Alderfer	Herzberg		

◁ Identifikacija pagal personalo bendros veiklos brandumą ▷

9 pav. Konstrukto operacionalizavimo teorinė bazė.

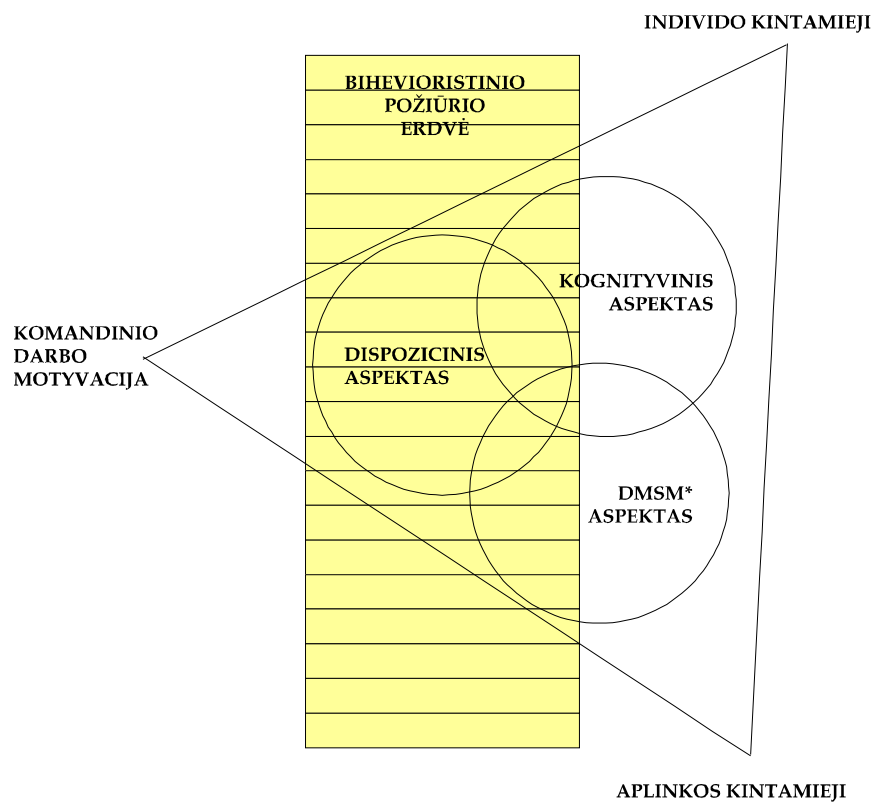
Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos tyrimas grindžiamas prielaida, kad darbuotojai savo pastangas komandinio darbo aspektu visų pirma deda tiems poelgiams, kurie leidžia jiems išpildyti aukštesnio lygio lūkesčius pagal Maslow poreikių hierarchiją, kadangi jų sąmonėje komandinio darbo sąvoka suvokiama kaip kokybinis veiklos požymis ir aukščiausia dalyvavimo bendroje veikloje išraiškos forma.

Kalbant apie teorinės bazės pasirinkimo pagrįstumą tenka paminėti, kad šiuo laiku tyrėjų domėjimasis dispozicinėmis Maslow poreikių hierarchijos, Alderfer ERG ir Herzberg dviejų faktorių teorijomis yra pablėšęs dėl jų teiginių įrodymo empiriniais faktais sudėtingumo. Tačiau šios teorijos populiaros praktikų tarpe, personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos tyrimo rezultatų naudingumas visų pirma siejamas su praktiniu, o ne teoriniu pritaikomumu.

Be to Herzberg dviejų faktorių teorijos teiginių bazėje ir šiuo metu grindžiami darbo planavimo psichologiniai motyvavimo pagrindai. Jie yra plačiai taikomi biheavioristinės krypties organizacijų teorijose. Hackman ir Oldhow sukurtas darbo charakteristikų modelis iš esmės

pagrįstas Herzberg motyvuojančiais faktoriais, kurie labai aktualūs ir komandinio darbo bei jo motyvacijos atsiradimo prielaidoms.

Tačiau dispozicinių darbo motyvacijos teorijų grupės teiginiais šio tyrimo teorinėje bazėje visų pirma remiamasi tik sprendžiant teorinę darbuotojų komandinio darbo motyvacijos struktūrizavimo problemą. Pačioje tyrimo koncepcijoje laikantis abipusio determinizmo požiūrio tyrimo teorinė bazė jokių būdu vienareikšmiškai neapsiriboja kurios nors vienos darbo motyvacijos teorijos ar jų grupių teiginiais. Todėl pagal personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo teorinę bazę nepaisant apsisprendimo teoriškai komandinio darbo motyvus struktūrizuoti dispozicinių darbo motyvacijos teorijų teiginių pagrindais, darant išvadas, abipusio determinizmo požiūrio į žmogaus elgesio motyvacijos dėka, įvertinamas ir kognityvinis darbuotojų grupinės veiklos aspektas. Be to siekiant paaiškinti aplinkos kintamųjų įtaką komandinio darbo motyvacijos struktūrinei sanklodai tyrimo teorinėje bazėje integruojasi ir darbo motyvacijos stiprinimo modelis (Deci). Visuminė tyrimo teorinės bazės esmė gali būti pateikiama tokia schema (žr. 10 pav.):



*Paaiškinimas: Darbo motyvacijos stiprinimo modelis

10 pav. Tyrimo teorinės bazės struktūrinis modelis

Reziumuojant galima teigti, kad gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo

teorinėje bazėje dispozicinis aspektas atlieka konstrukto operacionalizacijos ir diagnostikos pagrindų vaidmenį. Tuo tarpu kognityvinis ir darbo motyvacijos stiprinimo modelio aspektai yra reikšmingi gilesniems analitiniams apibendrinimams ir atveria galimybes tyrimo rezultatų tolimesnei hipotetinei interpretacijai bei galimai tolimesnei tyrimo plėtotei.

2.2. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo dizainas

Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo pagrindinis empirinis informacijos šaltinis yra Šiaulių miesto įvairaus tipo (gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo, švietimo) įmonių darbuotojų nuomonės ir vertinimai jų dalyvavimo komandinėje veikloje savoje organizacijoje motyvų klausimais.

Duomenys surinkti panaudojant anoniminės anketos klausimyną, sudarytą iš trijų struktūrinių darinių ([priedas Nr. 1](#)):

1. Atmintinės;
2. Demografinių kintamųjų (klausimų) bloko;
3. Diagnostinių (konstrukto) kintamųjų bloko.

Atmintinėje trumpai apibudinamas atliekamo tyrimo tikslas, nusakytas tyrimo tikslingumas ir vertingumas patiems tyrimo dalyviams, tikintis, kad tai teigiamai atsilies atsakymų objektyvumui. Išskirtinai pabrėžtas anketinės apklausos anonimiškumas ir atsakymų galimos įtakos neutralumas respondento organizacijos (darbovietės) atžvilgiu. Taip pat akcentuota, kas tai yra motyvacija. Paminėtas tyrimą atliekantis asmuo ir nurodytas jo kontaktinis telefono numeris pasiteiravimams dėl anketos pildymo metu iškilusių klausimų.

Tyrimo metu numatyta surinkti aštuonias tiriamųjų demografines charakteristikas: lytis, išsilavinimas, darbovietės tipas (Prekybinė-paslaugų teikimo įmonė, gamybinė įmonė, švietimo įstaiga), amžius, darbo stažas, darbo stažas dabartinėje darbovietėje, finansinė padėtis, pareigos. Demografinių kintamųjų blokas sudarytas, tikintis, kad renkamos demografinės charakteristikos gali turėti tam tikros įtakos tyrimo rezultatams.

Diagnostinių (konstrukto) kintamųjų bloko sudarymo esmę atspindi pati tyrimo koncepcija paremta santykinio darbo (veiklos) pasirinkimo ir personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos vertinimo pagal saviraiškos, gerų rezultatų, socialinių ir organizacinių poreikių tenkinimo skalę bei tokios darbuotojų elgsenos motyvacijos struktūros ir kryptingumo identifikacija per komandinio darbo, kaip aukščiausios ir ryškiausios bendros veiklos formos darbe (veikloje) brandumą būties ir bazinių motyvų aspektu ([priedas Nr. 2](#)).

Šiuo pagrindu diagnostinių kintamųjų blokas iš esmės sudarytas iš penkių struktūrinių dalių, apimančių 68 klausimus:

1. Darbo (darbo gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigoje) pasirinkimo motyvacijos įvertinimo testo.
2. Komandinio darbo brandumo diagnostinio testo.
3. Preliminaraus (kontrolinio) komandinio darbo motyvacijos įvertinimo testo.
4. Ford motyvacijos įvertinimo testo modifikuoto klausimyno.
5. Respondentų saviraiškos poreikių sampratos identifikavimo testo.

Diagnostinių kintamųjų bloko pagrindą sudaro Ford motyvacijos įvertinimo testo (The FORD motivational Assessment) modifikuotas klausimynas iš 28 klausimų ([priedas Nr. 3](#)).

Ford motyvacijos įvertinimo testas P.J.Ford & Associates LTD sėkmingai naudojamas įvairiose darbo motyvacijos tyrimų srityse nuo to laiko, kai jis buvo sukurtas 1989 metais. Nors Ford motyvacijos įvertinimas ir ne toks suprantamas kaip asmenybės indeksas, bet nemažiau efektyvus ir informatyvus. Ford motyvacijos analizės tikslas yra išsiaiškinti ką žmonės labiausiai vertina darbe. Jame išskirti aštuoni motyvacijos faktoriai:

1. Ekonomika;
2. Galimybė padaryti karjerą;
3. Pripažinimas ir įvertinimas;
4. Santykiai su vadovais;
5. Pasitenkinimas darbu;
6. Atsakomybė;
7. Asmeniniai pasiekimai;
8. Bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje.

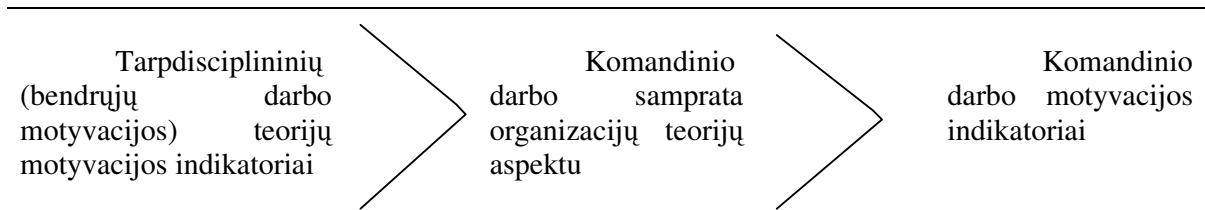
Verta pažimėti tai, kad Ford motyvacijos įvertinimo testas sukurtas vadybos praktikos, o ne teorijos, įtakoje. Todėl natūralu, kad teste išskirti darbą motyvaujantys faktoriai nėra identiški nei vienos darbo motyvacijos teorijos motyvų grupavimo modeliui.

Tačiau Ford motyvacijos įvertinimo teste išskirti aštuoni motyvacijos faktoriai iš esmės atspindi dispozicinių darbo motyvacijos teorijų požiūrį į žmogaus elgesio motyvų grupių išskyrimą. Tačiau pagal klausimų sandaros principą motyvų vertės palyginimo atžvilgiu Ford motyvacijos įvertinimo klausimynas iš esmės ne tik tarpusavyje integruoja Maslow poreikių hierarchijos, Alderfer ERG, Herzberg dviejų faktorių bei Mc.Clelland pasiekimų poreikių teorijas, priklausančias dispozicinių darbo motyvacijos teorijų grupei, bet ir tam tikra prasme leidžia įvertinti darbo motyvacijos modelio kognityvinį bei aplinkos aspektus, kas šio tyrimo atžvilgiu labai svarbu norint išlaikyti subalansuotą abipusio determinizmo požiūrį. Be to testas sudarytas įvertinant galimus organizacijos vadovų ir jos darbuotojų darbo motyvacijos ypatybių skirtumus ir galimai nevienodus paskatų, kaip darbo stimuliatorių, vertinimus. Dėl šios

priežasties Ford motyvacijos įvertinimo testas orientuojasi į praktiškai svarbiausių motyvacinių poreikių išskirimą įvertinant galimus individualius tiriamųjų vertybinių nuostatų skirtumus, įtakojamus tiek vidinių, tiek aplinkos kintamųjų, kas labai svarbu ir gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų darbuotojų komandinio darbo motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo aspektu.

Kita vertus tenka pripažinti, kad motyvacija, nors ir būdama vienu iš pagrindinių socialinių mokslų tyrimo objektų, šių mokslų teorijose nėra vieningai struktūrizuojama, kaip socialinis psichologinis reiškinys. Socialinių mokslų metodologijoje, kaip jau anksčiau buvo minėta, nėra vienareikšmės nuomonės dėl motyvacijos, kaip tyrimo objekto pažinimo pagrindų. Todėl atliekant personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimą teko pasikliauti dispozicinių darbo motyvacijos teorijų baze, kaip pagrindu, pirminei motyvacijos struktūrizacijai, net ir laikantis darbo motyvacijos teorijas integruojančio abipusio determinizmo požiūrio. Šiuo atžvilgiu Ford motyvacijos faktoriai labai gerai dera bendrame teorinės tyrimo bazės kontekste.

Tiesa diagnostinius personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūrizavimo blokus ir konkrečius tokios elgsenos kryptingumo indikatorius iš bendrosios darbo motyvacijos koncepcijos bei atitinkamos tematikos tyrimų praktikos dalinai teko išvesti hipotetiškai (žr. 11 pav.).



11 pav. Perėjimas nuo bendrųjų darbo motyvacijos teorijų prie komandinio darbo motyvacijos indikatorių pagal tyrimo teorinę bazę

Perėjimas nuo bendrųjų darbo motyvacijos teorijų akcentuojamų motyvacijos indikatorių prie personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos indikatorių pagrįstas komandinio darbo, kaip tam tikros žmonių veiklos (elgsio) formos, samprata organizacijų teorijų aspektu.

Šiuo požiūriu Ford motyvacijos įvertinimo testo klausimyno klausimai skirti bendrosios darbo motyvacijos tyrimams panaudoti siauresnės darbo motyvacijos srities, komandinio darbo motyvacijos, tyrimams.

Laikantis personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo teorinės bazės esmės Ford motyvacijos įvertinimo teste išskirti motyvuojantys faktoriai ir juos identifikuojantys teiginiai dispozicinių darbo motyvacijos teorijų pagrindu patogumo dėlei buvo hipotetiškai priskirti teoriniams motyvų grupėms (žr. 12 pav.):

Gamybinių, prekybinių paslaugų teikimo, švietimo įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūra ir kryptingumas	Dispozicinės darbo motyvacijos teorijos	Savęs realizacijos motyvai	Augimo motyvai	Būties motyvai	Pasitenkinimas darbu Asmeniniai pasiekimai Pripažinimas ir įvertinimas Atsakomybė Karjera
		Įsitvirtinimo motyvai			
	Bendro (komandinio) darbo (veiklos) motyvacija	Afiliacijos motyvai	Reliatyviniai motyvai	Baziniai motyvai	Bendravimas ir bendradarbiavimas Gerai santykiai su vadovu Ekonomika (materialinis paskatinimas, finansinė nauda)
		Saugumo motyvai	Egzistenciniai motyvai		
		Fiziologiniai motyvai			
			Maslow	Alderfer	Herzberg

12 pav. Ford motyvuojančiųjų faktorių priskyrimas teorinėms motyvų grupėms pagal tyrimo teorinę bazę.

Komandinio darbo brandumo diagnostikai respondentų darbovietėse (organizacijoje) panaudotos konsultacinės firmos “Organizacijų vystymo centras” (1999) pateikiamos esminės komandos skiriamųjų bruožų charakteristikos. Komandinio darbo egzistavimo faktas respondentų organizacijose ir pačių respondentų dalyvavimo komandoje faktas konstatuotas pagal šias charakteristikas:

- Visiems komandos nariams aiškus jų buvimo kartu tikslas: jiems žinoma ir priimtina komandos paskirtis ar užduotis. Paprastai būna numatytas veiksmų planas, kaip tų tikslų siekis.
- Aiškūs komandos narių vaidmenys ir pasiskirstymas darbo užduotims: visi žino, ko iš jų tikimasi, darbas paskirstomas racionaliai.
- Gana neformalūs komandos narių santykiai: komfortiška atmosfera, žmonės nejaučia įtampos.
- Atviras bendravimas: žmonės jaučiasi galį laisvai išsakyti, ką mano apie užduotis ir komandos veiklą. Sričių, apie kurias nekalbama, beveik nėra; aktualūs klausimai aptariami ir po susirinkimų.

- Aktyvus įsitraukimas: daug diskutuojama apie darbą, žmonės noriai ir produktyviai dalyvauja renkant informaciją ir dalijantis ja, planuojant veiklą, priimant bei įgyvendinant sprendimus.
- Įsiklausymas: komandos nariai nusiteikę išgirsti ir išklausti kitus, nevengiama konfliktų, tačiau jie konstruktyvūs.
- Svarbūs sprendimai remiasi susitarimu: išsamiai nagrinėjamos visų mintys, vengiama formaliai balsuoti ar eiti lengviausiu – kompromisų – keliu.
- Bendras vadovavimas: nors komanda turi formalų vadovą, tačiau šio vaidmens, atsižvelgiant į aplinkybes, komandos poreikius ir jos narių įgūdžius, gali imtis vis kitas žmogus.
- Išoriniai ryšiai: komanda pasitiki ir palaiko ryšius su kitomis organizacijos dalimis.
- Savęs įvertinimas: komanda periodiškai nagrinėja, kaip jai sekasi ir kas gali trukdyti jos efektyvumui.

Taip kompleksiskai pereita prie pačios tyrimo koncepcijos esmės, kurią atspindi tyrimo konstrukto sandaros principas.

Ford motyvacijos įvertinimo testo modifikuotą klausimyną iš esmės dubliuoja preliminarus komandinio darbo motyvacijos testas, sudarytas iš 8 klausimų klausimyno, Maslow formulių, modifikuotų Root pagrindu priskiriant šiuos klausimus keturioms motyvų grupėms identifikuoti: saviraiškos ir estetinių, gerų veikos rezultatų (intelektualinių), bendravimo ir fiziologiniams. Ši diagnostinių kintamųjų bloko dalis atlieka daugiau išankstinės apibendrinamosios diagnostikos bei kontrolinę funkcijas tyrime, savo rezultatais susistemindama ir labai konkrečiai patvirtindama arba paneigdama Ford motyvacijos įvertinimo testo modifikuoto klausimyno rezultatus papildomai. Todėl ji tyrime neturi savarankiško vaidmens ir tarnauja daugiau bendrųjų tendencijų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo srityse nusakymui (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė

Preliminaraus komandinio darbo motyvacijos testo struktūrinė sandara pagal tyrimo teorinę bazę

Motyvų grupės (Root)	Motyvų grupės identifikavimui priskiriami motyvacijos faktoriai
Saviraiškos ir estetiški	Didesnis pasitenkinimas darbu
	Didesni asmeniniai pasiekimai
Gerų veiklos rezultatų (intelektualiniai)	Galimybė padaryti karjerą
	Stipresnis atsakomybės jausmas
Bendravimo (socialiniai)	Galimybė būti pripažintam ir įvertintam
	Galimybė bendrauti, jausti kolegų paramą
Fiziologiniai (saugumo, gyvybiniai)	Galimybė daugiau uždirbti
	Galimybė turėti geresnius santykius su įmonės vadovais

Darbo pasirinkimo (darbo mokykloje) motyvacijos įvertinimo testas sudarytas iš 15 klausimų klausimyno, sudaryto Maslow poreikių hierarchijos teorijos pagrindu išskiriant hipotetiškai penkias darbo gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo arba švietimo įstaigoje motyvų grupes: fiziologinius, saugumo, afiliacijos, įsitvirtinimo ir savęs realizavimo. Kiekvienai iš išvardytų motyvų grupių identifikuoti priskirta po tris motyvacijos faktorius (žr. 2.2 lentelę.):

2.2 lentelė

Darbo gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje pasirinkimo motyvacijos įvertinimo testo struktūrinė sandara pagal tyrimo teorinę bazę

Motyvų grupės (pagal Maslow)	Motyvų grupės identifikavimui priskiriami motyvacijos faktoriai
Fiziologinius	Pragyvenimo, šeimos išlaikymo galimybė
	Finansinės pajamos
	Egzistencinė būtinybė
Saugumo	Pastovumas, socialinės garantijos
	Materialinio ir psichologinio saugumo garantas
	Ramybė dėl ateities
Afiliacijos	Būvimas ir bendravimas su žmonėmis
	Priklausymas kolektyvui, grupei įdomių žmonių
	Galimybė įsitvirtinti, būti žmonių vertinamam, gerbiamam
Įsitvirtinimo	Galimybė siekti aukštų profesinės, intelektualinės veiklos rezultatų
	Galimybė dalintis informacija, žiniomis
	Kilimas karjeros laiptais, lyderiavimas, prestižas
Savęs realizavimo	Įdomus ir prasmingas užsiėmimas, veikla
	Savo žinių, gebėjimų, profesinių polinkių realizavimas
	Saviraiškos būdas

Šia diagnostinių (konstrukto) kintamųjų bloko dalimi siekiama išryškinti respondentų darbo gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje motyvacijos struktūrinę sanklodą, kuri pagal tyrimo koncepciją būtina santykiniam palyginimui su komandinio darbo

gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje motyvacijos struktūrine sankloda.

Pagal diagnostinių kintamųjų bloko sandaros principą šio bloko penktoji dalis, skirta respondentų saviraiškos poreikių sampratos identifikavimui. Ji sudaryta Maslow formulių, modifikuotų Root pagrindu, išskiriant aštuonis motyvaciją apibūdinančius faktorius, sąlyginai priskirtus keturioms motyvų grupėms ir labai tiesiogiai jas įvardijantys: saviraiškos ir estetinių, gerų veikos rezultatų, bendravimo ir fiziologiniams (saugumo užsitikrinimo). Respondentų prašant įvertinti poreikius, siejamus su saviraiška komandinio darbo vietoje, bandoma išsiaiškinti su kokių poreikių tenkinimu respondentai linkę labiausiai susieti patį savirealizacijos procesą, kuris pagal tyrimo koncepciją hipotetiškai yra sietinas su komandinės veiklos motyvacija. Taip bandoma plačiau paaiškinti personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos kryptingumo tendencijas bendrosios logikos aspektais, mažai tesusijusiais su komandinio darbo motyvacijos struktūriniais pagrindais, tačiau priklausančiais nuo žmogaus, kaip individo, suvokimo ypatybių.

Šeštasis (paskutinis) anketos blokas skirtas išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokių motyvacinių priemonių jie labiausiai norėtų savo darbovietėse. Buvo išvardintos materialinės ir finansinės darbuotojų paskatinimo priemonės, siekiant išsiaiškinti, kurios labiau vilioja darbuotojus: profesiniai mokymai, asmeninio tobulėjimo mokymai, kelionės, priedai prie atlyginimo, įmonės automobilis, kompiuteris, mobilusis telefonas, įmonės akcijos bei palikta vietos įrašyti norimų motyvacinių priemonių patiems respondentams (Visi respondentų įrašyti komentarai pateikti [5 priede](#)). Kartu tai ir grįžtamasis šio tyrimo ryšys įmonių vadovams.

Demografinių ir diagnostinių kintamųjų bloko rezultatų statistiniam apdorojimui pagal tyrimo metodiką ir seką panaudotą SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programa. Žinant panašių į šį diagnostinės pakraipos kiekybinių tyrimų, turinčių psichometrinę pakraipą, praktiką, personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo rezultatų matematinės statistinės analizės pagrindu pasirinkti faktorinės ir koreliacinės analizės metodai. Šiuo požiūriu faktorinės analizės duomenys leidžia identifikuoti pačius informatyviausius tyrimo objekto diagnostinius indikatorius, o koreliacinė analizė padeda atskleisti tiriamo reiškinių vidinės struktūros ypatybes.

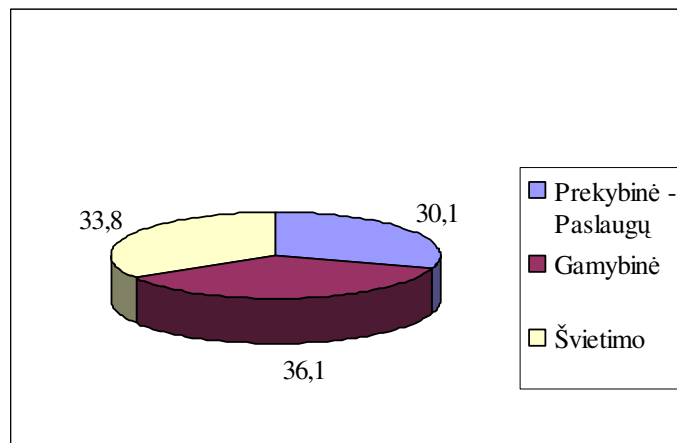
3. PERSONALO DALYVAVIMO BENDROJE VEIKLOJE MOTYVACIJOS STRUKTŪROS IR KRYPTINGUMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Darbuotojų komandinio darbo motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo imties charakteristikos

Atliekant personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimą pagrindiniu empirinės informacijos šaltiniu buvo pasirinkta Šiaulių miesto įvairių tipų (gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo, švietimo) įmonių darbuotojų nuomonės jų dalyvavimo komandinėje veikloje savo organizacijose motyvų klausimais.

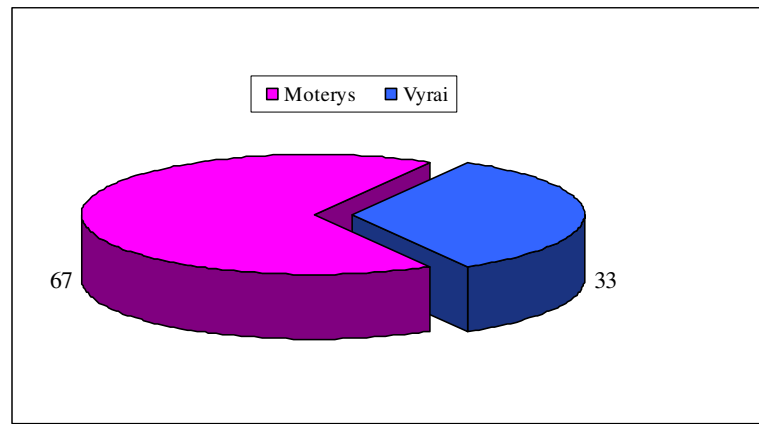
Atliekant tyrimą buvo stengiamasi, kad į jo imtį patektų maždaug po vienodai respondentų iš trijų tipų įmonių – gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų.

Iš viso buvo apklausta 219 darbuotojų. Tame skaičiuje 66 respondentai dirba prekybinėse-paslaugų teikimo įmonėse, 79 respondentai – gamybinėse įmonėse, 77 respondentai – švietimo įstaigose. Taigi, galima teigti, kad respondentų, dirbančių gamybinėse, prekybinėse-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigose, skaičius sudaro apytiksliai po trečdalį visų respondentų skaičiaus (žr. 13 pav.).



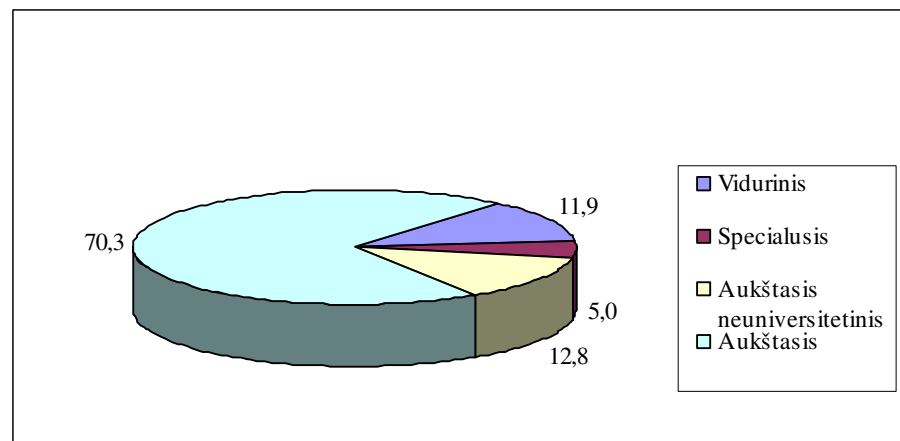
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių, kuriose dirba, tipus, išreikštas procentais. N=219

Iš 219 respondentų, 67% respondentų sudaro moterys, 33% - vyrai (žr. 14 pav.). Iš skaičių matyti, kad žymiai didesnę apimties dalį sudarė moterys. Iš dalies taip yra todėl, kad trečdalis respondentų yra švietimo įstaigų (vidurinių mokyklų) darbuotojai, o kaip žinia Lietuvoje daugiau mokytojų yra moterų.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, išreikštas procentais. N=219

Toliau analizuojant tyrimo imties charakteristiką, verta paminėti respondentų išsilavinimą. Anketoje buvo respondentai turėję pažymėti savo išsilavinimą (vidurinį, specialųjį, aukštąjį neuniversitetinį arba aukštąjį), manant, kad tai gali turėti įtakos tyrimo rezultatams. Iš 219 respondentų, 26 respondentai turi vidurinį išsilavinimą, 11 respondentų – specialųjį, 28 respondentai – aukštąjį neuniversitetinį ir 154 respondentai – aukštąjį išsilavinimą (žr. 15 pav.).

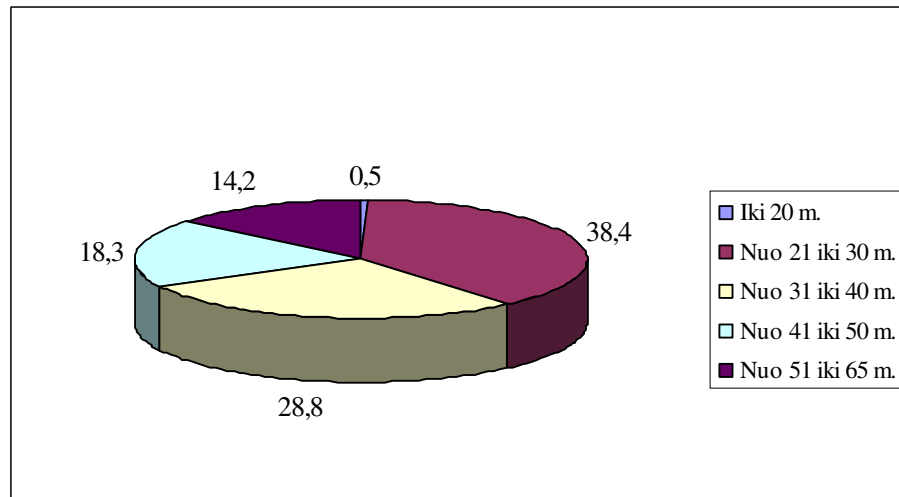


15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, išreikštas procentais. N=219

Kita svarbi tyrimo imties charakteristika yra respondentų amžius. Atliekant tyrimą apklausiamųjų darbuotojų amžius sąlyginai buvo suskirstytas į penkias kategorijas:

1. Iki 20-ties metų
2. Nuo 21-erių iki 30-ties metų
3. Nuo 31-erių iki 40-ties metų
4. Nuo 41-erių iki 50-ties metų
5. Nuo 51-erių iki 65-erių metų

Pagal amžių respondentai pasiskirstė į šias kategorijas taip: Pirmajai kategorijai teko 1 respondentas, antrajai kategorijai – 84 respondentai, trečiajai kategorijai – 63 respondentai, ketvirtajai kategorijai – 40 respondentų ir penktajai kategorijai – 31 respondentas (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, išreikštas procentais. N=219

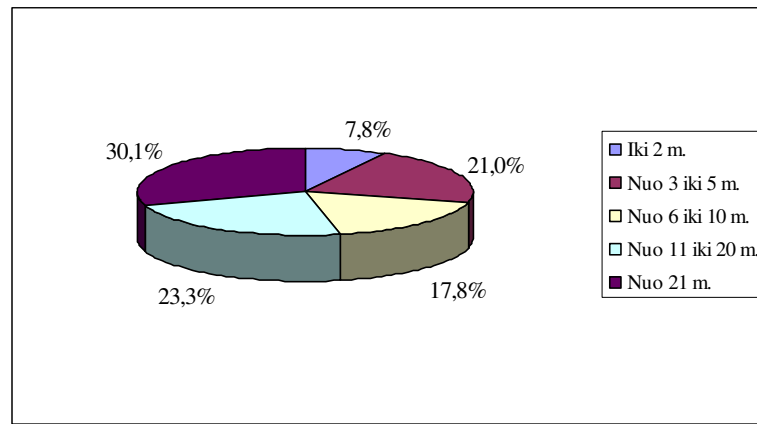
Tarp respondentų vyrauja jauni (beveik 39%) bei vidutinio amžiaus darbuotojai (Beveik 29%). Tai sudaro truputį daugiau nei du trečdalius visų respondentų. Likusį trečdalį sudaro vyresnio amžiaus respondentai (18,3% respondentų, priklausančių nuo 41 iki 50 metų amžiaus kategorijai, ir 14,2% respondentų, priklausančių nuo 51 iki 65 metų kategorijai) ir 1 jaunesnis nei 20 metų respondentas. Tyrime dalyvavusių gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų darbuotojų amžiaus vidurkis – 36,9 metai.

Dar viena svarbi respondentų demografinė charakteristika yra darbo stažas. Demografinių kintamųjų bloke ši charakteristika buvo suskirstyta į du kriterijus: bendras darbo stažas ir darbo stažas paskutinėje (dabartinėje) darbovietėje.

Plačiau analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą dera paminėti, kad šios imties charakteristikos, kaip ir respondentų amžiaus, požiūriu buvo pasirinktas respondentų paskirstymo dažnis intervaluose, išskiriant penkias galimas grupavimo kategorijas:

1. Iki 2-jų metų
2. Nuo 3-jų iki 5-erių metų
3. Nuo 6-erių iki 10-ties metų
4. Nuo 11-os iki 20-ties metų
5. Nuo 21-erių metų ir daugiau

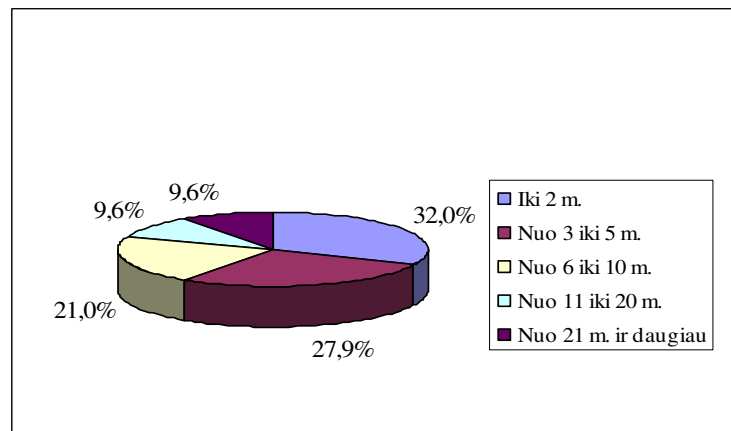
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pavaizduotas 17 paveiksle.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą. N=219

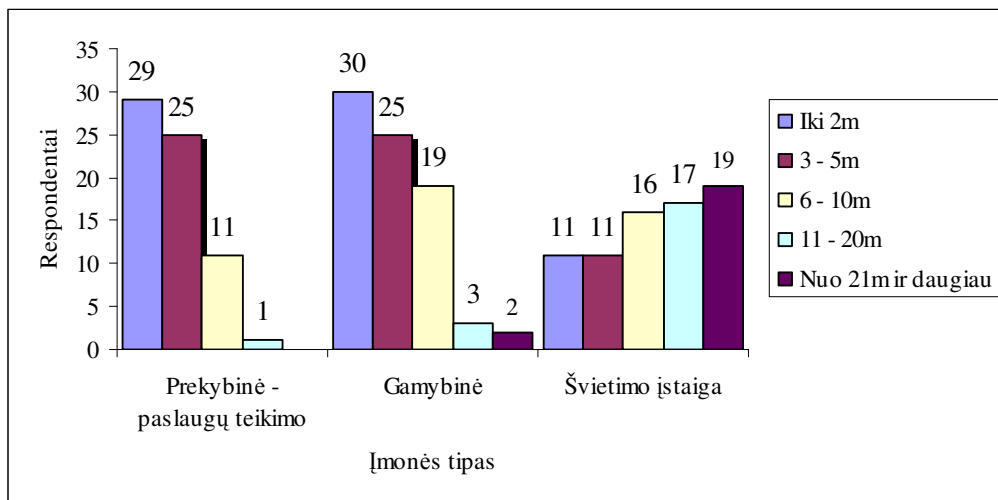
Dauguma respondentų pateko į kategoriją nuo 11-os iki 20-ties metų darbo stažo (23,3%). Tačiau kitose darbo stažo kategorijose respondentų skaičius apytiksliai vienodas.

Lygiai į tokias pat kategorijas suskirstytas ir respondentų darbo stažas dabartinėje darbovietėje. Tyrime dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje grafiškai pavaizduotas 18 pav.:



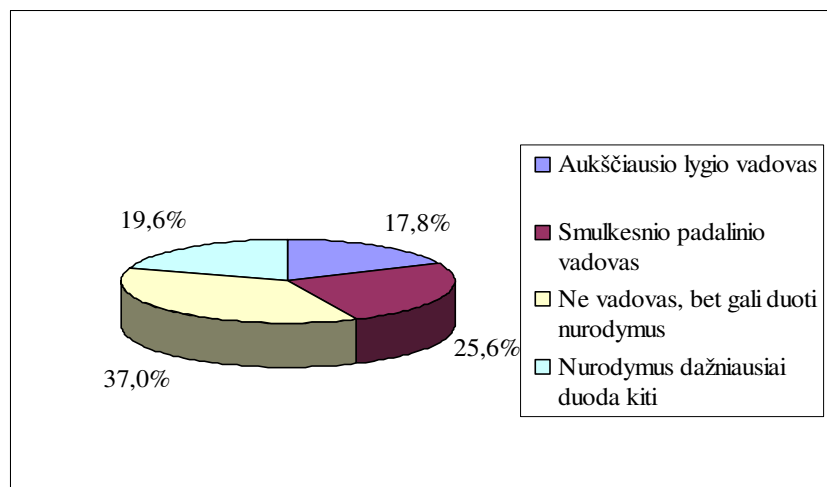
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje. N=219

Kaip matyti iš paveikslo, didžioji dauguma respondentų savo dabartinėje darbovietėje dirba iki 2-ųjų metų (32% respondentų) ir nuo 3-jų iki 5-erių metų (27,9% respondentų). Tai rodo, kad darbuotojų lojalumas savo organizacijai nėra labai didelis. Patys lojaliausi savo darbovietei yra mokytojai (žr. 19 pav.). Net 19 respondentų iš 21, kurių darbo stažas dabartinėje darbovietėje yra nuo 21-erių metų ir daugiau, ir net 17 respondentų iš 21, kurių darbo stažas dabartinėje darbovietėje yra nuo 11-os iki 20-ties metų, dirba švietimo įstaigose.



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigose. N=219

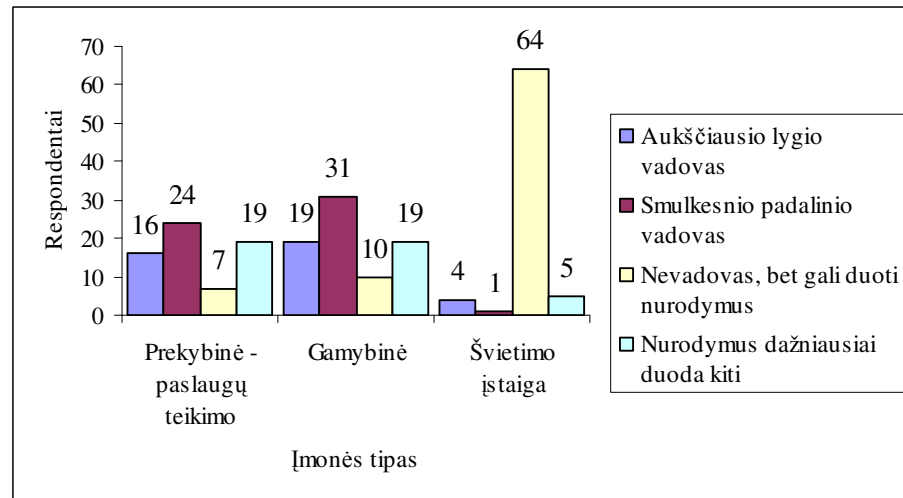
Svarbus demografinis rodiklis tyrime yra darbuotojų pareigos. Anketoje buvo prašoma respondentų pažymėti užimamas pareigas įmonėje: aukščiausio lygio vadovo, smulkesnio padalinio vadovo, ne vadovo, bet turinčio kam duoti nurodymus darbuotojo bei darbuotojo, kuriam nurodymus dažniausiai duoda kiti. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pavaizduotas 20 paveiksle.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. N=219

Atliekant tyrimą, stengtasi apklausti po beveik vienodą skaičių skirtingų pareigybių darbuotojų, siekiant tyrimo objektyvumo bei skirtingų pareigybių darbuotojų motyvacijos įvertinimui. Tačiau ne vadovų, bet turinčių kam duoti nurodymus darbuotojų buvo daugiau nei kitų pareigybių respondentų. Tai lėmė tas faktas, kad į šią kategoriją pateko visi mokytojai (64

respondentai). Visų kitų pareigybių darbuotojų apklausta beveik po vienodai. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas skirtingų tipų įmonėse pavaizduotas 21 paveiksle.

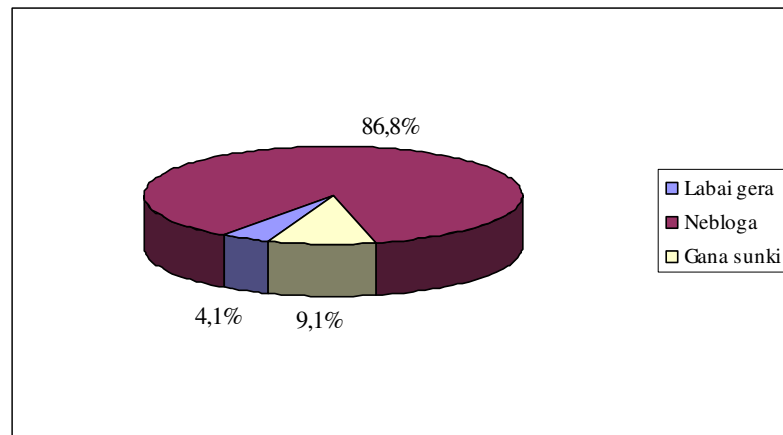


21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas prekybinėse-paslaugų teikimo, gamybinėse bei švietimo įstaigose. N=219

Kita svarbi respondentų demografinė charakteristika yra jų finansinė padėtis. Darbuotojų nebuvo klausiama kiek tiksliai jie uždirba, o tik tiek, ar jie yra patenkinti savo finansine padėtimi. Jiems buvo galima pasirinkti vieną iš šių variantų, apibūdinančių darbuotojų pasitenkinimą savo finansine padėtimi:

- Labai gera finansinė padėtis, galime sau daug leisti
- Nebloga finansinė padėtis, skūstis negalima
- Gana sunki finansinė padėtis, kartais nelengva
- Labai sunki finansinė padėtis, nuolat yra problemų

Tokių respondentų pasisakymų užtenka norint tirti darbuotojų motyvaciją. Konkrečios pinigų sumos tikrai nepadėtų išsiaiškinti respondentų motyvacijos ir tuo labiau neparodytų ar jie yra patenkinti šiomis pinigų sumomis. Respondentų pasiskirstymas pagal finansinę padėtį pavaizduotas 22 paveiksle.



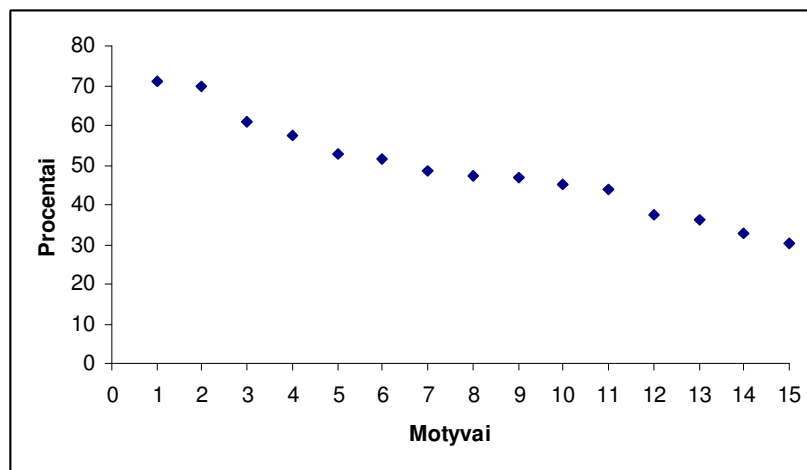
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų finansinę padėtį. N=219

Kaip parodė tyrimas, didžioji dauguma respondentų nurodė, kad jų finansinė padėtis nebloga, skūstis negalima (86,8% respondentų). Žymiai mažiau respondentų pažymėjo labai gerą (4,1% respondentų) ir gana sunkią savo finansinę padėtį (9,1% respondentų). O labai sunkios finansinės padėties nepažymėjo nei vienas respondentas. Dėl tokio atsakymų į šį klausimą pasiskirstymo tyrime nebus nagrinėjama darbuotojų komandinio darbo motyvacija, priklausomai nuo jų finansinės padėties, nes tai nebūtų objektyvi ir tiksli informacija.

3.2. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo pagrindinių diagnostinių kintamųjų struktūra

Pirmasis diagnostinių kintamųjų (klausimų) blokas skirtas išsiaiškinti kokie pagrindiniai faktoriai lėmė respondentų darbo gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad darbą gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje, kaip profesinę veiklą, respondentai daugiau linkę rinktis iš pragyvenimo, šeimos išlaikymo galimybės, pastovumo ir socialinių garantijų turėjimo, materialinio ir psichologinio saugumo garanto, finansinių pajamų buvimo ir bendravimo su kitais žmonėmis paskatų.

Darbo motyvacijos dinamiką pagal dažniausiai darbuotojų minimas jų darbo gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje priežastis atspindi grafikas (žr. 23 pav.).



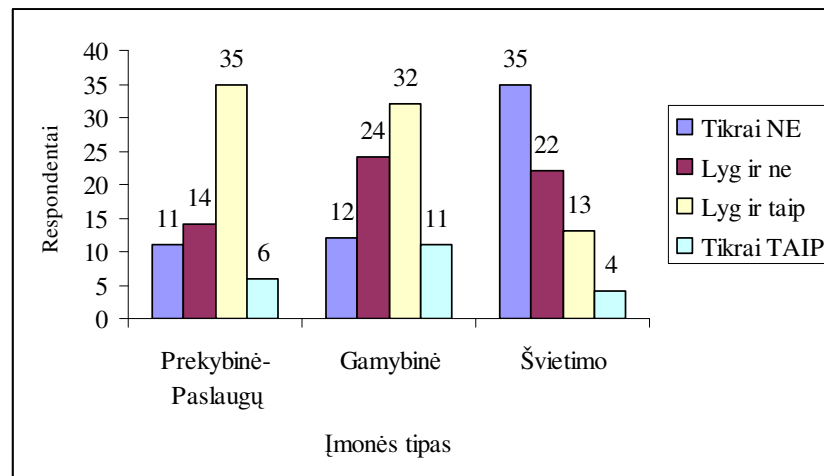
Paaiškinimas: 1-15 – darbo pasirinkimo motyvų grupės (1. Finansinės pajamos, 2. Pragyvenimo, šeimos išlaikymo galimybė, 3. Pastovumas socialinės garantijos, 4. Buvimas ir bendravimas su žmonėmis, 5. Egzistencinė būtinybė, 6. Materialinio ir psichologinio saugumo garantas, 7. Savo žinių, gebėjimų profesinių polinkių realizavimas, 8. Galimybė dalintis informacija, žiniomis, 9. Galimybė įsitvirtinti, būti žmonių vertinamam, pripažintam, gerbiamam, 10. Priklausymas kolektyvui, grupei įdomių žmonių, 11. Ramybė dėl ateities 12. Saviraiškos būdas, 13. Galimybė siekti aukštų profesinės, intelektualinės veiklos rezultatų, 14. Įdomus ir prasmingas užsiėmimas, veikla, 15. Kilimas karjeros laiptais, lyderiavimas, prestižas).

23 pav. Darbuotojų apsisprendimo dirbti pagal profesiją motyvacijos dinamika pagal atskiras motyvų grupes. N=219

Išanalizavus darbo pasirinkimo motyvų prioritetus pagal tai, kokio tipo įmonėje dirba respondentai, nepastebėta jokių išskirtinių bruožų. Visų tipų įstaigų darbuotojai teikia pirmenybę finansinių pajamų, pragyvenimo, šeimos išlaikymo galimybės, pastovumo, socialinių garantijų,

buvimo ir bendravimo su žmonėmis darbo pasirinkimo motyvams. Respondentų nuomonės darbo pasirinkimo motyvų klausimais parodyti 6 priede.

Antrasis diagnostinių kintamųjų (klausimų) blokas skirtas išsiaiškinti tai, ar respondentai priklauso grupėms, kurios pasižymi brandžiu komandiniu darbu įmonėje. Antrojo bloko pagrindinis klausimas - „Apibūdinkite kolektyvo, kurio nariu esate, bruožų būdingumą“ - pasirinktas specialiai tam, kad respondentai apibūdintų ir įvertintų komandą, kurioje dirba. Įvertinus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad didžioji dauguma respondentų pažymėjo, kad jų komandos nariams aiškus buvimo kartu tikslas, žinoma veiklos paskirtis. Apie tai, kad komandoje išvengiama jos narių tarpusavio santykių formalumo, įtampos, respondentų nuomonės nebuvo tokios vienareikšmės. Todėl buvo įdomu iširti, kaip šie rezultatai pasiskirsto pagal tai, kokio tipo įmonėje dirba respondentai.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas klausimu „Grupėje išvengiama jos narių tarpusavio santykių formalumo, įtampos“ pagal tai kokio tipo įmonėje jie dirba. N=219

Kaip matyti iš 24 paveikslo, labiausiai formalių santykių neišvengiama švietimo įstaigose, nes didžioji dauguma mokyklų darbuotojų – net 57 iš 74 – pasirinko „Tikrai NE“ ir „Lyg ir ne“ atsakymų variantus. Gamybinių ir prekybinių-paslaugų teikimo įmonių darbuotojų nuomonės šiuo klausimu labai panašios. Daugiausiai tiek prekybinių-paslaugų teikimo, tiek gamybinių įmonių darbuotojų mano, kad jų kolektyvuose išvengiama formalių santykių, įtampos.

Didžioji dauguma respondentų nurodė, kad jų komandose aiškūs visų narių vaidmenys ir pasiskirstymas darbo vaidmenimis. Teigiamai respondentai įvertino ir tai, kad jų komandose bendravimas atviras, diskutuojama visais bendros veiklos klausimais, nariai aktyviai įsitraukę į bendrą veiklą, kad nariams būdingas įsiklausymas į vienas kito nuomonę, komandai būdingas bendras vadovavimas, kad komanda atvira, pasitiki ir palaiko ryšius su kitais darbo metu

nesančiais darbe bendradarbiais bei periodiškai siekia įsivertinimo, efektyvesnės veiklos ir būdų kliuviniams šalinti. Tai rodo, kad visi respondentai atitinka šio tyrimo reikalavimą priklausyti komandai, kurios apibūdinimas buvo pateiktas anksčiau. Todėl ši imtis yra tinkama motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimui atlikti.

Trečiojo bloko klausimai, kaip ir minėta anksčiau, yra preliminarus komandinio darbo motyvacijos testas. Atlikus tyrimą gauti tokie respondentų atsakymai į šio bloko klausimus (žr. 3.1 lentelę):

3.1 lentelė

Preliminaraus komandinio darbo motyvacijos testo rezultatai, išreikšti procentais.

N=219

Motyvacijos faktoriai	Tikrai NE	Lyg ir ne	Lyg ir taip	Tikrai TAIP	Viso
1.Galimybė daugiau uždirbti	9,1	28,8	32,0	30,1	100
2.Galimybė padaryti karjerą	8,7	33,3	35,6	22,4	100
3.Galimybė būti pripažintam ir įvertintam	3,7	10,5	49,3	36,5	100
4.Galimybė turėti geresnius santykius su įmonės vadovais	5,0	19,2	41,1	34,7	100
5.Didesnis pasitenkinimas darbu	5,0	17,8	41,1	36,1	100
6.Stipresnis atsakomybės jausmas	3,7	6,8	41,6	47,9	100
7.Didesni asmeniniai pasiekimai, saviraiška	2,3	14,2	43,8	39,7	100
8.Galimybė bendrauti, jausti kolegų paramą	3,7	12,3	45,2	38,8	100

Iš lentelės matyti, kad respondentai teikia pirmenybę bendravimo (socialiniams) bei saviraiškos ir estetiniams motyvams, nes palankiau įvertino galimybės būti pripažintam ir įvertintam, galimybės bendrauti, jausti kolegų paramą, didesnio pasitenkinimo darbu bei didesnių asmeninių pasiekimų, saviraiškos motyvacijos faktoriams. Prie šio preliminarus komandinio darbo testo rezultatų dar bus sugrįžta, kai bus aptariami Ford motyvacijos įvertinimo modifikuoto klausimyno pagrindu parengto personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo testo rezultatai.

Bendrojo Ford motyvacijos įvertinimo testo modifikuoto klausimyno pagrindu parengto gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veiklos motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo testo įverčių rezultatai, išreikšti respondentų išsakytos nuomonės atskirų komandinio darbo motyvaciją skatinančių veiksnių atžvilgiu, procentine išraiška pateikiami priede (priedas Nr. 4).

Trumpai apibendrinant bendraisiais bruožais atskirų komandinio darbo motyvacijos veiksnių ir atsitiktinių jų grupių rezultatus pagal respondentų vertinimus, reikia pažymėti, kad jau pirmajame tyrimo rezultatų apdorojimo etape (žr. Preliminaraus komandinio darbo

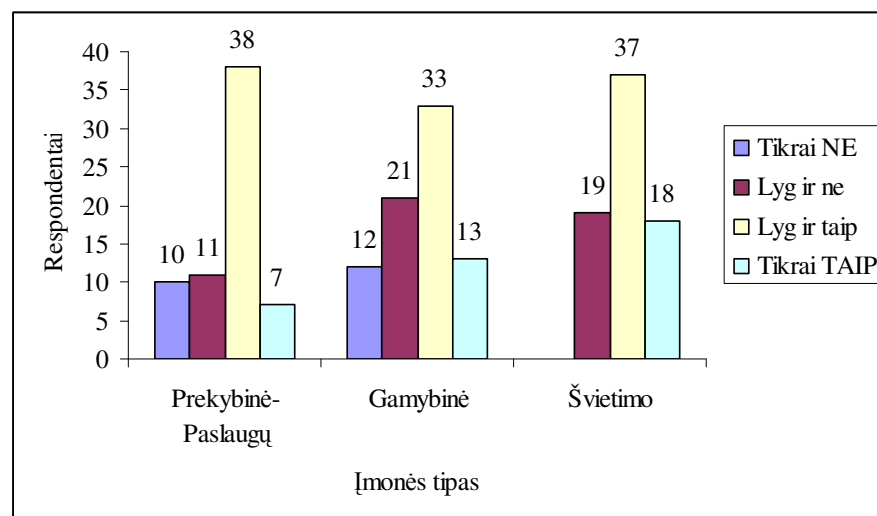
motyvacijos testo rezultatus, t.y. 3.1 lentelę), buvo nesunkiai išvengiama tendencija, jog respondentai labiau linkę palankiau vertinti veiksnius akcentuojančius darbuotojų pasitenkinimą darbu, pripažinimą ir įvertinimą kolegų tarpe bei bendradarbiavimo, pagal tyrimo teorinę bazę hipotetiškai priskiriamus saviraiškos ir įsitvirtinimo poreikių grupėms. Šių teiginių grupei pritarimą išreiškė daugiau kaip du trečdaliai apklausoje dalyvavusių respondentų. Ypač aukštai buvo vertinami teiginiai akcentuojantys individualių pastangų vertinimą komandoje, individualių pastangų pripažinimą komandoje bei komandinio darbo sąsajas motyvacijos atžvilgiu su sudėtingų užduočių laisvanorišku atlikimu, kuriems visišką pritarimą pareiškė atitinkamai 97,3, 95,5 ir 95,4 procentai visų respondentų.

Svarbiausia įvertinant šio tyrimo rezultatus yra apžvelgti atskiras motyvų kategorijas ir joms priskirtą klausimų atsakymus.

Pirmajai kategorijai (pasitenkinimas) buvo priskirti tokie klausimai:

- Įdomus darbas man svarbiau, negu geri santykiai su vadovu.
- Aš neprieštarauju ir atlieku sudėtingas užduotis, jeigu darbas prasmingas.
- Mane išbandančios užduotys yra gyvybiškai svarbus dalykas (kiti faktoriai – neesminiai).
- Įdomus darbas svarbiau negu atlyginimas.
- Man mielesnis įdomus darbas, net jei prasčiau sekasi, negu nuobodus darbas, kuriame lydi sėkmė.

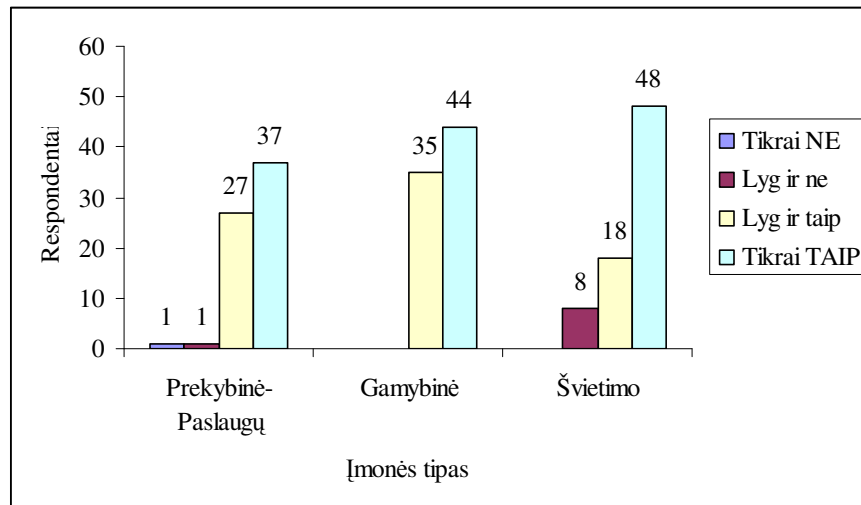
Kaip matyti iš 4 priedo, dauguma respondentų teigiamai įvertino įdomaus darbo svarbumo, o ne gerų santykių su vadovu, motyvą. Kaip šį motyvą vertina skirtingų tipų įmonių darbuotojai rodo 25 paveikslas:



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Įdomus darbas man svarbiau, nei santykiai su vadovu“. N=219

Pasirodo tiek gamybinių, tiek prekybinių-paslaugų teikimo, tiek švietimo įstaigų darbuotojai panašiai vertina įdomaus darbo svarbumo, o ne gerų santykių su vadovu, motyvą, nes visų trijų tipų įmonių atstovų dauguma pasirinko „Tikrai TAIP“ ar „Lyg ir taip“ atsakymus.

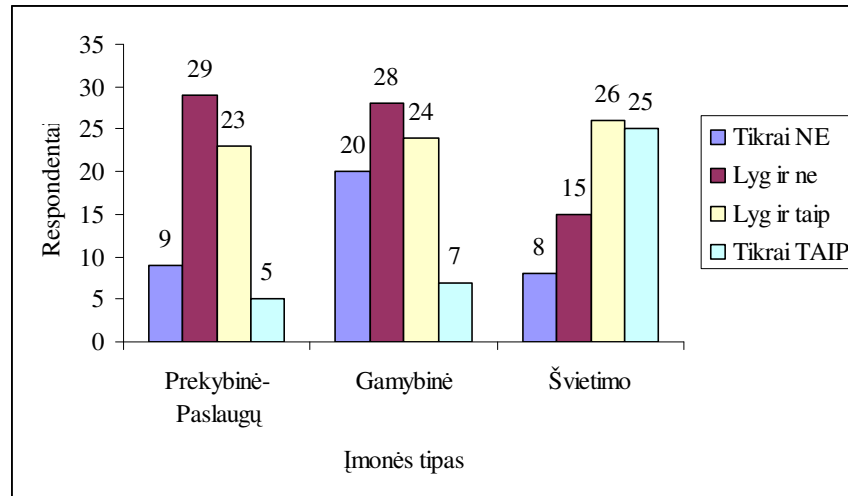
Kaip jau minėta anksčiau, respondentai labai teigiamai įvertino sudėtingų užduočių atlikimo, jei darbas prasmingas motyvą. Tai patvirtina ir 26 paveikslas, kuriame pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus šiuo klausimu:



26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Aš neprieštaruju ir atlieku sudėtingas užduotis, jeigu darbas prasmingas“. N=219

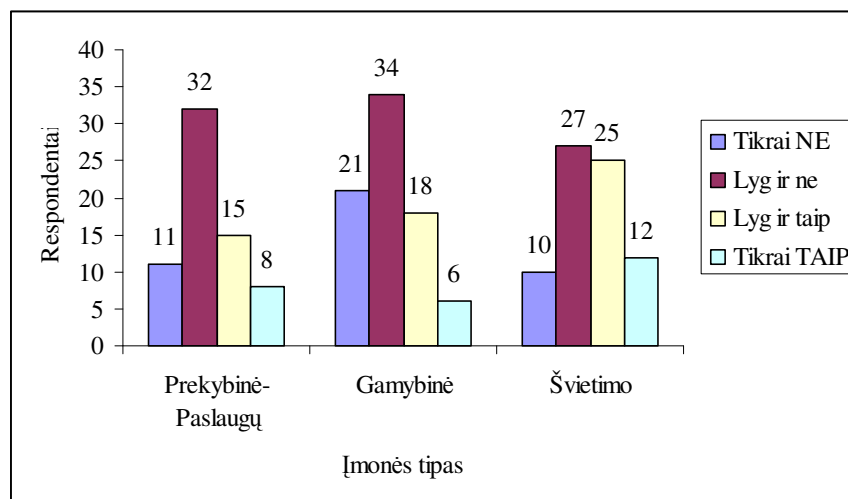
Prekybinėse-paslaugų teikimo įmonėse tik po vieną respondentą pasirinko „Tikrai NE“ ir „Lyg ir ne“ atsakymų variantus, švietimo įstaigose 8 respondentai pasirinko „Lyg ir ne“ atsakymų variantą, o gamybinėse įmonėse nebuvo nei vieno respondento, pasirinkusio neigiamus šio motyvo įverčius (žr. 26 pav.).

Respondentų nuomonės nebuvo tokios vienareikšmės klausimu apie tai, jog išbandančios užduotys yra gyvybiškai svarbus dalykas (žr. 4 priedą). Todėl labai įdomu patyrinėti šį klausimą tiek pagal tai, kokio tipo įmonėje dirba respondentai, tiek pagal lytį. 27 paveiksle grafiškai pavaizduotas respondentų pasiskirstymas šiuo klausimu, priklausomai nuo to, kokio tipo įmonėje dirba respondentai. Ir čia matyti kaip išsiskiria švietimo įstaigose dirbančių respondentų nuomonė palyginus su gamybinių bei prekybinių-paslaugų teikimo įmonių darbuotojų nuomone. Didžioji dauguma mokyklų darbuotojų (51 respondentas iš 74) teigiamai įvertino šį motyvą, t.y. sutiko, jog išbandančios užduotys jiems yra gyvybiškai svarbus dalykas, kai tuo tarpu kitų dviejų įmonių tipų atstovų dauguma (38 respondentai iš 66, dirbantys prekybinėse-paslaugų teikimo ir 48 respondentai iš 79, dirbantys gamybinėse įmonėse) šį motyvą įvertino neigiamai, t.y. jiems išbandančios užduotys nėra gyvybiškai svarbus dalykas.



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Mane išbandančios užduotys yra gyvybiškai svarbus dalykas“. N=219

Dauguma respondentų neigiamai įvertino įdomaus darbo, svarbesnio už atlyginimą motyvą (žr. 4 priedą). Išanalizavus šio motyvo vertinimus pagal tai, kokio tipo įmonėje dirba respondentai, pasitvirtino bendros tendencijos, nes respondentų atsakymai šiuo klausimu visų tipų įmonėse pasiskirsto labai panašiai. Grafiškai respondentų pasiskirstymas šiuo klausimu, priklausomai nuo to, kokio tipo įmonėje dirba respondentai, pavaizduotas 28 paveiksle.

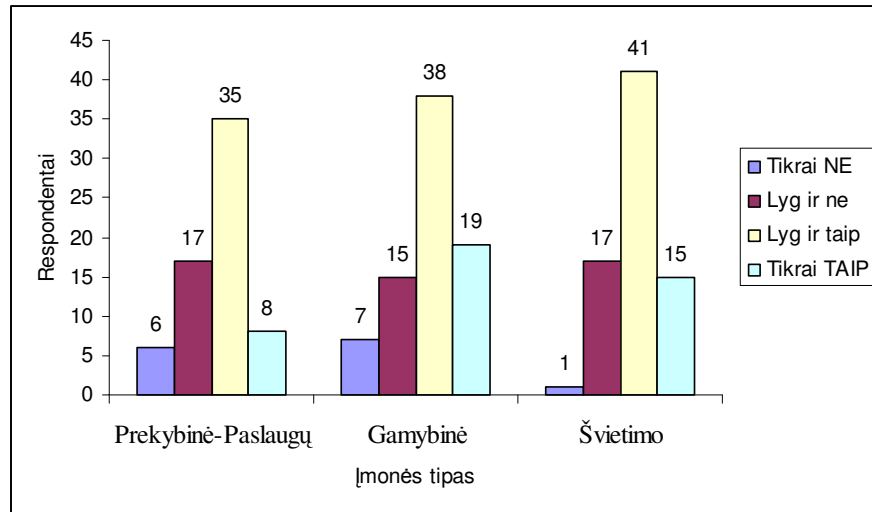


28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Įdomus darbas man svarbesnis už atlyginimą“. N=219

Tai buvo vienintelis motyvas pasitenkinimo motyvų kategorijoje, kuri dauguma respondentų įvertino neigiamai. Ir tai iš dalies rodo, kad respondentams fiziologiniai (Maslow)

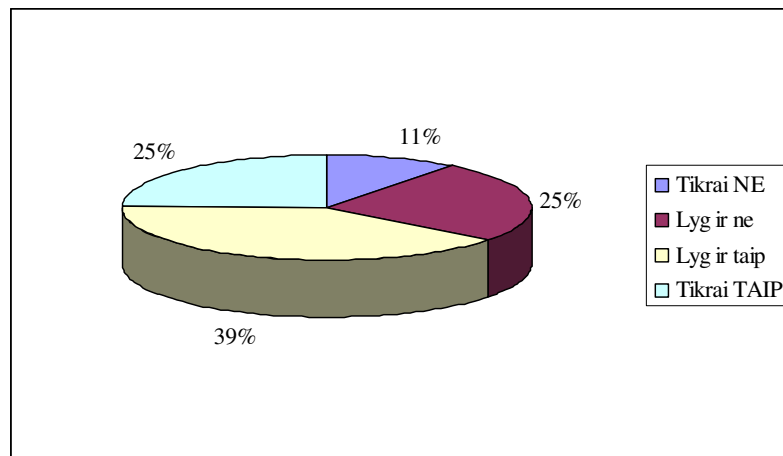
motyvai irgi yra labai svarbūs, todėl nemaža dalis darbuotojų Šiauliuose visgi rinkęsi ne labai įdomų, bet gerai apmokamą darbą.

Respondentai paklausti, ar jie rinkęsi įdomų darbą, net jei prasčiau sekasi, negu nuobodų darbą, kuriame lydi sėkmė, atsakė teigiamai (žr. 4 priedą). Taigi, kai įdomus darbas priešpastatytas sėkmei, o ne atlyginimui, respondentai mieliau renkasi ne tokį sėkmingą įdomų darbą, o ne sėkmę nuobodžiam darbe. Tokia respondentų nuomonė vyrauja tiek prekybinėse-paslaugų teikimo, tiek gamybinėse, tiek švietimo įstaigose (žr. 29 pav.).



29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Man mielesnis įdomus darbas, net jei prasčiau sekasi, negu nuobodus darbas, kuriame lydi sėkmė“. N=219

Apskaičiavus pirmajai kategorijai priskiriamų identifikacinių teiginių įverčių vidurkius, matyti, kad respondentams labai svarbūs pasitenkinimo darbu motyvai ir jie pritarė šios veiksmų grupės įtakai komandinio darbo motyvacijai (žr. 30 pav.).

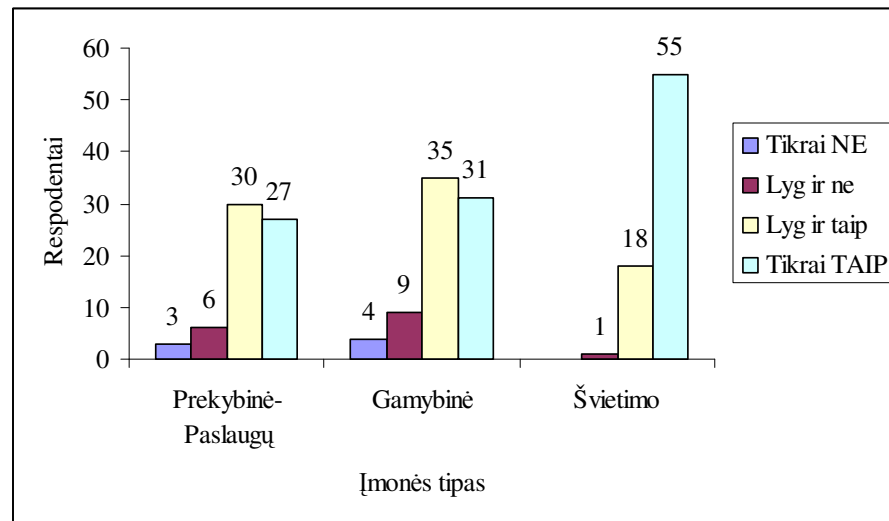


30 pav. Pasitenkinimo darbu kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219

Pasiekimų kategorijai buvo priskirti šie identifikaciniai teiginiai:

- Jaučiuosi paskatintas, jei pasisekė įvykdyti sunkų pavedimą.
- Informacija apie mano laimėjimus svarbesnė negu pripažinimas ir įvertinimas
- Sėkmė darbe svarbesnė negu atsakingas postas
- Sėkmė svarbiau negu komandos palaikymas.

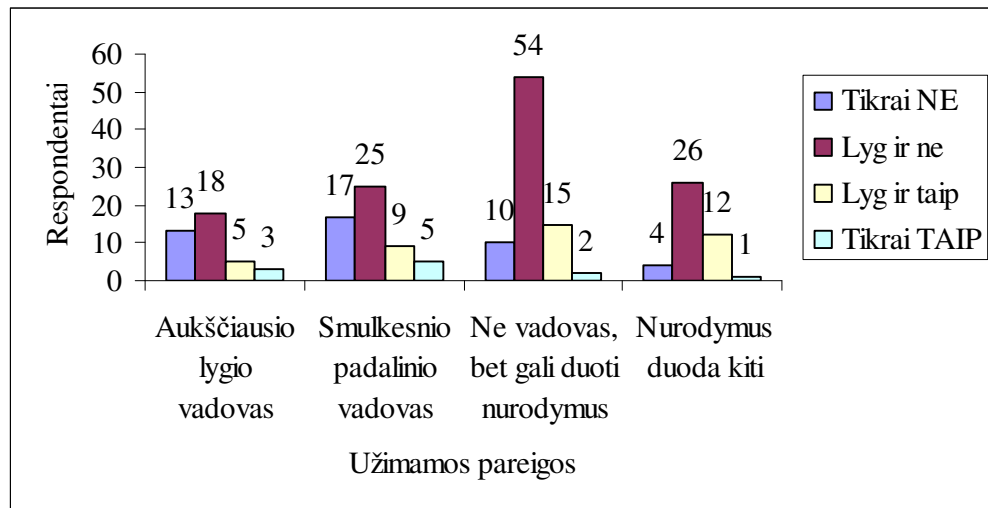
Kaip matyti iš 4 priedo, didžioji dauguma respondentų teigė, kad jaučiasi paskatinti, kai pasiseka įvykdyti sunkų pavedimą. Net 196 respondentai pažymėjo „Tikrai TAIP“ ir „Lyg ir taip“ atsakymus į šį motyvą. Išanalizavus atsakymų pasiskirstymą pagal tai, kokio tipo įmonėje dirba respondentai, matyti, kad įmonės tipas neturi įtakos teigiamam šio motyvo įvertinimui. Respondentų atsakymai labai panašiai pasiskirsto tiek prekybinėse-paslaugų teikimo, tiek gamybinėse, tiek švietimo įstaigose (žr. 31 pav.). Tik mokyklų darbuotojai buvo labiau užtikrinti savo atsakymu, nes rinkosi „Tikrai TAIP“ atsakymo variantą.



31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Jaučiuosi paskatintas, jei pasisekė įvykdyti sunkų pavedimą“. N=219

Priešingai negu „Jaučiuosi paskatintas, jei pasisekė įvykdyti sunkų pavedimą“ motyvą komandinėje veikloje, respondentai įvertino „Informacija apie mano laimėjimus svarbesnė negu pripažinimas ir įvertinimas“ motyvą, taip teigdami, kad jiems svarbiau, kad apie jų nuveiktus darbus bei pasiektus laimėjimus būtų žinoma įmonėje. Kaip matyti iš 4 priedo, didžioji dauguma respondentų neigiamai įvertino šį teiginį, nes net 167 respondentai iš visos imties pasirinko „Tikrai NE“ ir „Lyg ir ne“ atsakymų variantus. Kadangi pagal skirtingus įmonių tipus

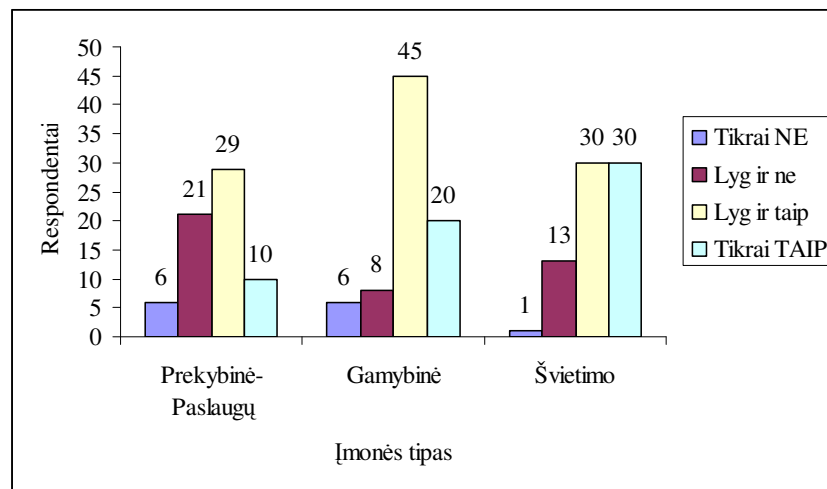
nagrinėjant šį klausimą nepastebėta jokių ryškių skirtumų nei vieno tipo įmonės darbuotojų atsakymuose, nutarta paanalizuoti kaip šį identifikacinį teiginį įvertino skirtingas pareigas užimančios darbuotojai. Tačiau, kaip matyti iš 32 paveikslo, skirtingų pareigybių darbuotojai labai panašiai įvertino „Informacija apie mano laimėjimus svarbesnė negu pripažinimas ir įvertinimas“ motyvą.



32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigas užimančių darbuotojų klausimu „Informacija apie mano laimėjimus svarbesnė negu pripažinimas ir įvertinimas“.

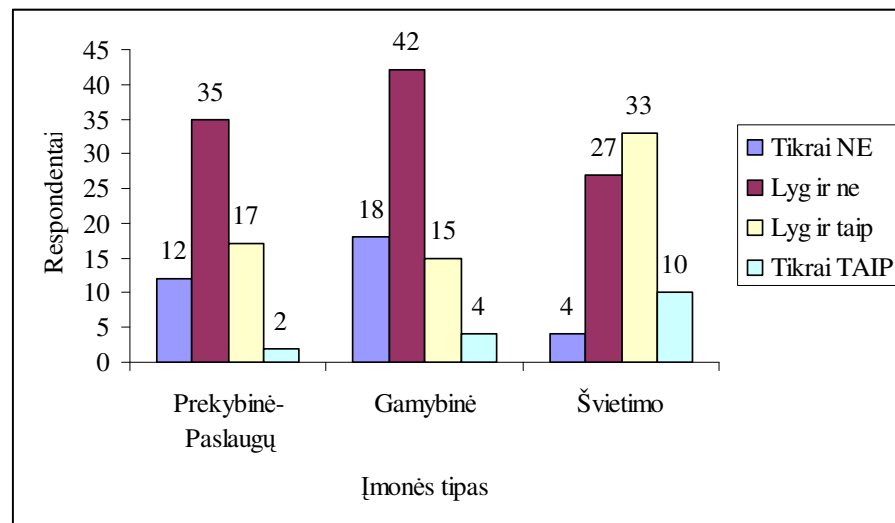
N=219

Dauguma respondentų (74,9% respondentų) teigiamai pasisakė klausimu, jog sėkmė darbe svarbesnė nei atsakingas postas (žr. 4 priedą). Išanalizavus, kaip šį motyvą vertina skirtingų tipų įmonėse dirbantys respondentai, matyti, kad labiausiai užtikrinti buvo mokyklų darbuotojai. Mat jie pažymėjo daugiausiai „Tikrai TAIP“ atsakymų (30 respondentų), kai tuo tarpu prekybinių-paslaugų teikimo bei gamybinių įmonių darbuotojai tik kartu sudėjus pažymėjo 30 „Tikrai TAIP“ atsakymų (žr. 33 pav.).



33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Sėkmė darbe svarbesnė negu atsakingas postas.“. N=219

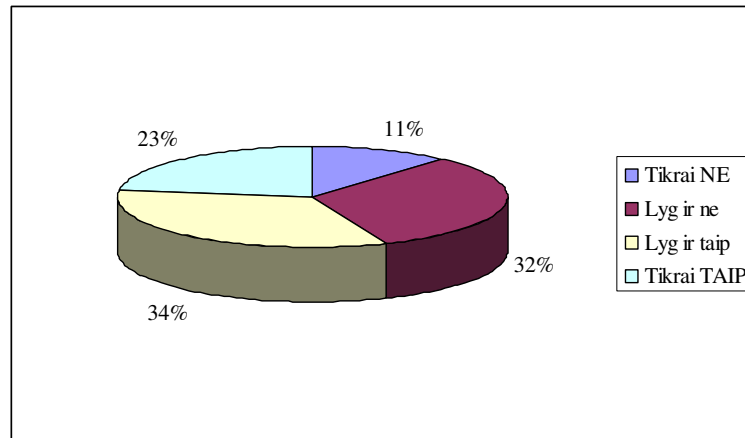
Neigiamai respondentai įvertino motyvą „sėkmė svarbiau negu komandos palaikymas“ (žr. 4 priedą). Įdomu tai, kad mokyklų darbuotojų dauguma jį įvertino teigiamai, nes net 43 respondentai pažymėjo „Tikrai TAIP“ ir „Lyg ir taip“ atsakymų variantus. Tačiau neigiamų atsakymų prekybinėse-paslaugų teikimo bei gamybinėse įmonėse dirbančių darbuotojų buvo žymiai daugiau – net 107. Ir dar reikia nepamiršti 31 neigiamo atsakymo švietimo įstaigų darbuotojų (žr. 34 pav.).



34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Sėkmė svarbiau negu komandos palaikymas.“. N=219

Apskaičiavus antrajai kategorijai priskiriamų identifikacinių teiginių įverčių vidurkius, matyti, kad respondentams svarbūs pasiekimų darbe motyvai ir jie pritarė šios veiksmų grupės

įtakai komandinio darbo motyvacijai. Tačiau reikia įvertinti tai, kad vis dėlto tik truputį mažesnė dalis respondentų mano atvirkščiai (žr. 35 pav.).

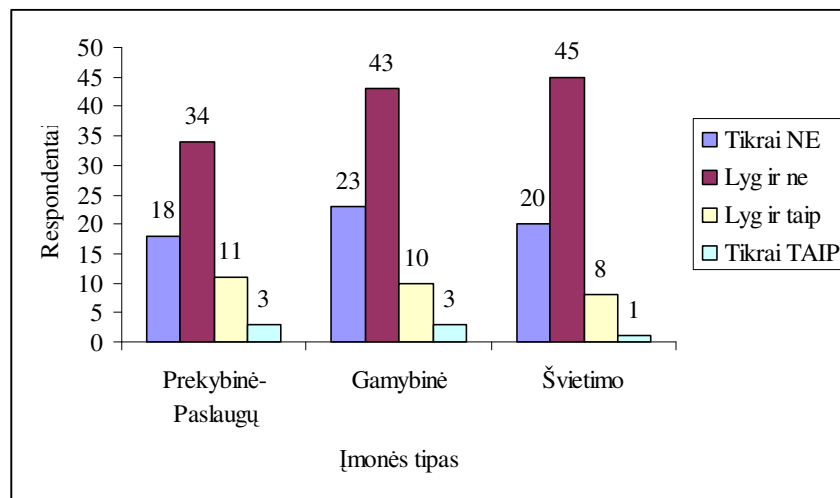


35 pav. Pasiekimų darbe kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219

Karjeros kategorijai buvo priskirti šie identifikaciniai teiginiai:

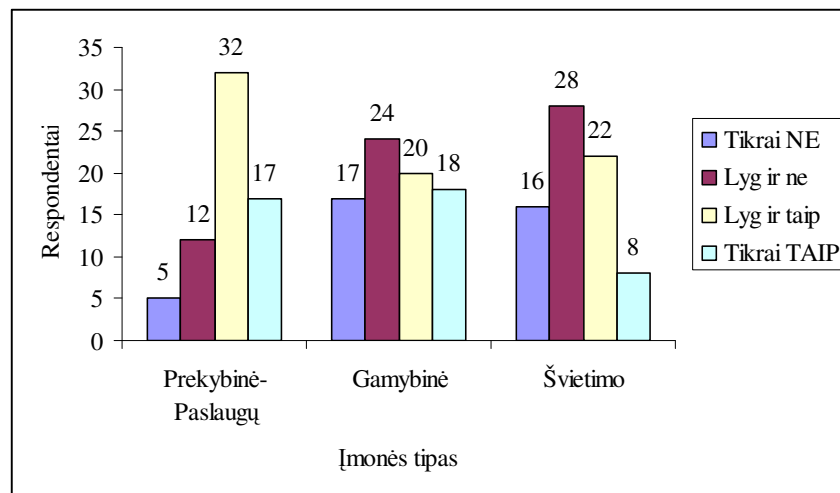
- Paaukštinimas svarbiau nei atlyginimas
- Geriausia motyvacija – padaryti karjerą.
- Pakeisčiau darbą, jei žinočiau, kad šiame darbe labai maža galimybė padaryti karjerą.
- Karjera man svarbiau negu bendradarbiavimas su komandos nariais.

Respondentai neigiamai įvertino „paaukštinimas svarbiau nei atlyginimas“ motyvą. Net 87,6% respondentų pasirinko „Tikrai NE“ ir „Lyg ir ne“ atsakymų variantus (žr. 4 priedą), kas reiškia, jog darbuotojams žymiai svarbiau atlyginimas, negu karjera. Šiuo klausimu prekybinių-paslaugų teikimo, gamybinių bei švietimo įstaigų darbuotojų nuomonės nesiskyrė. Grafiškai tai pavaizduota 36 paveiksle.



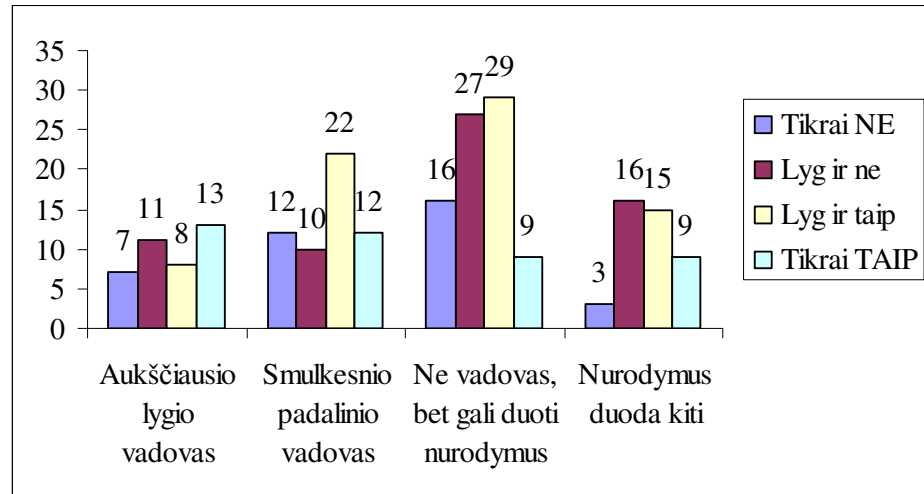
36 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Paaukštinimas svarbiau nei atlyginimas“. N=219

Respondentų nuomonės nebuvo tokios vienareikšmės, vertinant ar geriausia motyvacija yra padaryti karjerą. Iš viso 46,6% respondentų linkę manyti, jog padaryti karjerą nėra geriausias motyvacijos veiksnys, o kiti 53,6% - mano, kad karjera yra geriausia motyvacija darbe. 37 paveiksle pavaizduota kaip skirtingai ši motyvą vertina prekybinių-paslaugų teikimo, gamybinių bei švietimo įstaigų darbuotojai. Kaip matyti iš grafiko, labiausiai neigiamai šį teiginį įvertino gamybinių ir švietimo įstaigų darbuotojai.



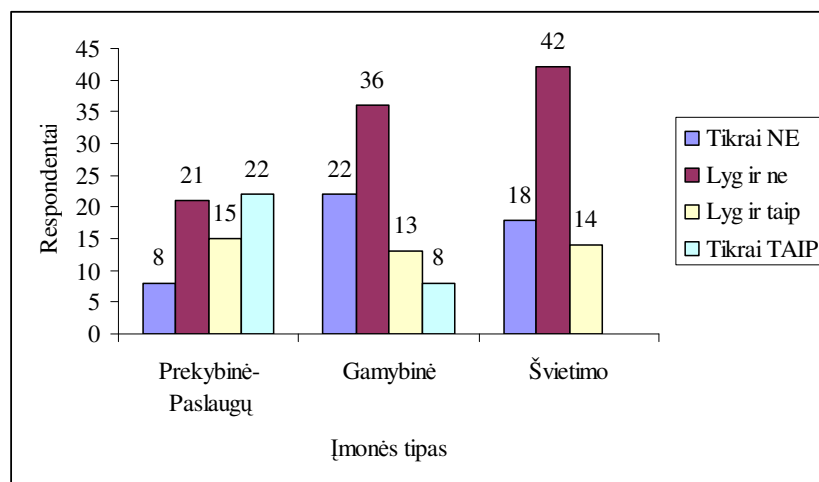
37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Geriausia motyvacija – padaryti karjerą“. N=219

Išanalizavus šį klausimą pagal tai, kokias pareigas užima darbuotojai įmonėje, paaiškėjo, jog visų pareigybių darbuotojų nuomonės pasidalijo beveik po lygiai (žr. 38 pav.). Taigi, galima teigti, jog karjeros kaip geriausio motyvatoriaus pasirinkimo neįtakoja užimamos pareigos.



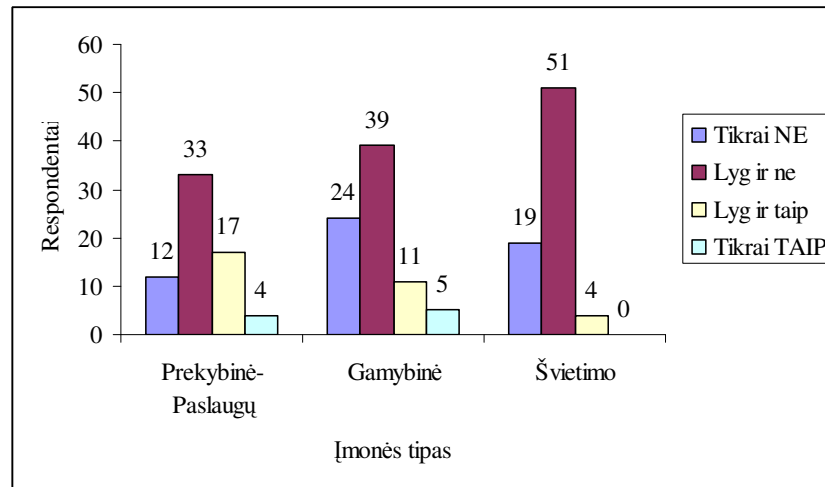
38 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigas užimančių darbuotojų klausimu „Geriausia motyvacija – padaryti karjerą“. N=219

Trečiąjį karjeros kategorijai priskiriamą identifikacinį teiginį respondentai vėlgi įvertino skeptiškai. Daugiausia darbuotojų (67,1%) teigė, jog nekeistų darbo, jei dabartiniame darbe nepavyktų padaryti karjeros, likusieji 32,9% respondentų teigė, jog pakeistų darbą, jei nepavyktų dabartinėje darbovietėje padaryti karjeros (žr. 4 priedą). Iš 39 paveikslo matyti, kad, nepasisėkus padaryti karjeros, darbo nekeistų daugiau gamybinių bei švietimo įstaigų darbuotojų. Prekybinių-paslaugų teikimo įmonių darbuotojai irgi neturėjo vienareikšmės nuomonės šiuo klausimu – 37 respondentai iš 66 sutiko su teiginiu, 29 – nesutiko. Toks respondentų nuomonių pasiskirstymas gali būti aiškinamas tuo, kad prekybinėse įmonėse dirbantys darbuotojai mato didesnes galimybes pakilti karjeros laiptais savo įmonėse, negu švietimo ar gamybinių įmonių darbuotojai.



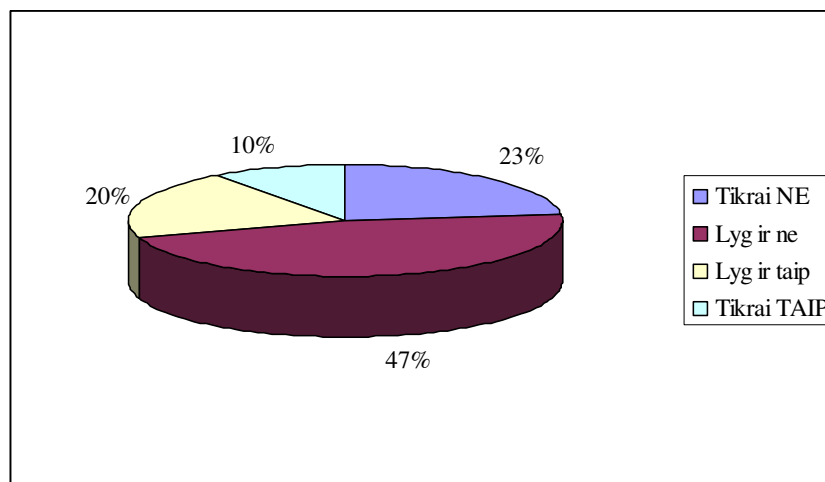
39 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Pakeisčiau darbą, jei žinočiau, kad šiame darbe labai maža galimybė padaryti karjerą“. N=219

Paskutinią šios kategorijos identifikacinių teiginių respondentai taipogi įvertino neigiamai (žr. 4 priedą). Ir netgi nebuvo skirtingų tipų įmonių atstovų prieštaravimų. Tiek prekybinių-paslaugų teikimo, tiek gamybinių, tiek švietimo įstaigų darbuotojai neigiamai atsiliepė į „Karjera man svarbiau negu bendradarbiavimas su komandos nariais“ teiginį tokiu būdu išreikšdami nuomonę, jog jiems bendradarbiavimas su komandos nariais žymiai svarbesnis už karjerą įmonėje. Grafiškai tai pavaizduota 40 paveiksle.



40 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Karjera man svarbiau negu bendradarbiavimas su komandos nariais“. N=219

Apskaičiavus trečiajai kategorijai priskiriamų identifikacinių teiginių įverčių vidurkius, matyti, kad respondentų motyvacijai nėra svarbūs karjeros motyvai. (žr. 41 pav.). Tokį respondentų vertinimą galėjo nulemti įmonės, kurioje dirba respondentai, tipas, nes ne visose įmonėse yra didelės karjeros perspektyvos (pvz., mokyklose).



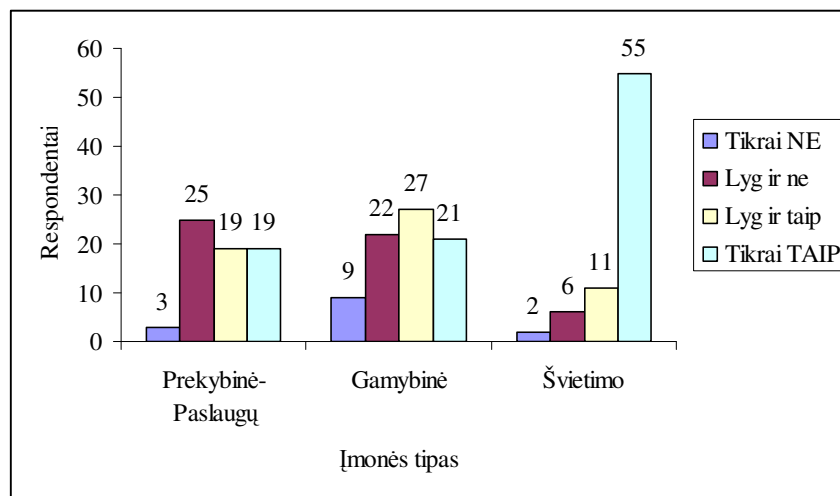
41 pav. Karjeros kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais.

N=219

Pripažinimo ir įvertinimo kategorijai buvo priskirti šie identifikaciniai teiginiai:

- Man svarbu, kad būtų vertinama mano darbo kokybė (darbo užmokestis ne toks svarbus)
- Man patinka, kai vertinamos mano pastangos.
- Mano motyvacija gera, jei sulaukiu pripažinimo ir įvertinimo
- Gerai atliktas darbas man svarbiau nei paaukštinimas.

Pirmąjį šios kategorijos teiginį dauguma respondentų (69,4%) įvertino teigiamai. Labiausiai svarbu, kad būtų vertinama jų darbo kokybė, yra mokyklos darbuotojams. Kaip matyti iš 42 paveikslo, dauguma teigiamai pasisakusių respondentų yra švietimo įstaigų darbuotojai. Prekybinių-paslaugų teikimo bei gamybinių įstaigų darbuotojų nuomonės šiuo klausimu skyrėsi nuo mokytojų nuomonės. Jų tarpe daugiausia neigiamų atsakymų: 28 prekybinėse-paslaugų teikimo įmonėse ir 31 gamybinėse įmonėse dirbantys respondentai.

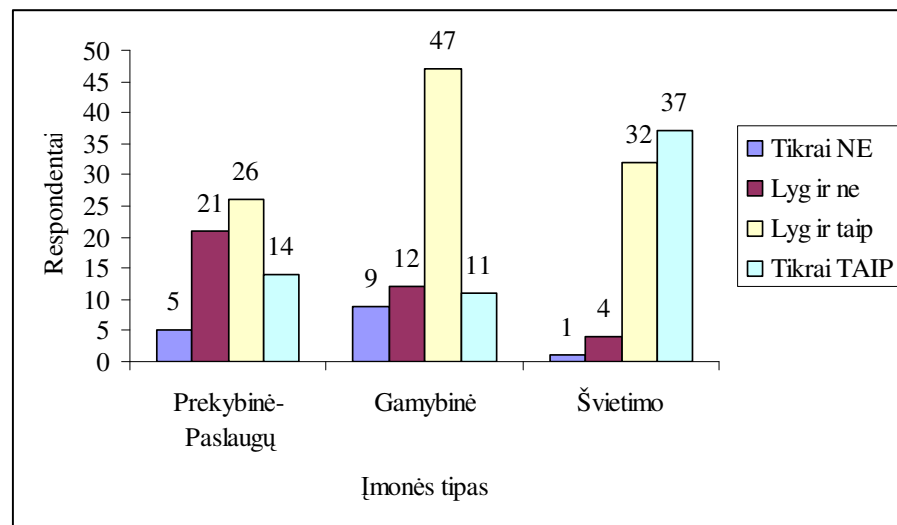


42 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Man svarbu, kad būtų vertinama mano darbo kokybė (darbo užmokestis ne toks svarbus)“. N=219

Antrasis identifikacinis teiginys pripažinimo ir įvertinimo motyvų kategorijoje „Man patinka, kai vertinamos mano pastangos“, kaip jau minėta anksčiau, buvo vienas iš daugiausiai teigiamų pasisakymų sulaukusių teiginių. Net 97,3% respondentų patinka, kai vertinamos jų pastangos (žr. 4 priedą). Iš kitos pusės, tokių respondentų pasisakymų šiuo klausimu ir reikėjo tikėtis. Juk jaustis laimingam, kai vertinamos tavo pastangos yra netgi labai žmogiškas jausmas. Darbuotojų nuomonės tai patvirtino.

Labai panašios nuomonės respondentai buvo ir „Mano motyvacija gera, jei sulaukiu pripažinimo ir įvertinimo“ klausimu. Kaip jau irgi minėta, 95,5% respondentų pasirinko teigiamus šio teiginio įvertinimus (žr. 4 priedą). Iš dalies šis teiginys labai panašus į prieš tai buvusį, todėl panaši respondentų nuomonė tik sustiprina jų pasisakymus ir patvirtina, kad pripažinimo ir įvertinimo motyvai jiems labai svarbūs bendros veiklos motyvacijai.

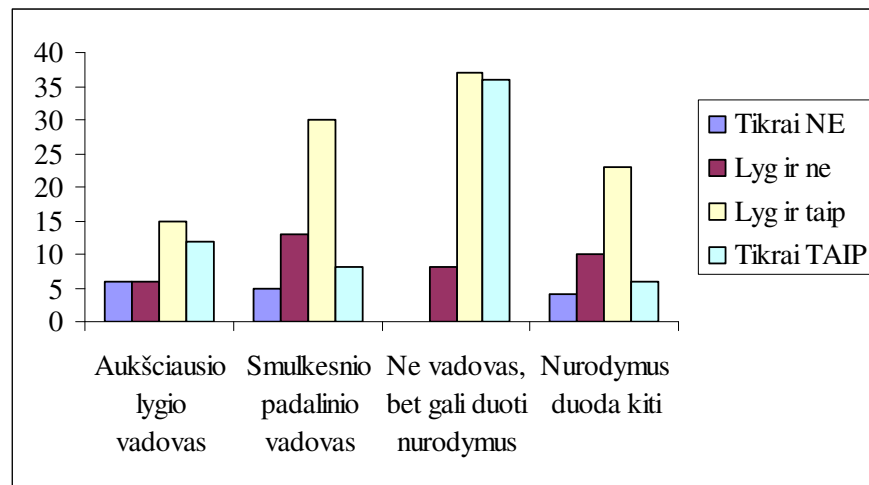
Paskutinį šiai kategorijai priskiriamą teiginį „Gerai atliktas darbas man svarbiau nei paaukštinimas“ respondentai irgi įvertino teigiamai. 76,2% visos imties mano, kad gerai atliktas darbas jiems svarbiau už paaukštinimą. Nors dauguma respondentų ir įvertino šį motyvą teigiamai, visgi teigiamų atsakymų šiek tiek mažiau nei į prieš tai užduotus klausimus pripažinimo ir įvertinimo kategorijoje. Todėl įdomu apžvelgti, kaip pasiskirstė skirtingų tipų įmonėse dirbančių respondentų nuomonės. Grafiškai tai pavaizduota 43 paveiksle.



43 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Gerai atliktas darbas man svarbiau nei paaukštinimas“. N=219

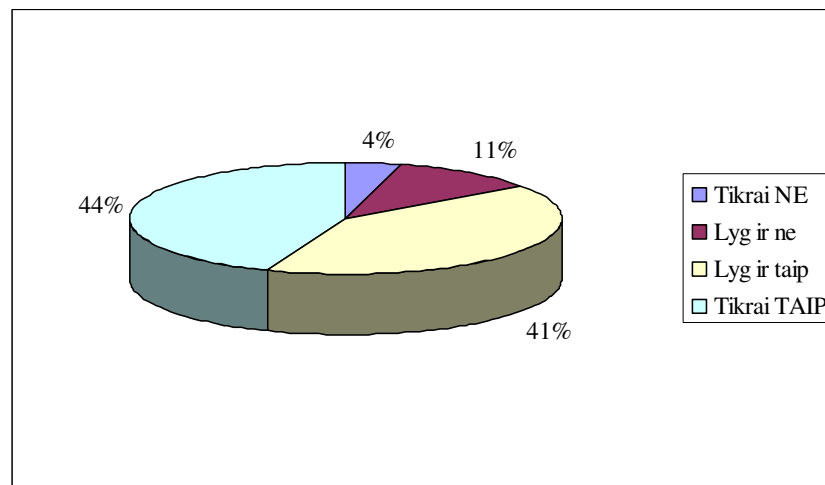
Kaip matyti iš 43 paveikslo, daugiausiai neigiamų pasisakymų buvo prekybinėse-paslaugų teikimo įmonėse dirbančių respondentų tarpe (26 respondentai pasirinko „Tikrai NE“ ir „Lyg ir ne“ atsakymų variantus), kiek mažiau neigiamų atsakymų buvo gamybinių įmonių darbuotojų tarpe (21 respondentas pasirinko „Tikrai NE“ ir „Lyg ir ne“ atsakymų variantus).

44 paveiksle pavaizduota kaip šiuo klausimu pasiskirsto skirtingas pareigas užimantys darbuotojai. Kaip matyti iš grafiko, daugiausiai teigiamų atsakymų buvo tarp ne vadovų, bet galinčių duoti nurodymus darbuotojų. Reikia nepamiršti, kad šiai kategorijai respondentų priklauso visi mokytojai ir tik maža dalis kitų tipų įmonėse dirbančių darbuotojų. Todėl galima teigti, kad mokytojams gerai atliktas darbas svarbiau už paaukštinimą.



44 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Gerai atliktas darbas man svarbiau nei paaugštinimas“. N=219

Apskaičiavus ketvirtajai kategorijai priskiriamų identifikacinių teiginių įverčių vidurkius, matyti, kad respondentų motyvacijai labai svarbūs pripažinimo ir įvertinimo motyvai ir jie pritarė šios veiksmų grupės įtakai komandinio darbo motyvacijai (žr. 45 pav.).



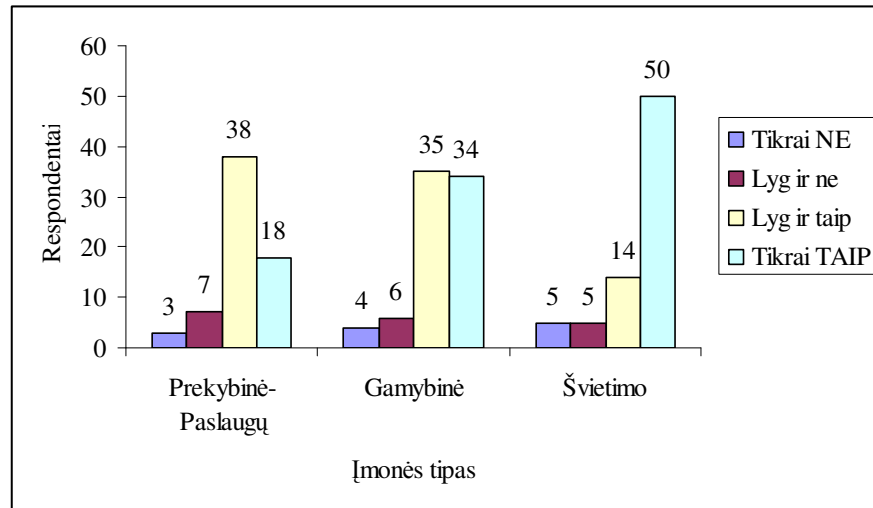
45 pav. Pripažinimo ir įvertinimo kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219

Atsakomybės motyvų kategorijai buvo priskirti šie identifikaciniai teiginiai:

- Kad sektųsi darbe, reikalingas autoritetas ir galimybė priimti sprendimus
- Didesnė atsakomybė svarbiau negu pripažinimas ir įvertinimas

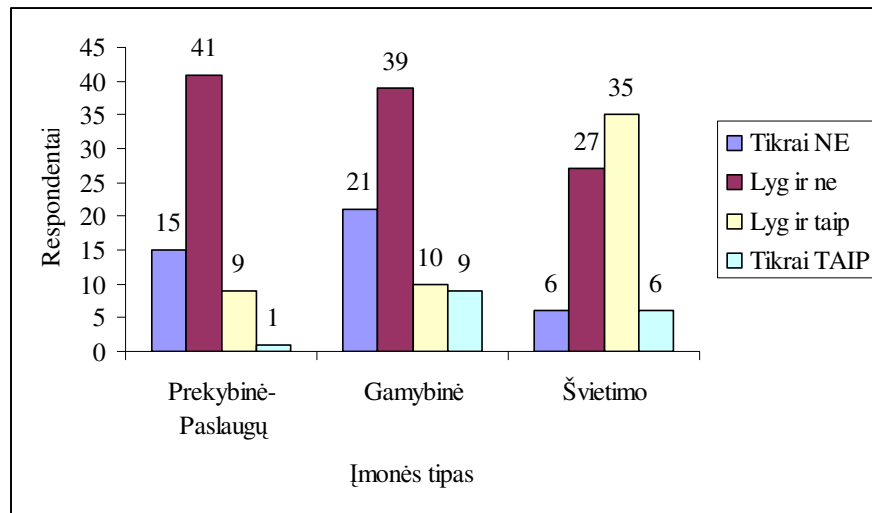
Pirmąjį teiginį dauguma respondentų įvertino teigiamai. Net 86,4% respondentų mano, jog sėkmė darbe priklauso nuo autoriteto ir galimybės priimti sprendimus (žr. 4 priedą). Išanalizavus šio klausimo atsakymus pagal skirtingo tipo įmonėse dirbančių respondentų

nuomonę, matyti, jog tiek prekybinių-paslaugų teikimo, tiek gamybinių, tiek švietimo įstaigose darbuotojų nuomonės panašios bendriems šio klausimo įvertinimams (žr. 46 pav.). Visų tipų įmonių darbuotojų tarpe buvo po 10 respondentų, pasisakiusių neigiamai šiuo klausimu. Ir vėlgi švietimo įstaigų darbuotojai buvo labiau užtikrinti savo atsakymais, nes net 50 respondentų, dirbančių švietimo įstaigose, pasirinko „Tikrai TAIP“ atsakymus.



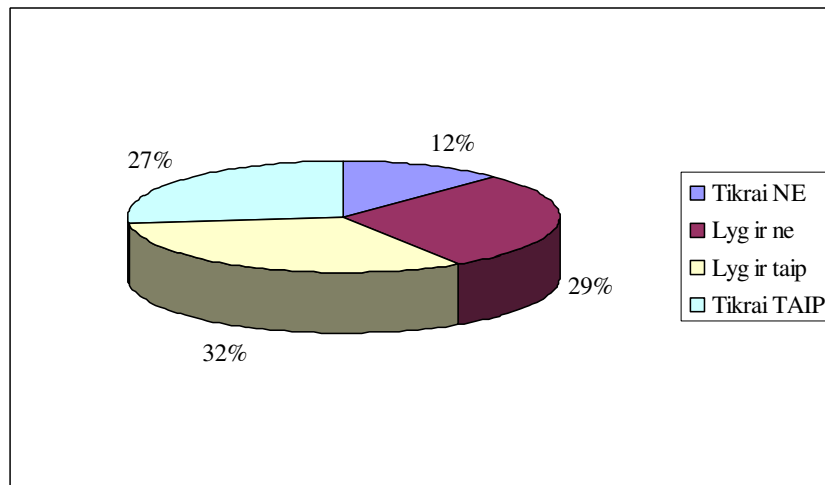
46 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Kad sektųsi darbe, reikalingas autoritetas ir galimybė priimti sprendimus“. N=219

Teiginį „Didesnė atsakomybė svarbiau negu pripažinimas ir įvertinimas“ dauguma respondentų įvertino neigiamai (žr. 4 priedą). Tokia respondentų nuomonė tik patvirtina, jog jiems pripažinimo ir įvertinimo motyvas yra svarbesnis. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, jog visgi švietimo įstaigų darbuotojų nuomonės šiuo klausimu nebuvo tokios pačios kaip ir prekybinių-paslaugų teikimo bei gamybinių įmonių darbuotojų. Kaip matyti iš 47 paveikslo, didžioji dauguma teigiamų atsakymų į šį klausimą yra švietimo įstaigų darbuotojų, o didžioji dauguma neigiamų atsakymų pasiskirsto tarp prekybinių-paslaugų teikimo bei gamybinių įmonių.



47 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Didesnė atsakomybė svarbiau negu pripažinimas ir įvertinimas“. N=219

Apskaičiavus penktajai – atsakomybės - kategorijai priskiriamų identifikacinių teiginių įverčių vidurkius, matyti, kad respondentų motyvacijai svarbūs atsakomybės motyvai ir jie pritarė šios veiksmų grupės įtakai komandinio darbo motyvacijai (žr. 48 pav.). Tačiau tai, kad antrąjį teiginių respondentai įvertino neigiamai, rodo, jog pripažinimo ir įvertinimo motyvai jiems yra svarbesni.



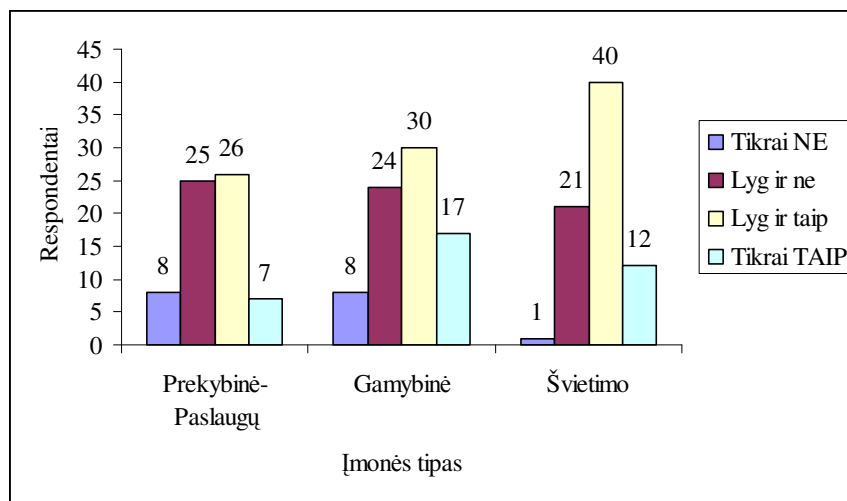
48 pav. Atsakomybės kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219

Bendradarbiavimo motyvų kategorijai buvo priskirti šie identifikaciniai teiginiai:

- Svarbu geri santykiai su kolegomis
- Būti pripažintu komandoje man svarbiau negu didesnė atsakomybė

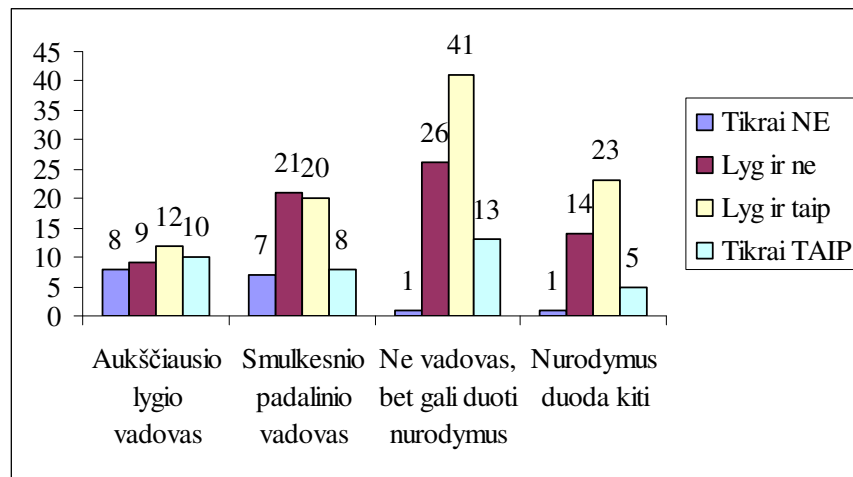
Kaip matyti iš 4 priedo, respondentams labai svarbu geri santykiai su kolegomis. Net 95% prekybinių-paslaugų teikimo, gamybinių bei švietimo įstaigų dabuotojų pasisakė teigiamai šiuo klausimu, t.y pasirinko „Tikrai TAIP“ ir „Lyg ir taip“ atsakymų variantus.

Antrąjį šiai kategorijai priskiriamą teiginį dauguma respondentų įvertino teigiamai. Respondentų atsakymai į „Būti pripažintu komandoje man svarbiau negu didesnė atsakomybė“ klausimą pasiskirstė sekančiai: 7,8% respondentų pasirinko „Tikrai NE“ atsakymų variantą, 32% respondentų – „Lyg ir ne“, 43,8% respondentų – „Lyg ir taip“ ir 16,4% respondentų pasirinko „Tikrai TAIP“ atsakymų variantą (žr. 4 priedą). Kaip šie atsakymai pasiskirsto tarp skirtingų tipų įmonėse dirbančių respondentų pavaizduota 49 paveiksle.

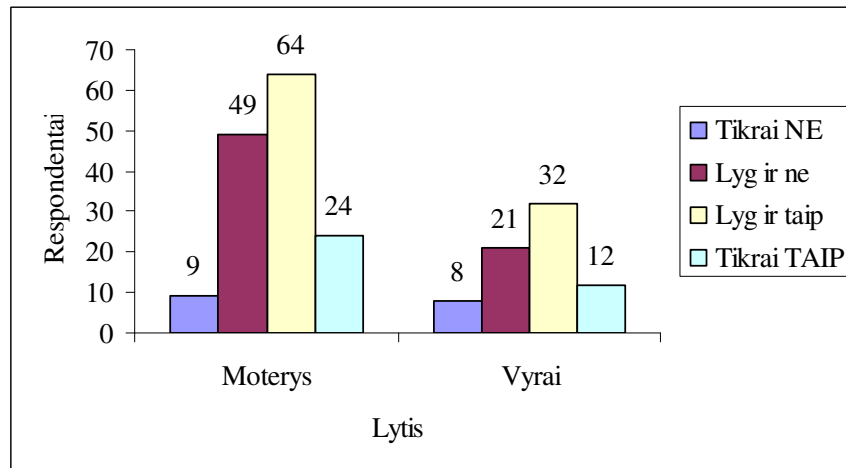


49 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Būti pripažintu komandoje man svarbiau negu didesnė atsakomybė“. N=219

Iš grafiko matyti, kad pasisakymai šiuo klausimu nelabai skiriasi tiek prekybinių-paslaugų teikimo, tiek gamybinių, tiek švietimo įstaigų darbuotojų tarpe. Todėl įdomu pažiūrėti ką pripažinimo komandoje klausimu mano skirtingas pareigas užimantys bei skirtingų lyčių respondentai (žr. 50 ir 51 pav.).



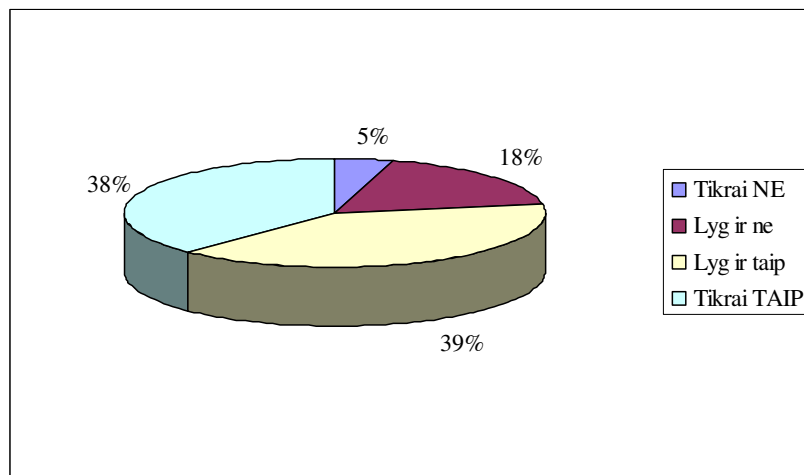
50 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigas užimančių darbuotojų klausimu „Būti pripažintu komandoje man svarbiau negu didesnė atsakomybė“. N=219



51 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį klausimu „Būti pripažintu komandoje man svarbiau negu didesnė atsakomybė“. N=219

Tačiau, kaip matyti iš 50 ir 51 paveikslų, pripažinimo komandoje motyvą panašiai vertina tiek skirtingas pareigas užimantys, tiek skirtingų lyčių atstovai, nes jų atsakymai šiuo klausimu pasiskirsto labai panašiai.

Apskaičiavus šeštajai – bendradarbiavimo - kategorijai priskiriamų identifikacinių teiginių įverčių vidurkius, matyti, kad respondentų motyvacijai svarbūs bendradarbiavimo motyvai ir jie pritarė šios veiksmų grupės įtakai komandinio darbo motyvacijai (žr. 52 pav.). Šios kategorijos rezultatai artimi pripažinimo ir įvertinimo kategorijos rezultatams.



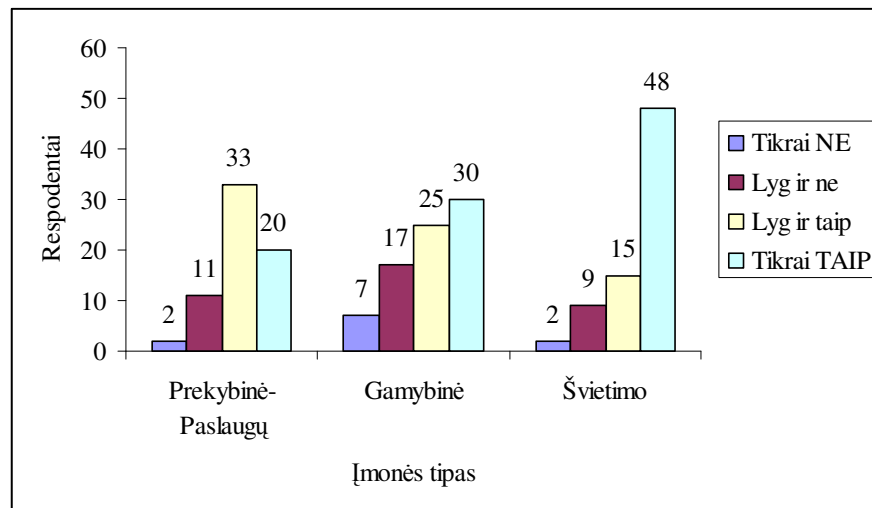
52 pav. Bendradarbiavimo kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219

Ekonomikos motyvų kategorijai buvo priskirti šie identifikaciniai teiginiai:

- Kad gerai dirbčiau, reikia, kad gerai mokėtų
- Aš mieliau dirbčiau gerai apmokamą darbą, turėdamas galimybę dirbti atskirai

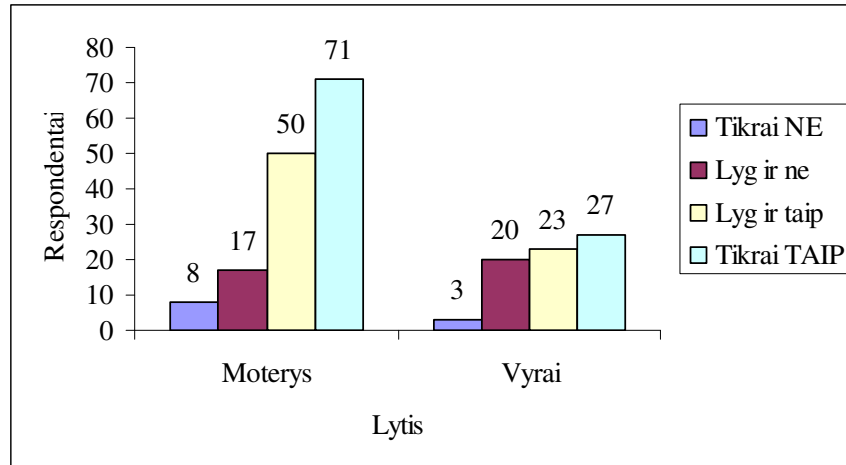
nuo kitų

Dauguma respondentų mano, kad jie gerai dirbtų, jei jiems gerai mokėtų (žr. 4 priedą). Kaip matyti iš 53 paveikslėlio, labiausiai užtikrinti šiuo klausimu buvo mokyklų darbuotojai, nes jų tarpe buvo daugiausia „Tikrai TAIP“ atsakymų.



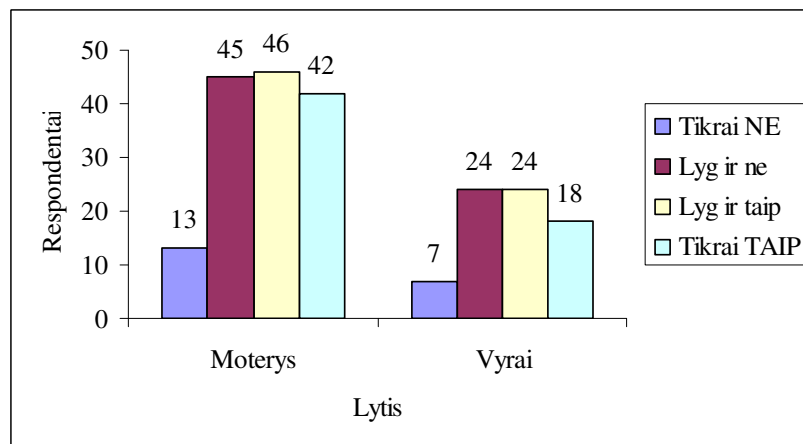
53 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Kad gerai dirbčiau, reikia, kad gerai mokėtų“. N=219

Pažvelgus, ką mano šiuo klausimu skirtingų lyčių visų tipų įmonių darbuotojai, matyti, kad didžioji dauguma teigiamų pasisakymų buvo moterų tarpe. Grafiškai tai pavaizduota 54 paveiksle.



54 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį klausimu „Kad gerai dirbčiau, reikia, kad gerai mokėtų“. N=219

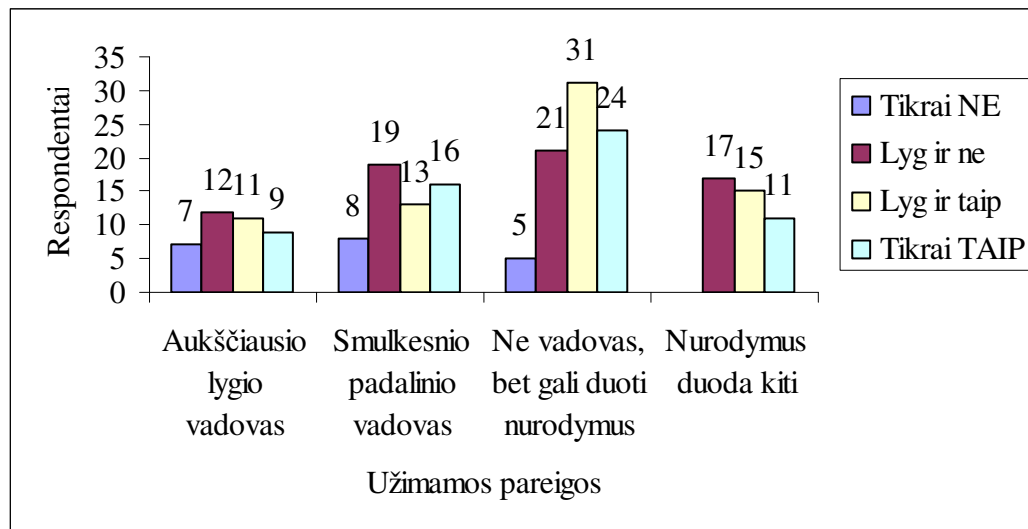
Teiginių „Aš mieliau dirbčiau gerai apmokamą darbą, turėdamas galimybę dirbti atskirai nuo kitų“ respondentai įvertino nebe taip vienareikšmiškai. Nes šiuo klausimu teigiamų pasisakymų buvo tik apie 60% (žr. 4 priedą). Kas rodo, kad darbuotojus labiau traukia materialiniai motyvatoriai (šiuo atžvilgiu pinigai), net jei tai reikštų dirbti vienam, ne komandoje. Moterų ir vyrų nuomonė šiuo klausimu nesiskyrė. Tiek moterys, tiek vyrai vienodai mieliau rinktųsi gerai apmokamą darbą, turėdami galimybę dirbti atskirai nuo kitų. Grafiškai tai pavaizduota 55 paveiksle.



55 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį klausimu „Aš mieliau dirbčiau gerai apmokamą darbą, turėdamas galimybę dirbti atskirai nuo kitų“. N=219

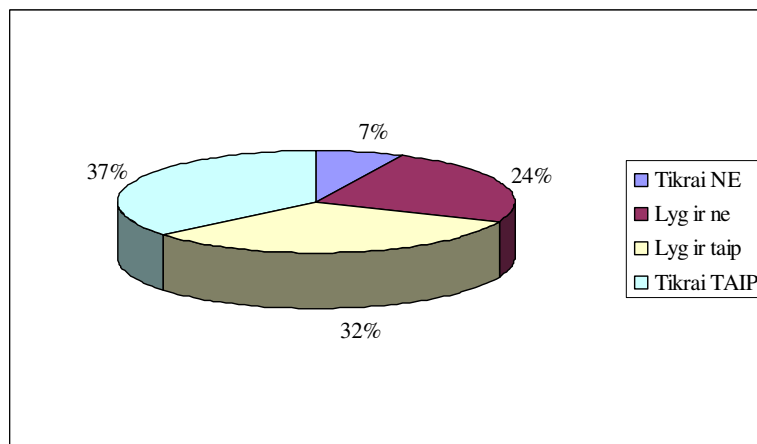
56 paveiksle pavaizduota, kaip šiuo klausimu pasisakė skirtingų pareigybių darbuotojai. Iš grafiko matyti, kad daugiausia neigiamų pasisakymų buvo tarp aukščiausio lygio bei

smulkesnio padalinio vadovų. Vadinasi, žemesnio rango darbuotojai yra labiau linkę komandinį darbą iškeisti į didesnę atlyginimą.



56 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigas užimančių darbuotojų klausimu „Aš mieliau dirbčiau gerai apmokamą darbą, turėdamas galimybę dirbti atskirai nuo kitų“. N=219

Apskaičiavus septintajai – ekonomikos - kategorijai priskiriamų identifikacinių teiginių įverčių vidurkius, matyti, kad respondentų motyvacijai svarbūs ekonomikos motyvai ir jie pritarė šios veiksmų grupės įtakai komandinio darbo motyvacijai (žr. 57 pav.).

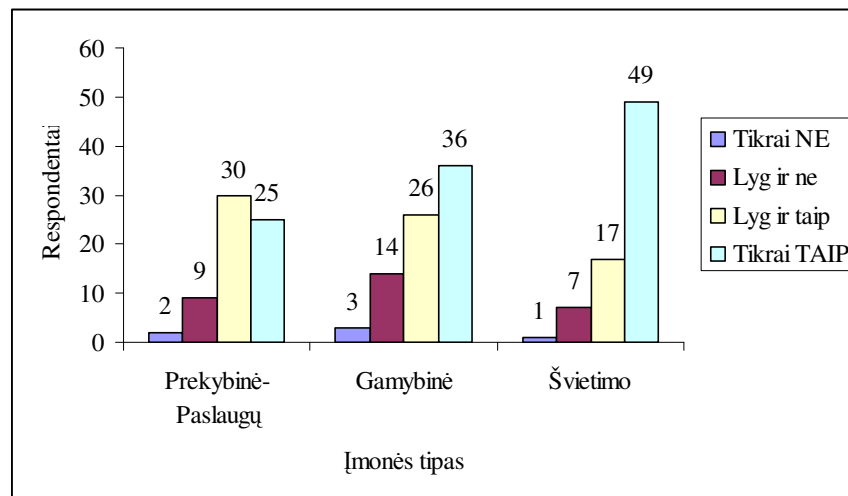


57 pav. Ekonomikos kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219

Santykių su vadovu motyvų kategorijai buvo priskirti šie identifikaciniai teiginiai:

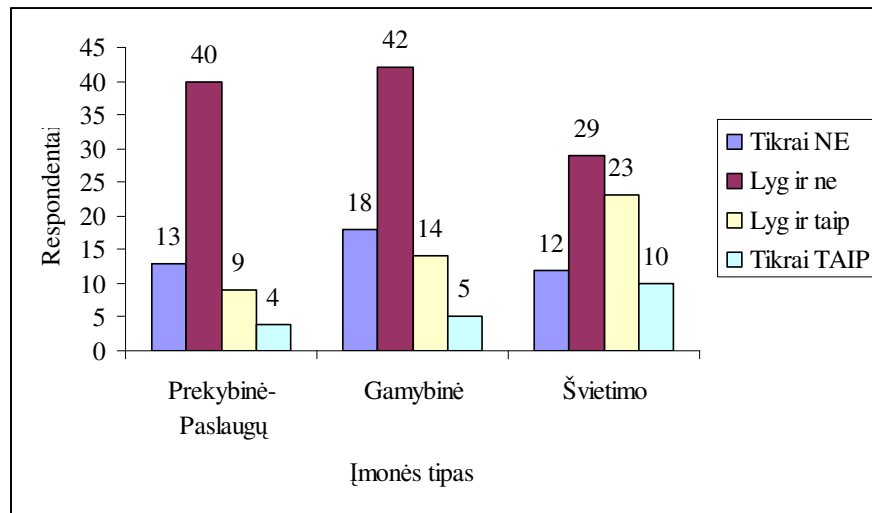
- Aš vertinu gerus santykius su vadovu, net jei mano atsakomybė (postas) yra mažesnė;
- Geri santykiai su vadovu svarbiau už atlyginimą;
- Mano motyvacija gera, jei geri santykiai su vadovu;
- Santykiai su vadovu man svarbesni negu santykiai su komanda;
- Man svarbu žinoti, jog galiu aptarti darbo problemas su darbo vadovu.

Pirmąjį teiginį dauguma respondentų įvertino teigiamai (žr. 4 priedą). Kas parodo gerų santykių su vadovu svarbumą darbuotojams, net jei dėl to jie užima žemesnį postą. Skirtingų tipų įmonių darbuotojų nuomonė šiuo klausimu buvo labai panaši (žr. 58 pav.). Išskyrus faktą, kad mokyklų darbuotojų tarpe buvo vėlgi daugiau „Tikrai TAIP“ atsakymų.



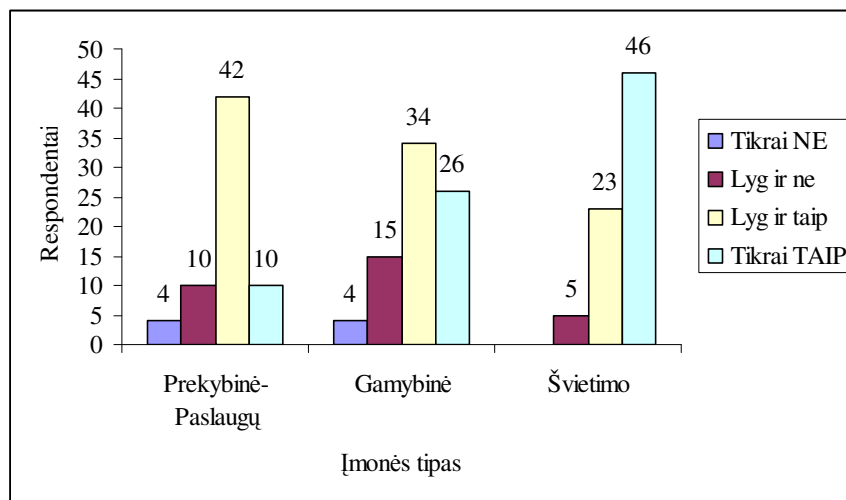
58 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Aš vertinu gerus santykius su vadovu, net jei mano atsakomybė (postas) yra mažesnė“. N=219

Paklausus respondentų ar jiems geri santykiai su vadovu svarbiau ir už atlyginimą, gauti visai kitokie rezultatai. Šį kartą darbuotojai gerus santykius su vadovu perkėlė į antrą vietą, ir į pirmą vietą iškėlė atlyginimą (žr. 4 priedą). Tokios nuomonės buvo tiek prekybinių-paslaugų teikimo, tiek gamybinių, tiek švietimo įstaigų darbuotojai. Tik kaip matyti iš 59 paveikslo, švietimo įstaigų darbuotojų tarpe buvo daugiau teigiamai pasisakiusiųjų šiuo klausimu, kai tuo tarpu gamybinėse bei prekybinėse-paslaugų teikimo įmonėse buvo daugiau neigiamų atsakymų.



59 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Gerai santykiai su vadovu svarbiau už atlyginimą“. N=219

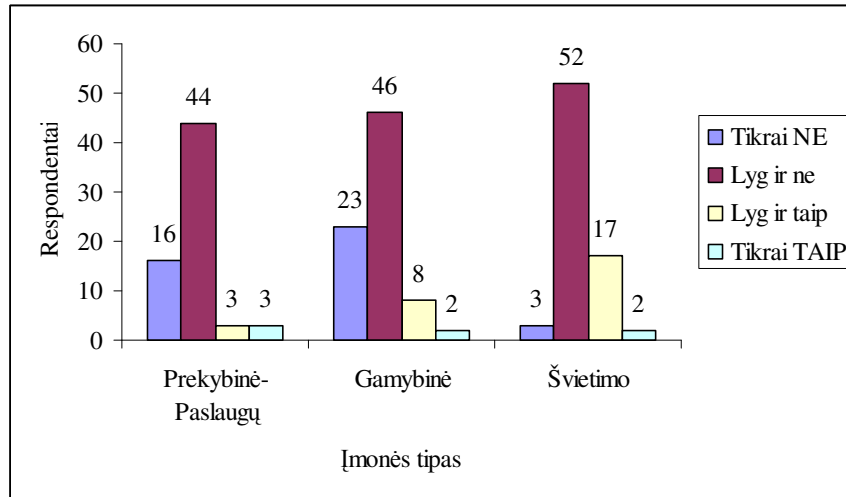
Į klausimą, ar geri santykiai su vadovu įtakoja darbuotojų motyvaciją, dauguma respondentų pasisakė teigiamai. Kaip matyti iš 4 priedo, 82,6% respondentų geri santykiai su vadovu įtakoja gerą jų pačių motyvaciją, ir 17,4% respondentų geri santykiai su vadovu neįtakoja jų motyvacijos. Iš 60 paveikslo matyti, kad labiausiai geri santykiai su vadovu įtakoja gerą švietimo įstaigų darbuotojų motyvaciją.



60 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Mano motyvacija gera, jei geri santykiai su vadovu“. N=219

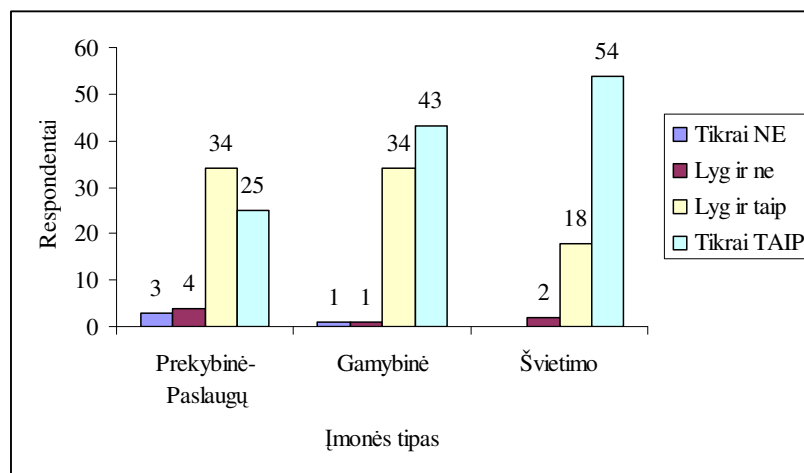
Ketvirtąjį identifikacinį teiginį „Santykiai su vadovu man svarbesni negu santykiai su komanda“ respondentai įvertino neigiamai. Dauguma respondentų mano, jog jiems svarbesni santykiai su komanda nei su vadovu (žr. 4 priedą). 61 paveiksle pavaizduotas respondentų

pasiskirstymas šiuo klausimu, priklausomai nuo to, kokio tipo įmonėje dirba respondentai. Iš paveikslėlio matyti, kad beveik visų tipų įmonių darbuotojų nuomonės šiuo klausimu panašios. Tik švietimo įstaigų darbuotojų tarpe buvo dauguma tų respondentų, kurie pasisakė teigiamai „Santykiai su vadovu man svarbesni negu santykiai su komanda“ klausimu.



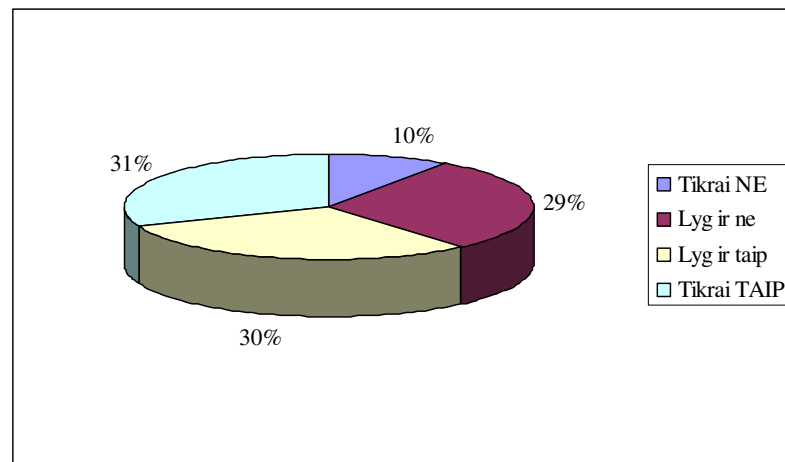
61 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Santykiai su vadovu man svarbesni negu santykiai su komanda“. N=219

Paskutinįjį šios kategorijos teiginių didžioji dauguma respondentų įvertino teigiamai (žr. 4 priedą). Kas rodo, kaip darbuotojams svarbu jausti vadovo paramą. Šiuo klausimu prekybinių-paslaugų teikimo, gamybinių bei švietimo įstaigų darbuotojų nuomonės vėlgi sutapo (žr. 62 pav.).



62 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių tipus klausimu „Man svarbu žinoti, jog galiu aptarti darbo problemas su darbo vadovu“. N=219

Apskaičiavus paskutiniajai – santykių su vadovu - kategorijai priskiriamų identifikacinių teiginių įverčių vidurkius, matyti, kad respondentų motyvacijai svarbūs santykių su vadovu motyvai ir jie pritarė šios veiksnių grupės įtakai komandinio darbo motyvacijai (žr. 63 pav.).



63 pav. Santykių su vadovu kategorijai priskiriamų motyvų įverčių vidurkiai, išreikšti procentais. N=219

Penktasis anketos blokas – tai respondentų saviraiškos poreikių sampratos identifikavimo testas.

Pagal tyrimo rezultatus respondentai dalyvaudami komandinėje veikloje geriausiai save išreiškia tenkindami pasitikėjimo savimi, savo darbo rezultatų žinojimo, pastangų pripažinimo kolegų tarpe, nuoširdaus kolegų (vadovų) įvertinimo poreikius (žr. 3.2 lentelę).

3.2 lentelė

Saviraiškos poreikių realizacija gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų darbuotojų komandinėje veikloje. N=219

Realizuojami poreikiai	Tikrai NE	Lyg ir ne	Lyg ir taip	Tikrai TAIP	Viso
Augimo ir tobulėjimo.	5,5 %	17,7 %	39,3 %	37,5 %	100%
Sveiko konkuravimo su kolegomis.	9,1 %	27,9 %	32,9 %	30,1 %	100%
Pastangų pripažinimo kolegų tarpe.	4,1 %	12,8 %	43,8 %	39,3 %	100%
Nuoširdaus kolegų (vadovų) įvertinimo.	3,2 %	14,1 %	43,4 %	39,3 %	100%
Saugumo ir stabilumo.	5,9 %	20,1 %	35,6 %	38,4 %	100%
Pasitikėjimo savimi, savo darbo rezultatų žinojimo.	1,8 %	4,1 %	35,6 %	58,5 %	100%
Papildomų pajamų.	7,8 %	20,1 %	27,4 %	44,7 %	100%
Elementaraus materialinio aprūpinimo.	7,8 %	13,7 %	33,3 %	45,2 %	100%

Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo rezultatų duomenimis savirealizacijos galimybei, kaip komandinio darbo paskatai, gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų darbuotojai ne tik skiria svarų vaidmenį bendroje grupinės veiklos motyvacijos struktūroje, bet ir akcentuoja ypatingą palankumą

pasitikėjimo savimi, savo darbo rezultatų žinojimo poreikių tenkinimui saviraiškos procese, palikdami priešpaskutinėje vietoje motyvacijos sąryšį su materialine vertybinių nuostatų sistema.

Savirealizacijos galimybes per materialinės – finansinės naudos siejamą su dalyvavimu komandinėje veikloje priežastimi išvelgia mažesnė respondentų dalis (72,1%), kai tuo tarpu pasitikėjimo savimi, savo darbo rezultatų žinojimo poreikių tenkinimą savirealizacijos srityje teigiamai įvertino 94,1% respondentų.

Paskutinysis anketos blokas skirtas išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokių motyvacinių priemonių jie labiausiai norėtų savo darbovietėse. Atlikus tyrimą gauti tokie rezultatai (žr. 3.3 lentelę):

3.3 lentelė

Respondentų pageidaujamos motyvacinės priemonės dabartinėje darbovietėje.

N=219

Motyvacinės priemonės:	Tikrai NE	Lyg ir ne	Lyg ir taip	Tikrai TAIP	Viso
Profesiniai mokymai, seminarai	1,4 %	5,0 %	21,9 %	71,7 %	100%
Asmeninio tobulėjimo mokymai, seminarai	0 %	11,4 %	28,3 %	60,3 %	100%
Kelionės	5,5 %	11,8 %	30,6 %	52,1 %	100%
Priedai prie atlyginimo	1,0 %	0,5 %	11,7 %	86,8 %	100%
Įmonės automobilis	16,9 %	18,3 %	18,7 %	46,1 %	100%
Kompiuteris	10,0 %	11,9 %	19,6 %	58,5 %	100%
Mobilusis telefonas	6,8 %	9,1 %	17,4 %	66,7 %	100%
Įmonės akcijos	46,1 %	17,8 %	14,6 %	21,5 %	100%

Geidžiamiausia motyvacinė priemonė Šiaulių miesto gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų darbuotojai išrinko materialine naudą, t.y. priedus prie atlyginimo, kas tik sustiprina materialinių motyvų įtaką darbuotojų motyvacijai. Tačiau antroje vietoje - profesiniai mokymai, seminarai – o tai patvirtina viso tyrimo metu vis išryškėjančią tendenciją, jog darbuotojams labai svarbu yra jų tobulėjimo galimybė įmonėje. Mažiausiai patraukli pasiūlyta motyvacinė priemonė respondentams pasirodė įmonės akcijos (žr. 3.3 lentelę).

Šiame bloke buvo palikta vietos respondentams patiems įrašyti labiausiai norimas motyvacinės priemonės. Tačiau labai maža dalis respondentų išreiškė savo nuomonę. Visi respondentų komentarai šiuo klausimu pateikti 5 priede. Kaip matyti iš 5 priedo, pagrindinės pageidaujamos motyvacinės priemonės buvo bilietai į įvairius renginius, koncertus, sporto klubo abonementai, socialinės garantijos (įvairių tipų draudimai), įmonės kuras nuosavam automobiliui.

3.3. Darbuotojų komandinio darbo motyvacijos struktūros ir kryptingumo ypatumai.

Apibendrinant personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo rezultatus, reikia pažymėti, kad tyrimas statiškai patvirtino nemažą dalį traktuočių, išplaukiančių iš neformaliai egzistuojančių nuomonių gausos ir jų pagrindu susiformavusių hipotetinių pozicijų gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų vadybos klausimais. Todėl tyrimas ne tik identifikuoja įvairaus tipo įmonių personalo darbo motyvacijos struktūrinės sanklodos ir kryptingumo tendencijas, bet ir tam tikra prasme apjungia Šiaulių miesto gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų vadybos praktikų nuomones, išgrynindamas esminius požūrius į galimą komandinio darbo paskatų įmonėse sistemą.

Nors tyrimo imtis nėra didelė, tyrime surinkti statistinių duomenų rezultatai pasižymi pakankamu statistiniu patikimumu. Kas leidžia ne tik daryti prielaidą dėl tyrime pasirinktos metodikos pasitvirtinimo bet ir pagal analizės metu gautus apibendrintus rezultatus pateikti pakankamai patikimas praktines rekomendacijas.

Pasitvirtino prielaida vadybinės praktikos pagrindu tyrime kelta hipotezė apie pripažinimo ir įvertinimo, emocinio pasitenkinimo motyvų dominavimu. Tačiau taipogi pasitvirtino prielaida, jog materialinės naudos siekimo ir socialinių garantijų užsitikrinimo motyvai, siejami su žmogaus, kaip individo, saugumo poreikių tenkinimu, taipogi be galo svarbūs darbuotojams Šiaulių mieste. Ir netgi dažnai tyrime, jei reikėdavo rinktis tarp pripažinimo ir įvertinimo motyvų bei socialinių garantijų užtikrinimo motyvų, darbuotojai teikdavo pirmenybę socialinių garantijų užtikrinimo motyvams. Tai patvirtino ir paskutinio klausimyno bloko atsakymai. Visų tipų įstaigų vadybos praktikai turėtų būti nevienareikšmiškai svarbu, jog motyvacijos aspektu personalo sąmonėje bendra (komandinė) veikla pirmiausiai suvokiama ir egzistuoja kaip kokybinė sąvoka, pagrįstumas, diskursyviai¹⁰ leidžiantis darbuotojų komandinio darbo motyvacijos kryptingumą sieti su darbuotojų polinkiu į savirealizaciją per gerus profesinės veiklos rezultatus ir jų pripažinimo poreikį.

Svarbiausi tyrimo rezultatai, nustatant personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūrą ir kryptingumą, gauti analizuojant darbuotojų demografinių kintamųjų (o labiausiai, kokio tipo įmonėje dirba respondentai) įtaką komandinio darbo motyvacijai. Tyrimo metu iš esmės statistiškai dėsningai pasitvirtino švietimo įstaigose dirbančių respondentų kitokios nuomonės, nei gamybinėse bei prekybinėse-paslaugų teikimo įmonėse dirbančių respondentų nuomonės. Tačiau tyrimo rezultatai iš esmės statistiškai neigia vos ne doktrina

¹⁰ Terminas "diskursyvus" – protinis, pagrįstas samprotavimu, sudarytu iš nuoseklios eilės loginių grandžių, kurių kiekviena priklauso nuo pirminės ir sąlygoja tolesnę.

Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūra ir kryptingumas. Rybakova Karina.

vadybos praktikoje tapusią nuomonę, jog grupinio darbo motyvacijai didelį vaidmenį turi grupės narių lytis. Tai bene į plačiausias diskusijas pretenduojantis tyrimo rezultatas.

REKOMENDACIJOS

Pagal apibendrintus tyrimo rezultatus, leidusius įgyvendinti tyrime užsibrėžtą tikslą ir uždavinius, galima kalbėti ne tik apie pasiteisinusią tyrimo metodiką, bet ir pateikti praktinio pobūdžio rekomendacijų gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų personalo komandinio darbo motyvacijos stimuliavimo skirtingų tipų įmonėse klausimais:

1. Į komandinio darbo paskatas dera žvelgti kompleksiskai, nes gamybinėse, prekybinėse-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigose dirbantys darbuotojai daugiau ar mažiau palankiai vertina visus akstinus. Reikia neatmesti fakto, kad darbuotojų, kaip individų, asmeniniai poreikiai yra skirtingi, todėl bendros veiklos motyvai skirtingų žmonių gali būti nevienodai suvokiami. Nėra vienintelio ar absoliučiai universalaus komandinio darbo motyvatoriaus, yra tik skirtingo stimuliuojančio poveikio skirtingiems žmonėms paskatos.

2. Komandinis darbas turi būti siejamas su įdomia darbuotojams veikla. Įdomi veikla yra žmogaus pasitenkinimo darbu pagrindas ir todėl labai svarbus personalo komandinio darbo motyvacijos akstinas, darbuotojų siejamas su veiklos prasmingumu, išbandančiomis užduotimis, savirealizacijos galimybe profesinėje veikloje.

3. Komandinio darbo aspektu turi būti vertinama darbuotojų asmeninės atsakomybės, kaip motyvatoriaus svarba, todėl telkiant darbuotojus bendrai veiklai reikia stengtis jiems deleguoti kuo daugiau ir vis atsakingesnių darbų, kad jie galėtų augti savo profesinės veiklos srityje. Darbo grupės nariai be išimties privalo išmanyti ką darbo, už ką yra atsakingi ir žinoti ką daro jų kolegos.

4. Formuojantis komandai ir komandinės veiklos efektyvumui yra svarbus sėkmės faktorius. Todėl kasdieninius rezultatus privalu padaryti matomus komandos nariams., skatinti žmones bendroje veikloje siekti, kad ir mažų, bet kolektyve pastebimų laimėjimų. Komandos nariai turi galėti įprasminti savo veiklą.

5. Komandiniam darbui patartina telkti žmones, jei jų komandinė veikla bus siejama su ganėtinai sudėtingų užduočių atlikimu. Gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų darbuotojai komandinį darbą linkę suvokti, kaip kokybinę sąvoką ir tai laiko jo privalumu. Per lengvos užduotys gali darbuotojams komandinio darbo atžvilgiu atrodyti beprasmės ir mažinti jų dalyvavimo bendroje veikloje motyvaciją, vertinant tokią veiklą, kaip tuščią laiko gaišimą.

6. Komandinė veikla turi būti aiškiai orientuota į tikslą siekiant aukštesnės darbuotojų motyvacijos dalyvauti joje.

7. Materialinės naudos, socialinės gerovės užsitikrinimo motyvas yra labai svarbus darbuotojų komandinio darbo motyvacijai. Tačiau irgi svarbus yra pripažinimas ir įvertinimas.

Todėl darbo grupėje informacija turi būti pateikiama laiku ir neiškreipta, žmogus turi būti pastebėtas ir įvertintas.

8. Bendravimas ir bendradarbiavimas yra visus darbuotojų dalyvavimo bendroje veikloje motyvus apjungiantis akstinas. Todėl nuolat privalu stiprinti tarpusavio pasitarimą darbo grupėje ir bendravimą. Verta atsižvelgti į neformalias grupes kolektyve, stengtis kuo geriau jas pažinti, paveikti ir įtraukti į bendrą organizacijos veiklą. Darbo grupėje turi būti palankus mikroklimatas, tarp grupės narių palaikomi geri santykiai, nuoširdus bendravimas.

9. Karjeros galimybės, kaip geros motyvacijos bendroje veikloje, darbuotojai nebuvo linkę minėti. Tam įtakos, žinoma, galėjo turėti ir tai, jog trečdalis respondentų buvo švietimo įstaigų darbuotojai. Ir jau savaime suprantama, kad šio tipo įstaigose apskritai mažos karjeros galimybės. Todėl ši svarbų motyvacijos aspektu faktorių, kaip jungiančią dalį žmogaus darbo motyvacijos struktūroje tarp žmogaus bazinių ir būties motyvų reikia stengtis sieti daugiau su profesinio augimo motyvacija.

10. Visi darbo grupės nariai turi jaustis saugiai, nebijoti rodyti iniciatyvą ar imtis veiklos, nesibaiminti darbe kylančių problemų bei žinoti, kad visas problemas jie gali aptarti su vadovu bei komandos nariais. Darbuotojų komandinio darbo motyvacija pakankamai stipriai siejama su gerų santykių palaikymo su vadovais svarba, todėl įvertinant vadovų vaidmenį personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos aspektu, būtina užtikrinti vadovo prieinamumą darbuotojams, darbuotojų ir vadovų abipusę atsakomybę ir bendros atsakomybės jausmą, vadovo išorinę paramą grupei. Grupinis darbas per prievartą prieštarauja komandinio darbo esmei.

11. Darbo grupė turi turėti savo veiklos misiją, kurią suvoktų kaip bendrą organizacijos tikslą, žinoti, kur link einama, arba kitaip tariant – turi susikurti viziją, kaip ateities vaizdinį ir tikėti jo svarba organizacijai.

12. Darbo grupės nariai vienodai turi suvokti organizacijos ir savo vaidmens joje paskirtį, nes tik tuomet bendros pastangos bus nukreiptos reikiama kryptimi, o veikla taps prasminga. Būtina aiškiai žinoti darbo kartu tikslus ir uždavinius.

13. Renkantis komandinio darbo motyvacijai pastiprinti paskatas, būtina jas įvertinti darbovietės, kurios kolektyvui jos bus taikomos, tipą (ar tai gamybinė, ar prekybinė-paslaugų teikimo, ar švietimo įstaiga).

IŠVADOS

Apibendrinant gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo rezultatus ir jų analizės pasėkoje išryškėjusias bendrąsias tendencijas darbo motyvacijos teorijų teiginių aspektu, galima daryti išvadas, kad:

1. Personalo komandinio darbo motyvacija – tai sąmoninga veiksmo priežastis, kuri kyla dėl vidinių ir išorinių paskatų, išankstinių profesinės veiklos nuostatų, kurios formuojasi vykstant darbuotojo, kaip asmenybės, ir gamybinės, prekybinės-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigos, kaip organizacijos tarpusavio sąveikai bei jos metu įgyjamai patirčiai.

2. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto darbuotojų komandinio darbo motyvacija pagal savo struktūrinę sanklodą nėra identiška kurios nors vienos darbo motyvacijos teorijos modeliui. Esminių darbo motyvacijos teorijų teiginių ir empiriškai gautų tyrimo rezultatų sugretinimas rodo darbuotojų komandinio darbo motyvacijos struktūros ir kryptingumo teorinio modelio artėjimo prie atskirų darbo motyvacijos teorijose akcentuojamų teiginių tarpusavio integracijos modelio tendenciją ir iš esmės patvirtina abipusio determinizmo požiūrio tyrimo teorinėje bazėje pasirinkimo pagrįstumą.

3. Personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūros ir kryptingumo tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų komandiniu darbo motyvacijos aspektu vyraujantis vaidmuo tenka pripažinimo ir įvertinimo, pasiekimų, bendradarbiavimo motyvams, sietiniams su bendravimo bei saviraiškos poreikių tenkinimu, kaip profesinio augimo paskata.

4. Veiklos pasirinkimo motyvai tiesiogiai nelemia personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos kryptingumo. Žmonių apsisprendimą dirbti tam tikro tipo įmonėje (gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo) daugeliu atveju lemia materialinės naudos ir socialinių garantijų, kaip socialinės egzistencinės būtinybės motyvai, turintys išorinį pradą, kai tuo tarpu komandinės veiklos gamybinėje, prekybinėje-paslaugų teikimo ar švietimo įstaigoje motyvacija daugiau grindžiama profesinio augimo, asmeninių pasiekimų, pasitenkinimo, bendravimo poreikių motyvacija, turinčia vidinį pradą.

5. Motyvacijos bendruoju aspektu Šiaulių miesto darbuotojų sąmonėje komandinė veikla visų pirma suvokiama ir egzistuoja kaip kokybinė, o ne būtinybė profesinėje veikloje.

6. Šiaulių miesto darbuotojų vertybinių nuostatų sistemos, susijusios su savęs realizavimu per dalyvavimą komandinėje veikloje, struktūrinį branduolį sudaro pasitikėjimo savimi poreikio, savo darbo rezultatų žinojimo, pastangų pripažinimo kolegų tarpe, nuoširdaus kolegų (vadovų) įvertinimo motyvai.

7. Galimybė padaryti karjerą yra mažiausiai Šiaulių miesto darbuotojus dalyvauti bendroje veikloje veikiantis motyvuojantis faktorius. Tai nutikti galėjo dėl to, kad nemaža dalis (beveik trečdalis) imties dirba švietimo įstaigose, kur labai mažos karjeros galimybės. Karjera konkrečiai nesiejama nei su profesinio tobulėjimo, nei su materialinės naudos paskatomis. Tačiau svarbi kaip abi šias paskatas tarpusavyje siejantis faktorius.

8. Bendravimo ir bendradarbiavimo (afiliacijos) motyvų grupė yra labai darbuotojams. Teigiami šios kategorijos motyvų įvertinimai patvirtino, jog Šiaulių miesto gamybinių, prekybinių-paslaugų teikimo bei švietimo įstaigų darbuotojams svarbu būti įvertintiems, pripažintiems, taip pat turėti galimybę bendrauti, jausti kolegų paramą.

9. Komandinio darbo motyvacijos struktūrai pagal darbuotojų nuomonės palankumo intensyvumą atskiroms paskatų grupėms įtakos neturi darbuotojų lytis bei užimamos pareigos ir labai mažai įtakos turi įmonės tipas, kurioje jie dirba.

10. Tyrime pasirinkta metodologija leido atskleisti personalo dalyvavimo bendroje veikloje motyvacijos struktūrinės sanklodos esmę ir kryptingumą.

LITERATŪRA

1. Almonaitienė J.(2003). *Bendravimo psichologija*. Kaunas
2. Barvydienė V., Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas
3. Bučiūnienė I. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas
4. Bučalienė A. *Organizacinė psichologija*. [žiūrėta 2006-11-20]. Prieiga per internetą <http://think.w3.lt/docs/think_org_psichologija.pdf>
5. Myers D.G (2000). *Psichologija*. Kaunas
6. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas
7. Pukėnas K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas
8. Martišius S.A., Kėduinis V. (2002). *Statistinės eilutės, grafikai ir grupavimai*. Vilnius
9. Martišius S.A. (2002). *Įvadas į statistinių tyrimų teoriją*. Vilnius
10. Martišius S.A.(2002). *Pagrindiniai statistiniai matai*. Vilnius
11. Bandura A. (1987). *The self system in reciprocal determinism*. *American Psychologist*, 33. P. 344-358
12. Maslow A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper& Row
13. Maslow A.H. (1971). *The further reaches of human nature*. New York: Viking
14. Root A.A. (1970). *What instructions say to the students makes a difference*. *Engineering Education*, 61. P.722-725
15. Follett M.P. (1924). *Creative Experience*. London: Longman
16. McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York:McGraw-Hill
17. Price J.L. (1972). *The Study of Organizational Effectiveness*. *Sociological Quarterly*, 13. P. 3 – 15
18. Ackoff R.L. (1981). *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley
19. Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free Press
20. Ford P.I. (1990). “*Motivation management*”: “Office Trame News”
21. Adams J.S. (1963). *Toward an understanding of equity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67. P. 422 – 436
22. Alderfer C.P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4. P. 142 – 175
23. Alderfer C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press

24. Cherrington D.J., Reitz H.J., & Scott W.E., Jr. (1971). *Effects of contingent and noncontingent reward on the relationship between satisfaction and task performance*. Journal of Applied Psychology, 55. P. 531 – 536
25. Hachman J.R., & Lawler E.E. (1971). *Employee reactions to job characteristics*. Journal of Applied Psychology, 60. P. 159 – 170
26. Hachman J.R., & Oldham G.R. (1976). *Motivation through the design of work: A test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16. P. 25 – 2790
27. Herzberg F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World
28. Ford P.J. *The Ford Motivational Assessment* [žiūrėta 2006-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.pjford-recruitment.com/motiquest.html>>
29. Maslow A.H. (1943). *A theory of motivation*. Psychological Review, 50. P. 370 – 396.

PRIEDAI