

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**Simona GRIGAITIENĖ
Vadybos studijų programos studentas**

MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ ĮTAKA PREKYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJAMS

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Simona GRIGAITIENĖ

**MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ ĮTAKA PREKYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJAMS
Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)**

**Darbo vadovas:
doc. dr. Kęstutis ALIŠAUSKAS**

**Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu studijų krypties magistro
kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.**

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Simona Grigaitienė

Motyvacijos veiksnių įtaka prekybos įmonių darbuotojams. Magistro darbas.

Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Teorinėje dalyje darbuotojų motyvacija nagrinėjama teoriniame lygmenyje, kur analizuojama motyvacijos, motyvavimo, motyvų, poreikių sąvokos, aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijų esminės nuostatos, atskleidžiama motyvavimo priemonių įvairovė ir kompleksiskumas. Tiriamojoje dalyje pristatoma tyrimo metodika, anketos sudarymo pagrindiniai principai. Atliktas prekybos įmonių darbuotojų motyvacijos ir ją įtakančių veiksnių tyrimas, suformuluotos išvados bei pateikiamos rekomendacijos.

Darbo tikslas – ištirti prekybos įmonių darbuotojų motyvaciją įtakančius veiksnius. Empyrinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojai dažniausiai yra motyvuojami nematerialinėmis skatinimo priemonėmis, tačiau darbuotojus labiau motyvuotų darbo užmokesčio kėlimas, priedai prie atlyginimo, pasveikinimas švenčių proga ir gerų darbo sąlygų sudarymas.

SUMMARY

Simona Grigaitiene

Influence of motivation factors on employees of trade companies. Master's work.

This Master's work consists of two main parts. In theoretical part, motivation of employees is analyzed in theoretical level where concepts of motivation, motives, requirements are analyzed, substantial provisions of the main motivation theory, disclosed motivation measures diversity and complexity. Method of research, main principles of making a questionnaire are presented in exploratory part. Research of motivation of employees of trade companies and factors that influence it were made, conclusions were formulated and recommendations presented.

Purpose of the work is to explore factors that influence motivation of employees of trade companies. Results of empirical research has showed that employees often are motivated by non-material promotional measures, but increase of wage, premiums to wages, various presents would be better motivation for employees, congratulation on feast occasions, creating of good working conditions and freedom of decisions would be less motivation.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	5
ĮVADAS.....	6
1. MOTYVACIJOS TEORIJOS KONCEPTUALIZACIJA.....	9
1.1. Motyvacijos samprata.....	9
1.2. Motyvacijos teorijų esminės nuostatos.....	14
1.2.1. Motyvaciją analizuojančios turinio teorijos.....	16
1.2.2. Motyvaciją analizuojančios proceso teorijos.....	20
1.3. Motyvavimo priemonių ir jų kompleksiško taikymas organizacijoje.....	22
1.3.1. Ekonominiai motyvavimo veiksniai	27
1.3.2. Socialiniai- psichologiniai motyvavimo veiksniai	30
2. MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ ĮTAKA PREKYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJAMS TYRIMAS.....	34
2.1. Tiriamojo darbo metodologiniai aspektai.....	34
2.2. Tyrimo imties demografinė charakteristika.....	37
3. MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS PREKYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJAMS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	41
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA.....	61
1 PRIEDAI.....	65
2 PRIEDAI.....	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.....	12
2 pav. Motyvacijos procesas pagal F.Herzbergą.....	18
3 pav. Kompleksinių motyvavimo priemonių derinimas (sudaryta autorės).....	24
4 pav. Darbo apmokėjimo sistema įmonėje.....	27
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=208).....	37
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=208).....	38
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (N=208).....	39
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (N=208).....	39
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu (N=208).....	41
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę apie darbo keitimą (N=208).....	42
11 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat gaunamą darbo užmokestį (N=208).....	43
12 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat gaunamą darbo užmokestį, atsižvelgiant į amžių (N=208).....	43
13 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat gaunamą darbo užmokestį už atliekamą darbą (N=208).....	44
14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pripažinimą už atliekamą darbą (N=208).....	45
15 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat motyvavimo sistemą (N=208).....	45
16 pav. Respondentų poreikių, susijusių su darbu, pasiskirstymas vertinant pagal svarbumą (N=208).....	46
17 pav. Respondentų tarpusavio santykių vertinimas su įmonės vadovybe (N=208).....	48
18 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat nematerialines skatinimo priemones pagal dažnumą (N=208).....	49
19 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat materialines skatinimo priemones pagal dažnumą (N=208).....	51
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kurios materialinės motyvavimo priemonės skatintų dirbti geriau (N=208).....	52
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kurios moralinės priemonės skatintų dirbti geriau (N=208).....	53
22 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal drausminių nuobaudų taikymą darbe (N=208).....	55

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Turinio ir proceso teorijų tyrimų bazė, metodai ir jų pritaikymo galimybės praktikoje.....	15
2 lentelė. Turinio motyvavimo teorijų lyginamoji schema.....	19
3 lentelė. Indėliai ir atlygis.....	21
4 lentelė. Motyvavimo priemonių kompleksai atsižvelginat į darbuotojų amžių.....	25
5 lentelė. Anketos struktūra.....	36
6 lentelė. Veiklos motyvų rūšys.....	69

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Kompleksiškas - apimantis grupę (kompleksą) daiktų, reiškinių, procesų. Prieiga per internetą:

< <http://www.zodziai.lt> > [Žiūrėta 2012-04-21].

Lojalumas – tai ilgesnis darbuotojų išdirbtas laikas įmonėje, kai darbuotojai yra skatinami dirbti įmonės naudai mainais už ką nors patrauklaus (finansine prasme). Prieiga per internetą:

<http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte> [Žiūrėta 2012-04-21].

Lūkesčiai – tai pageidaujamojo būsimąjį įvykių ar faktų rezultatų apibūdinimas. Prieiga per internetą:

<<http://lt.wikipedia.org/wiki/Motyvacija>> [Žiūrėta 2012-04-21].

Intelektinis kapitalas – tai organizacijai priklausantis ar prieinamas naudoti intelektinis turtas, turintis potencialą kurti vertę, kur intelektinis turtas suprantamas, kaip tam tikram subjektui priklausantis, su intelektu ar jo naudojimu susijęs vertingas objektas. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org>> [Žiūrėta 2012-03-21].

Išorinė motyvacija - tai pripažinimo motyvas vertinant darbo rezultatus gamybinėje ar kitose srityse (Jančauskas, 2011).

Motyvacija - tai konkrečių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti (Butkus, 2003).

Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Barvydienė, Kasiulis, 2003).

Motyvavimas - valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą (Stoner, 2001).

Motyvavimo sistema – tai jėga, kuri veikia žmogų (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai (Stankevičienė, Labanova, 2006).

Motyvatorius - tai, kas skatina ar įgalina. Prieiga per internetą: <[veikti http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/m/motyvatorius](http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/m/motyvatorius)> [Žiūrėta 2012-04-21].

Motyvavimo priemonės – tai poveikio priemonės skatinančius darbuotojus geriau atlikti užduotį (Marcinkevičiūtė, 2002).

Motyvas - tai veiklos priežastis, susijusi su poreikių patenkinimu (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Personalo valdymas – tai sistema, kurios pagrindinis tikslas, užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų (Robbins, 2003).

Postulatas – kurios nors mokslinės teorijos principas ar teiginys, paimtas joje kaip pradinis, jos rėmuose neįrodomas. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Postulatas> [Žiūrėta 2012-04-21].

Vidinė motyvacija – smalsumo motyvas (individo kūrybingumo galių potraukis sužinoti ką nors nauja, iširti naujas veiklos galimybes, tobulintis ir pan.) (Jančauskas, 2011).

ĮVADAS

Pagrindinis organizacijos tikslas naujame šimtmečiuje - įgyti konkurencinį pranašumą, kuris būtinas organizacijos sėkmės garantas. Pasaulinė rinkų globalizacija ir auganti organizacijų tarpusavio priklausomybė sąlygoja konkurencijos masto didėjimą, kuris verčia prekybos įmones ieškoti būdų įsitvirtinti šioje rinkoje. Vienas iš būdų profesionalus, perspektyvus įmonės darbuotojas. Darbuotojai yra sėkmingai dirbančios kompanijos skiriamasis ženklas. Darbuotojų motyvacija yra vienas iš svarbiausių klausimų prekybos įmonių vadovams. Vadovas turi sugebėti, rasti jaustrias stygas savo pavaldinių sielose, kurias įtakojant galima motyvuoti juos pasiekti aukštų darbo rezultatų.

Įmonėse sukurtos darbo apmokėjimo sistemos turi laiku ir teisingai įvertinti darbuotojų laimėjimus bei nuopelnus ir skatinti siekti gerų darbo rezultatų. Darbo užmokestis turi atspindėti tiek objektyviąją, tiek ir subjektyviąją darbo vertę ir jį turėtų sudaryti pastovioji ir kintamoji dalys (Klupšas, 2009). Motyvuoti darbuotoją galima keliais būdais - materialiomis ir nematerialiomis motyvavimo priemonėmis. Masalskis, Masalskienė (2007) pažymi, kad darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, tačiau ji pasižymi trumpalaikiu poveikiu, todėl nereikia pamiršti, kad moralinis skatinimas gali būti toks pats efektyvus kaip ir materialinis. Tik tinkamai parinktos darbuotojų įvertinimo ir motyvavimo priemonės ne tik skatina darbuotojus dirbti geriau, bet ir palaiko palankią darbinę atmosferą, leidžia darbuotojams pajusti, kad įmonė jais rūpinasi, o tuo pačiu ir skatina darbuotojo lojalumą.

Tyrimo aktualumas. Per paskutiniuosius metus motyvacijos tema bei jų tyrimai buvo atliekami privačiame, valstybiniame sektoriuje, tyrimų duomenys analizuojami ir lyginami taprusavyje. Šia tema atliekami tyrimai neaplenkė ir statybos, gamybos, turizmo, švietimo įstaigų, tačiau prekybos įmonėse motyvacijos tyrimų niekas neatliko, todėl būtina atskleisti darbuotojų motyvavimo ypatumus ir šio tipo įmonėse. Nepaisant gausios informacijos ir atliktų tyrimų motyvacijos, motyvavimo bei motyvavimo sistemų tematika, tačiau nėra sukurtos, universalios motyvavimo sistemos, kurių būtų galima taikyti, bet kurios įmonės darbuotojams. Efektyvios motyvavimo priemonės turi būti taikomos kompleksiskai ir novatoriškai ne tik patraukliausiose pasaulio kompanijoje, bet ir Lietuvos verslo pasaulyje. Prekybos įmonių, vadovams, turėtų būti aktualu, sukurti efektyvią darbuotojų motyvavimo sistemą, nes neturėdami jos, negalės sėkmingai dirbti, kadangi darbuotojai nebus suinteresuoti įmonės veiklos rezultatu, konkurencingumo didinimu, resursų taupymu ir planų vykdymu.

Tiriamąo darbo problema. Stiprėjanti konkurencija tarp prekybos įmonių, informacinės visuomenės bei žinių ekonomikos atsiradimas, technologijų tobulėjimas ir kiti globalią reikšmę

turintys, momentai verčia keisti požiūrį į organizacijose dirbančius asmenis, kurie ir lemia šių įstaigų veiklos efektyvumą. *Įvairūs tyrimai rodo, kad Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas.* Atliekamų darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatai nedžiugina: Lietuvos darbuotojų prisirišimo prie darbovietės indeksas yra vienas žemiausių Baltijos šalyse ir Europoje vidutinė darbuotojų kaita įmonėse siekia net 35 procentus. (<http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>). Pasak M. Jėčiuvienės (2010) net 52 proc. Lietuvoje dirbančių žmonių nesijaučia gerai, yra pasyvūs, netiki savo įmonės sėkme. Darbo motyvacijos Lietuvoje neturi 33 proc. visų darbuotojų.

Darbuotojų motyvavimas yra viena iš sunkiausių užduočių su kuriomis susiduria įmonių vadovai, norėdami sėkmingai valdyti verslą. *Nemotyvuoti darbuotojai yra viena didžiausių problemų versle, tačiau tik nedaugelis imasi konkrečių veiksmų šiai problemai spręsti.* Norint tai padaryti reikia gilių teorinių ir praktinių žinių. Įvertinus šiuos faktus galima teigti, kad darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimas, tobulinimas bei diegimo teoriniai ir praktiniai aspektai turi būti ypač aktualus uždavinys vadovams. *Išanalizavę darbuotojų poreikius, motyvus, motyvuojančius veiksnius ir įvertinę tai, kad prekybos įmonių personalą sudaro skirtingų kultūrinio, socialinio lygio žmonės, vadovai galės sukurti tobulą motyvavimo sistemą, kuri turėtų būti kompleksiška, apjungianti materialinių ir moralinių skatinimo priemonių visumą.*

Problemos ištyrimo lygis. Darbuotojų motyvavimo ir motyvacijos problematika plačiai nagrinėjama įvairiose šalyse. *Ją nagrinėjo užsienio autoriai, kaip: J. A. F. Stoner (2000), S.P. Robbins (2006), K. Gotberg (2002), A. Maslow (2006), N. Dikson (1998), H.G. Rainy (2003), P. R. Stephen (2003) ir k.t.* Lietuvoje šią problemą imta tyrinėti dar 1927 m. **Motyvacijos klausimus nagrinėjo ir pateikė sukonkretintus motyvavimo apibrėžimus lietuvių autoriai:** *J. Bučiūnienė (1996), V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998, 2003, 2005), V. Gražulis (2005), F.S. Butkus (1996, 2003), A. Sakalas (2000, 2001), D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003), D. Šavareikienė (2008), B. Leonienė (2001), J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003), E.E. Jančiauskas (2011) ir k.t.* **Įvairių motyvavimo priemonių ir būdų įvairovę pateikė:** *V. Masalskis ir E. Masalskienė (2007), D. Šavareikienė (2008), A. Sakalas (2003), J. Žaptorius (2004), P. Zakarevičius (2008) ir k.t.* Pagrindus įvairioms motyvavimo teorijoms, kurios susiformavo XX a. viduryje, davė **turinio (poreikių) teorijų pradininkai:** *A. Maslow, D. C. McClelland, F. Herzberg, C. P. Alderfer, D. McGregor.* **Procesinių motyvacijos teorijų pradininkai:** *D.Adamsas V.Vroom, Dž. Atkinson, ir E.Lawler – L.Porter teorija.*

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvacija.

Tyrimo dalykas – prekybos įmonių darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – nustatyti prekybos įmonių darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibendrinti motyvacijos sampratą, išskirti motyvacijos teorijų esmines nuostatas.
2. Apibrėžti darbuotoją motyvuojančius veiksnius.
3. Atskleisti motyvavimo priemonių įvairovę ir kompleksiskumą.
4. Įvertinti prekybos įmonių darbuotojų skatinimo ypatumus.

Mokslinė darbo hipotezė: Prekybos įmonėse, dirbančius darbuotojus, labiau įtakoja išoriniai veiksniai negu vidiniai veiksniai.

Tyrimo metodologiniai aspektai:

Mokslinės literatūros analizė buvo taikyta siekiant atskleisti motyvacijos sampratą ir reikšmę, apžvelgti motyvacijos teorijų esmines nuostatas, atskleisti motyvavimo priemonių įvairovę bei jų kompleksiskumą ir apibrėžti ekonominius, psichologinius-socialinius motyvavimo veiksniai.

Anketinė apklausa buvo atlikta raštu siekiant iširti motyvacijos veiksnių įtaką prekybos įmonės darbuotojams. Anketa sudaryta remiantis išanalizuota moksline literatūra. Anketą sudaro 17 klausimų (žr. 1 priedas), kuriuos būtų galima suskirstyti į tris blokus. Pirmasis – respondentų demografinė-socialinė dalis, antroji dalis- klausimai skirti atskleisti apklaustųjų santykį su darbu ir darbo užmokesčiu, trečioji – klausimai skirti iširti motyvavimo priemonių taikymą prekybos įmonių darbuotojams. Imtis pasirinkta atsitiktinė, apklausti darbuotojai, dirbantys prekybos įmonėse, Klaipėdos mieste. Iš viso buvo išsiųsta ir išdalinta 215 anketų, iš kurių grįžo 208 anketos tinkamos tyrimo analizei. Anoniminė anketinė apklausa buvo atlikta 2011 m. balandžio-bizelio mėnesiais. Gauti rezultatai išanalizuoti, apibendrinti ir pateikti grafiškai. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Excel 2003 programą.

Teorinis ir praktinis rezultatų reikšmingumas. Remiantis moksline literatūra, apibūdintos pagrindinės sąvokos, apžvelgus proceso ir turinio teorijos bei jų skirtumai, išryškinti ekonominiai, psichologiniai-socialiniai motyvavimo veiksniai, pateikiama motyvavimo priemonių kompleksinis derinimas. Atliktas tyrimas identifikavo pagrindinius motyvaciją lemiančius veiksniai. Tyrimo rezultatai gali būti naudojami kuriant motyvavimo sistemą prekybos įmonės darbuotojams. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis, įmonių vadovai, į motyvavimo priemonių taikymą galės pažvelgti kūrybiškai, jas taikyti kompleksiskai, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, bei darbuotojų amžių.

1. MOTYVACIJOS TEORIJS KONCEPTUALIZACIJA

1.1. Motyvacijos samprata

Analizuojant motyvacijos sampratą ir teorijas, reikėtų aptarti pagrindines sąvokas, siekiant suprasti, kas yra motyvacija ir motyvavimas bei kodėl motyvacija taip svarbi šiuolaikinėje organizacijoje. Pasak E. E. Jančiausko (2011) sąvokai „motyvacija“ vadybos praktikoje jau daugiau nei šimtas metų. Jos kilmė siejama su lotynų kalbos žodžiu – *motivere*, o jo prasmė – judėjimas, veiksmas, veiklos (veiksmų) priežastis, elgsena ir pan. Pirmieji jį pradėjo vartoti reklamos specialistai, pagal šiuolaikinę terminiją – rinkodaros vadybininkai.

V. Gražulis (2005) teigia, kad *motyvacijos sąvoka bendrąja prasme* reiškia asmens psichologinę būseną arba vidinę paskatą (poreikį), lemiančią jo įsipareigojimą veikti siekiant kokių nors tikslų. J. Albrechtas (2005 p. 107) taipogi nurodo, kad motyvacija – tai asmenybės būklė, tik ji susideda iš dviejų dalių – veiklos ir kryptingumo. Motyvacija – tai psichofiziologinis procesas, priklausantis nuo asmens įsipareigojimo laipsnio. Į ją įeina veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi (Dubauskas, 2006). J. Pacevičius (1999, p. 5) nurodo, jog *plačiąja prasme, motyvacija* galima apibūdinti kaip procesą, kurį sukelia poreikis, skatinantis aktyvumą, poreikis, turintis kryptį ir poreikio objektas, tikslas. P. R. Stephen (2003) *motyvaciją* apibūdina, kaip norą kažką padaryti, o jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, p. 64) pritaria, kad svarbiausias motyvacijos šaltinis yra poreikiai. V. Barvydienė, J. Kasiulis (2003) praplėtė *motyvacijos sąvoką*, taigdami, kad motyvacijos elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacija dar apibrėžiama kaip psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Pasak V. Ratkevičienės (1999), šiai savybei priklauso veiksniai, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikrais įsipareigojimais. Anot B. Leonienės (2001) *motyvacija* – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo.

S. F. Gibert (1999) motyvaciją analizuoja jau nebe bendrąja prasme, o kaip *pagalbą, priemonę vadovams tinkamai motyvuojant darbuotojus*. Autorius teigia, kad motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. Jei vadovai žino, kas labiausiai skatina darbuotojus dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atlyginimą taip, kad priverstų žmones „tikseti“. Taigi, žinios apie motyvaciją bei teisingos darbo užmokesčio sistemos sukūrimas sujungia strateginius organizacijos planus kaip „įėjimus“ (išteklius) į santykių projektavimo organizacijoje procesą ir

paskirsto tiems darbo santykiams valdžią.

Būtina pabrėžti, kad motyvacijos ir motyvavimo sąvokos tarpusavyje glaudžiai susijusios, tačiau motyvavimas yra apibrėžiamas šiek tiek kitaip negu motyvacija. Pasak J. A. F. Stoner (2000) *motyvavimas* yra valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. *Motyvavimas* dar gali būti suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus kažką veikti, daryti (Sakalas, 2003). L. Marcinkevičiūtė (2002) motyvavimo sąvoką apibūdina kaip alternatyvių veiksmų pasirinkimą, siekiant norimo rezultato. G. Dubauskas (2006, p. 5) motyvavimo sąvoką apibūdina platesne prasme, teigdamas, kad motyvavimas – tai savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai siekia asmens ar organizacijos naudos.

E. E. Jančauskas (2011, p. 9) motyvavimo sąvoką interpretuoja kiek kitaip, teigdamas, kad labiausiai apibendrinanti motyvavimo sąvoka, kuri vartojama mokslinėje literatūroje, būtų galima kaip motyvas:

- *tai įgimtas, įsisąmonintas veržimasis prie tam tikro pasitenkinimo;*
- *veržimasis prie ko nors arba vengimas ko nors;*
- *vidinė paskata, akstinas, impulsas verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis.*

Analizuojant motyvacijos sampratą, mokslinėje literatūroje yra aptinkama, kad dažniausiai motyvacija yra skirtoma į vidinę ir išorinę. E. E. Jančauskas (2011) teigia, kad *išorinė motyvacija* - tai pripažinimo motyvas vertinant darbo rezultatus gamybinėje ar kitose srityse. Platesne prasme, išorinę motyvaciją apibrėžia J. Palidauskaitė (2008) tvirtindama, *išorinė motyvacija* - tai yra materialinės (atlyginimas, premijos) ir nematerialinės paskatos, kurios dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.). Pasak I. Bučiūnienės (1996) *vidinė motyvacija* remiasi savaiminiais faktoriais, nes kiekvienas žmogus kažką laiko svarbiu ir, norėdamas pasiekti tai, ko trokšta, į tai nukreipia visus savo veiksmus. Profesiniame gyvenime tai yra atsakomybės patikėjimas, sprendimų laisvė, tobulėjimo galimybės ar paprasčiausiai įdomus darbas. Panašiai vidinę motyvaciją apibrėžia ir E.E. Jančauskas (2011) teigdamas, kad *vidinė motyvacija* – smalsumo motyvas (individo kūrybingumo galių potraukis sužinoti ką nors nauja, iširti naujas veiklos galimybes, tobulintis ir pan.).

Pasak E.E. Jančiausko (2011) tokia motyvacijos klasifikacija siejama ne tik su konkrečiu individo, bet ir grupės (komandos), pagaliau ir organizacijos bendrąja prasme, kurioje jis veikia (dirba ar tarnauja), charakteristikomis.

Individo motyvacijos veiksniai neatskiriami nuo tokių objektyvių poreikių tenkinimo charakteristikų: *amžius, profesionalumas, asmeniniai gebėjimai, šeimtinė padėtis, religija, charakteris, temperamentas, intelektas.*

Grupėse (komandoje, skyriuje, padaliniuose) veiklos motyvacijai įtaką daro tokie veiksniai:

- *santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovybės;*
- *objektyvais kriterijais paremtas konkurencingumas;*
- *konfliktų sprendimo metodai, mikroklimatas.*

Organizacijoje veiklos motyvacijai įtaką daro šie veiksniai: *organizacijos kultūra, tradicinės vertybės, organizacijos tikslai: ne vien pelno siekimas, bet ir socialinė atsakomybė* (Jančiauskas, 2011).

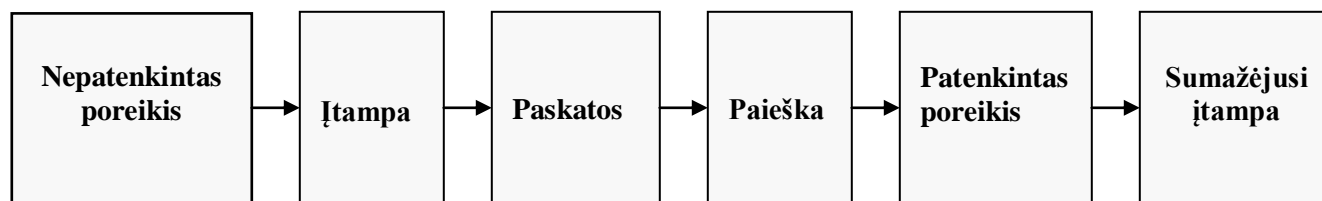
Visuotinai yra pripažinta, kad vidinė motyvacija yra patvaresnė už išorinę. Išorinę motyvaciją stiprina higieniniai veiksniai, o motyvaciniai veiksniai stiprina vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis.

Labai svarbų vaidmenį motyvacijos procese atlieka motyvai. Kaip pažymi A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006, p. 155), beveik visi mokslininkai, nagrinėjantys motyvaciją sutinka, kad žmogų skatina veikti tam tikrų jo poreikių visuma, o pats motyvacijos terminas kyla iš žodžio „motyvas. Motyvas apibrėžiamas kaip veiklos dingstis, priežastis, paskata ką nors daryti (Albrechtas, 2005, p. 107). P. Zakarevčius (2003) motyvą apibūdina, kaip veiksnį, kuris skatina žmogų veikti geriau ir to geresnio veikimo rezultatų pagrindu geriau tenkinti savo poreikius. V. Gražulis (2005) akcentuoja, kad motyvai nuolat keičiasi ir todėl tai yra pagrindas, verčiantis žmones siekti tam tikrų tikslų dėl asmeninių poreikių tenkinimo. A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006, p. 155), motyvą apibrėžia kaip veiklos priežastį, susijusią su poreikių patenkinimu. D. Antinienė (2002), patikslina motyvų sąvoką teigdama, kad motyvu paprastai tampa įsisąmonintas poreikis. Poreikis perauga į motyvą, kai žmogus aptinka veiklos objektą, padėsiantį šį poreikį patenkinti. Motyvu gali būti mūsų interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai. Kai kada veiklą skatinančių motyvų funkcijas gali atlikti ir emocijos, pavyzdžiui, aistra.

Mokslinėje literatūroje motyvai dažnai skirstomi į *vidinius* ir *išorinius*, lemiančius darbuotojo motyvaciją. Anot D. Šavareikienės (2008) *išoriniai motyvai* sužadina žmogui siekį įgyti dar neturimą objektą arba išvengti jo, o *vidiniai motyvai* yra susiję su teikiamu pasitenkinimu jau turimu objektu, kurį norima išsaugoti. R. Želvys (2003) analizuodamas motyvus teigia, kad motyvai yra susiję su individo poreikių patenkinimu, todėl motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausia dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. L. Marcinkevičiūtė, J. Žukovskis (2007, p. 34-35) pabrėžia, kad motyvas yra veiksnys, skatinantis žmogų veikti geriau. Pagrindinės veiklos motyvų rūšys

pateikiamos priede Nr. 2 p. 69. L. Marcinkevičiūtė (2002) siūlo motyvus grupuoti pagal įsisąmoninimo lygį, tyrinį santykį su aktualia veikla. Visuotinai pripažintas motyvų grupavimas pagal prigimtį: į gimtus motyvus ir įgytus motyvus. Įgimti motyvai skirstosi į biologinius (alkis, miegas, skausmo vengimas) ir ne biologinius arba bendruosius (smalsumo, manipuliavimo, prieraišumo). Įgyti motyvai pagal savo prigimtį yra psichologiniai (valdžios, pasiekimų, saugumo, statuso).

Motyvacija, motyvai, poreikiai yra tarpusavyje glaudžiai susijusios sąvokos, todėl būtina plačiau aptarti žmogaus poreikius, nes V. Baršauskienė (1999) pažymi, kad žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Kaip pažymi A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006, p. 155), problema kyla, siekiant pažinti darbuotojų poreikius, mat jų neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, siekti organizacijos tikslų, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva, todėl vadovai, norėdami žmones motyvuoti ir siekiantys efektyviai vadovauti žmonėms, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, žinoti poreikių klasifikaciją. Taip pat svarbu žinoti, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos. L. Marcinkevičiūtė, J. Žukovskis (2007, p. 35) teigia, kad poreikis – individo būseną, nervinę psichinę įtampą, kurią sukelia jo egzistavimui būtinų dalykų stygius. Išsamų poreikių apibrėžimą pateikia J. Žaptorius (2007) teigdamas, kad poreikiai – tai visa tai, kas pažadina žmogų veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį. G. Dubausko (2006) nuomone, poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį trūkumą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Šis motyvacijos procesas pateiktas 1 pav. Autoriaus teigimu, nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą.



1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas

Šaltinis: Dubauskas, 2006, p. 108.

Įvairios motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes:

- pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais poreikiais;

- *socialinius bei psichologinius poreikius, vadinamus antriniais poreikiais.*

R. Adamonienė ir kt. (2002) teigia, kad *pirminiai poreikiai* tai - maistas, vanduo, oras, miegas, palanki kūnui temperatūra ir pan. Šie poreikiai atsiranda iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistavimui. P. Jurevičienė (1996) pabrėžia, kad *antriniai žmonių poreikiai* yra žymiai įvairesni negu pirminiai, jiems priskiriama (pvz. pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo, pareigos, karjeros) daugiau atstovauja dvasios ir proto nei fiziniams poreikiams. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005, p. 65) pažymi, kad du skirtingi žmonės gali turėti visiškai priešingus poreikius. J. Palidauskaitė (2007) analizuodama antrinius poreikius pabrėžia, kad kuo intensyvesni yra darbuotojo *antriniai poreikiai*, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas. G. Dubauskas (2006) darbuotojų antrinius poreikius apibūdina šiais požymiais:

- *ypač priklausantys nuo patirties;*
- *įvairiarūšiai ir nevienodo didumo;*
- *kiekvieno individo skirtingi;*
- *dažniau veikia keli iš karto nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui;*
- *neretai sąmoningai nesuvokiami;*
- *veikiantys elgesį.*

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) pažymi, kad motyvacija yra svarbi organizacijos valdymui, nes tai faktorius, parodantis, kodėl žmonės tampa organizacijos nariais, kiek žmonės pasiduoda būti vadovaujami ir kontroliuojami, taip pat ji įtakoja žmonių pastangas pasiekti savo asmeninių tikslų, organizacijos tikslų. R. Česynienės (2002) teigimu, motyvavimas yra reikšmingas, nes tinkama motyvacija gali skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus. Kaip pažymi S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005, p. 66-67), inicijuojant pokyčius organizacijoje, svarbu tinkamai parinkti motyvavimo priemones. Manoma, kad motyvuoti žmonės dirba geriau, o geriau dirbantys žmonės reiškia didesnę veiklos efektyvumą, todėl kiekvienas vadovas turėtų taip veikti darbuotojus, kad siekdami savo tikslų, kartu būtų siekiama ir organizacijos tikslų.

Apibendrinat galima teigti, kad šiame poskyryje aptartos sąvokos - motyvacija, motyvavimas, motyvai, poreikiai yra labai glaudžiai tarpusavyje susiję. Motyvavimas yra valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą, o motyvacija yra jau kaip priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. Būtina pabrėžti, kad žmogaus aktyvumui didelę reikšmę turi poreikiai. Poreikiai suprantami kaip žmonių elgesio motyvai, nuo kurių priklauso kokio stiprumo bus motyvacija. Tik tinkamai įvertinus darbuotojų poreikius, motyvus, įmonių vadovai galės sukurti efektyvią motyvavimo sistemą.

1.2. Motyvacijos teorijų esminės nuostatos

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jai paaiškinti yra sukurta ir tebekuriama daugybė teorijų, bandančių paaiškinti, kas, kaip ir kokiomis sąlygomis skatina žmogų dirbti. Tai rodo, kad motyvacija – sudėtingas reiškinys, kurio vienintelio teisingo ir visaapimančio paaiškinimo mes dar neradome, ir visi jos būdai veikia tik tam tikrose situacijose. Anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) visos motyvacijos teorijos iš dalies teisingos, tačiau iki šiol nėra sukurtos visiems priimtinos motyvacijos teorijos. Garsiausios motyvacijos teorijos susiformavo XX a. viduryje, tačiau jų pradininku galima laikyti F. Taylor. Jis savo mokslinio darbo organizavimo teorijoje teigė, jog darbininkai užduotis atliks geriau, jei jų darbo užmokestis priklausys nuo jų darbo rezultatų – įvykdžius ir viršijus nustatytas normas bus mokamas padidintas, o neįvykdžius – sumažintas atlyginimas (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

P. M. Muchinsky 1993 m. pasiūlė motyvavimo teorijas suskaldyti į tris rūšis: tas, kurios remiasi prielaida, kad *darbuotojus skatina vidiniai veiksniai*; kurios remiasi prielaida, jog darbuotojai elgiasi skatinami racionalių ar sąmoningų paskatų ir tikslų, ir tas, kurios remiasi prielaida, kad *darbuotojus skatina išoriniai veiksniai* (Jančauskas, 2011). Anot A. Sakalo (2003) pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis į *turinio teorijas* ir *proceso teorijas*.

Turinio ir proceso teorijas reikia analizuoti atskirai, nes proceso motyvavimo teorijos pasižymi didesniais skirtumais nei turinio motyvavimo teorijos. Pasak E.E. Jančiausko (2011) žvelgiant į šias teorijas (tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose), galima surasti racionalių idėjų, ypač tokiose proceso motyvavimo teorijose kaip Lūkesčių (vilčių) teorija, Tikslų teorija, Teisingumo teorija.

Mokslinėje literatūroje daržniausiai aptinkamos ir analizuojamos *turinio teorijos, kurioms priskiriama: A.Maslow poreikių hierarchija, F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija, D. C. McClellando poreikių rūšys, C. P. Alderfer poreikių teorija*.

Turinio (poreikių) teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. B. Leonienės (2001) teigimu, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, taigi – motyvų ir motyvacijos turiniu. I. Bučiūnienė (1996), B. Leonienė (2001), A. Sakalas (2003) pabrėžia, kad turinio teorijose kreipiamas dėmesys į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą, t. y. motyvacijos turinį. Šiai kryptčiai atstovaujančių motyvacijos teorijų kūrėjų nuomone, žmogaus darbinės veiklos struktūroje pradiniai yra poreikiai, kurie per interesus ir motyvus skatina veikti (Šavareikienė, Dubinas, 2003). E.E. Jančiauskas (2011, p.11) analizuodamas turinio teorijas

pastebėjo, kad turinio motyvavimo teorijoje iš esmės keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“ Atsakymas vienareikšmis: todėl, kad reikia gyventi, tenkinti esminius fiziologinius poreikius, turėti pakankamai pajamų, kad jų pakaktų valgiui, būstui išlaikyti ir kitiems materialiniams poreikiams tenkinti.

Procesinės motyvacijos teorijos – labiau šiuolaikinės, pagrįstos visų pirmiausia žmogaus elgesiu, jo išsiauklėjimu bei žiniomis. R. Adamonienės ir kt. (2002) teigimu, procesinėse teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas skirtingų tikslų pasiekimui ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą. Pasak S. P. Robbins (2003) procesinės teorijos analizuoja tai, kaip žmogus paskirsto savo jėgas siekdamas konkrečių tikslų ir kaip pasirenka tam tikrą elgesio būdą. Autorė pabrėžia, kad procesinės teorijos neginčija poreikių egzistavimo, tačiau mano, kad žmonių elgesį nustato ne tik jų pačių poreikiai, bet ir socialiniai poreikiai. Anot G. Dubausko (2006, p.105) proceso teorijos neneigia poreikių egzistavimo, bet teigia, kad žmogaus elgesį lemia ne tik poreikiai. Procesinėms motyvacijos teorijoms priskiriama: *teisingumo teorija, kurios pagrindinis atstovas D. Adamsas, lūkesčių teorija, kurios svarbiausi atstovai V.Vroom, Dž. Atkinson, ir E.Lawler – L.Porter teorija.*

Dar akivaizdžiau turinio ir proceso teorijų lyginamoji analizė ir šių teorijų reikšmė ir galimybės praktinėje veikloje pateikiama 1 lentelėje. Pasak E.E. Jančiausko (2011) analizuojant šias teorijas būtina atkreipti dėmesį į šių teorijų analitikų-ekspertų vertinimus. Vieni iš jų tas teorijas kategoriškai vertina neigiamai, kiti bando išlaikyti pusiausvyrą tarp neigiamų ir teigiamų vertinimų

Turinio ir proceso teorijų tyrimų bazė, metodai ir jų pritaikymo galimybės praktikoje

1 lentelė

Teorinės koncepcijos	Tyrimų kryptys	Galimybės naudoti praktinėje veikloje
Turinio teorijos	Fokusuojamas dėmesys į bendražmogiškuosius veiksnius, kurie duoda impulsą ar akstiną elgsenai, palaiko ją arba ją pakeičia ar sustabdo.	Reikia atsižvelgti į poreikių įvairovę, priklausomai nuo darbuotojui kylančių problemų darbo ir gyvenimo situacijose.
Proceso teorijos	Tiriami impulso ar akstino veiksniai individui, jų palaikymas ir plėtojimas arba išsekimo priežastys.	Reikia gerai pažinti individualias darbuotojo savybes, siekius, motyvus ir perprasti, kodėl atskiri individai skiria preferenciją įvairiems motyvams.

Šaltinis: Jančiauskas, 2011, p.12.

Apibendrinat galima teigti, kad nagrinėjant motyvacijos teorijas, išryškėjo dvi pagrindinės krypys t.y. turinio ir proceso teorijos. Abi motyvacijos teorijų kryptys siekia atskleisti, kokie yra individo poreikiai, elgesio alternatyvos, leidžia susipažinti su požiūriu į darbo motyvacijos raidą, bei pritaikymu dabartinėmis sąlygomis. Galima tvirtinti, kad nors ir skiriasi turinio ir proceso teorijos, tačiau jos nepaneigia viena kitos. Dažniausiai konkretaus žmogaus poreikių struktūra yra nustatoma arba įvertinant jo vietą organizacijoje, arba anksčiau įgytą patirtį. Todėl galima teigti, kad nėra tam tikros vienos ir geriausios visiems motyvacijos teorijos. Tai, kas yra geriausia motyvuojant vienu žmonių veiklą yra visiškai nepriimtina kitiems.

1.2.1. Motyvaciją analizuojančios turinio teorijos

Motyvacijos tyrimuose bei praktikoje dažniausiai yra taikomos *turinio (poreikių) teorijos*. Kaip rodo pats terminas, poreikių teorija nusako, ko žmogui reikia, kad gyvenimas būtų pilnavertis. Kitaip tariant, poreikių teorija yra pagrįsta žmonių poreikiais, susijusiais su darbu. Remiantis šia teorija, asmuo yra motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio, nes jau patenkintas poreikis nebemotyvuoja žmogaus (Stoner ir kt., 2005). E.E. Jančauskas (2011) analizuodamas turinio teorijas mano, kad šių teorijų reikšmė yra ir ta, kad kai kurie šių teorijų postulatai gali duoti postūmį atsirasti naujoms motyvavimo teorinėms kompetencijoms.

Kuriant poreikių motyvacijos teoriją, daugiausiai prisidėjo **Abraham Maslow (1954m.) pasiūlęs žmogaus poreikių hierarchijos modelį** (Martinkus, Vaičiūnas, Venskus, 2000). Pasak J. Lapės ir G. Naviko (2003) A. Maslow buvo vienas pirmųjų mokslininkų, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai. Savo motyvacijos teorijoje jis teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos pagal svarbą galima suskirstyti į penkis lygius (fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir savęs realizavimo poreikiai). V. Gražulis (2005) ir J. Žaptorius (2007) pabrėžia fiziologinių poreikių svarbą, teigdami, kad žmogui pirmiausia reikia tokio darbo atlygio, kuris leistų prasimaitinti ir išmaitinti savo šeimą. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. J. Lapė ir G. Navikas (2003) išskiria ir socialinių poreikių svarbą. Žmogus trokšta gerų ir nuoširdžių kontaktų su aplinkiniais, draugais, šeimos nariais. A. Maslow nepaprastai svarbiu laiko pranašumo ir pagarbos siekį. Žmogus iš principo nuolat kažko siekia, siekia būti pripažintas ir gerbiamas, tačiau pastarieji poreikiai kyla tik tada, kai yra patenkinamieji du pirmieji. Na ir galiausiai saviraiškos ar savęs realizavimo poreikiai – tai noras realizuoti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmenybei (Legkauskas, 2001).

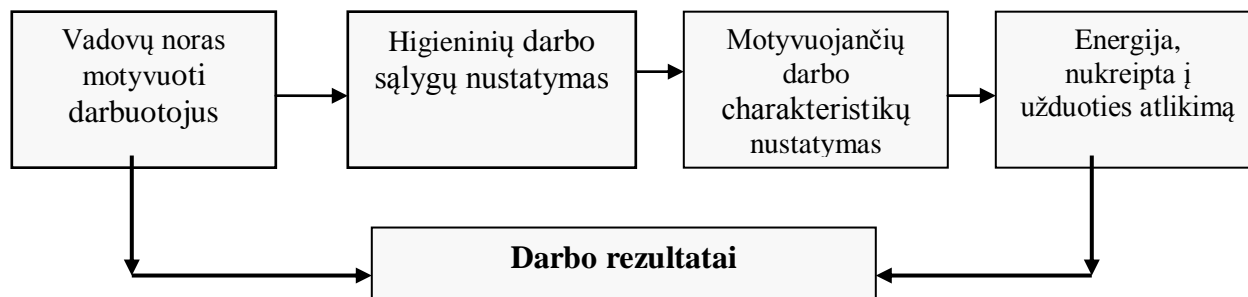
Pateikdamas poreikių hierarchiją, Maslow norėjo pabrėžti, kad pirmiausia turi būti patenkinti žemesnieji poreikiai, o tai reiškia, kad žmogaus elgesį jie lemia anksčiau negu aukštesniųjų lygių poreikiai. Be to, hierarchijoje išskyrė deficitinius (fiziologinius, saugumo ir socialinius arba priklausomybės) bei augimo ir tobulėjimo (pagarbos ir pripažinimo bei saviraiškos) poreikius. Pasak autoriaus, deficitiniai poreikiai patenkinami išorinių veiksnių dėka, o augimo ir tobulėjimo poreikių patenkinimas priklauso nuo paties asmens ir jo savybių. Tobulėjant žmogui, didėja jo potencialios galimybės, vadinasi, saviraiškos poreikis niekada negali būti visiškai patenkintas (Maslow, 2006).

A. Maslow teoriją toliau vystė **F. Herzberg, sukūręs dviejų veiksnių teoriją**. Dviejų veiksnių teoriją (kartais dar vadinama motyvacijos ir higienos veiksnių teorija). Anot I. Matuzienės ir D. Šavareikienės (2005), F. Herzberg visą vidinę motyvaciją sieja su pasitenkinimu darbu.

V. Gražulio (2005) teigimu, pasitenkinimo veiksniai yra susiję su pačio darbo pobūdžiu ir turiniu bei motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo tuo tarpu buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. J. Žaptorius (2007), A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) patikslina, kad pasitenkinimo veiksniai dar kitaip vadinami motyvavimo veiksniais yra laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus. Pasak A. Marčinsko ir A. Šikšnelytės (2002) pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais. Bendras darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti ir pakankamai aukštas, tačiau atskiri veiksniai jo gali netenkinti ir atvirkščiai. G. Dubausko (2006) nuomone pasitenkinimą sukeliančys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą. Todėl vadovai, kurie stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, gali sukurti ramybę, bet nebūtinai motyvaciją. Jie ramins savo darbo jėgą, o ne didins jos

Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzbergas pavadino higieniniais veiksniais (Robbins, 2003). Pasak R. Želvio (2003) ir J. Žaptorius (2007) tai darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika - visa tai, kas lemia darbo aplinką; šioms veiksniais priklauso organizacijos vykdoma politika ir administravimas, darbo priežiūra, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas, statusas ir saugumo užtikrinimas, tiesioginės kontrolės lygis. A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) nuomone, pats svarbiausias iš šių veiksnių – kompanijos vykdoma politika, kuria daugelis darbuotojų aiškina savo darbo efektyvumą ar neefektyvumą. Teigiamas šių veiksnių vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą. V. Gražulis (2005) pabrėžia, kad nepakankamas vadovų dėmesys higieniniams veiksniais neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, dėl to jų darbo rezultatai prastėja.

G. Dubaukas (2006) supaprastintą motyvacijos procesą pagal F. Herzbergą pavaizduoja taip (žr. 2 pav):



2 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzbergą
Šaltinis: Dubauskas, 2006, p. 113.

F. Herzberg teorija turi daug bendro su A. Maslow poreikių teorija. Higieniniai faktoriai daugiau ar mažiau atitinka fiziologinius, saugumo ir socialinius poreikius. Motyvuojančius faktorius galime palyginti su A. Maslow piramidės viršuje patalpintais poreikiais. Tačiau vienu klausimu jos iš esmės skiriasi. A. Maslow teigia, kad žemesnieji poreikiai lygiai, kaip ir aukštesnieji, skatina žmogų tam tikram elgesiui (Legkauskas, 2001). F. Herzberg, priešingai, mano, kad darbuotojas į higieninius faktorius atkreipia dėmesį tik tada, kai jie realizuojami neadekvačiai arba nesėkmingai ir, kad šie poreikiai negali būti stipriais motyvatoriais. F. Herzberg teorijoje atlyginimas nelaikomas stipriu.

1972 m. motyvacijos teorijų kontekste išryškėjo dar viena motyvacijos teorija – C. Alderfer ERG teorija. Anot D. Šavareikienės, V. Dubino (2003) ERG teorija – tai modifikuota Maslow poreikių hierarchijos teorija. Psichologas Clayton Alderfer, išnagrinėjęs ją, pasiūlė savo ERG teoriją (pavadinimas kilo nuo anglišku žodžių existence – egzistencija, relatedness – bendravimas, growth – augimas). Pasak J. Žaptorius (2007) trijų poreikių teorija siejama su trimis pagrindiniais potraukiais: laimėjimų, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiais. A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) atkreipia dėmesį, kad skirtingai nei A. Maslow, C. P. Alderfer teigė, kad vienu metu žmogų motyvuoja įvairių lygių poreikiai, t.y. žemesni ir aukštesni poreikiai, galintys egzistuoti kartu. D. Šavareikienės, V. Dubino (2003) teigimu, atlikus ERG teorijos ir Maslow poreikių hierarchijos teorijos lyginamąją analizę, galima rasti nemažai bendrų bruožų. Tačiau R. Minkutė – Henrickson (2002) ir J. Žaptorius (2007) patikslina, kad teorija skiriasi dviem esminiais aspektais: pirma - Alderfer suskirstė visus poreikius tik į tris kategorijas, antra ir svarbiausia, kad, jei netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti.

D.C. McClelland sukūrė trijų kategorijų poreikių teoriją, kurios dėmesys yra sutelktas prie trijų poreikių – *sėkmės, valdžios ir narystės* (Gortner, Mahler, Nicholson, 1997). Tokie mokslininkai,

kaip D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003), A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) D. McClelland išskirtus poreikius vadina laimėjimų, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiais, kurie gali būti skirtingo stiprumo.

V. Gražulio (2005) teigia, kad D. McClelland poreikių sistemoje išskirtas *valdžios poreikis* paaiškina kai kurių individų norą daryti poveikį kitiems žmonėms bei savo organizacijai, prisiminti rizikos pasekmes ir siekti karjeros. Pasak V. Barvydienės, J. Kasiulis (2003) žmonėms, turintiems ryškų valdžios poreikį, patinka vadovauti, jie labiau linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla. V. Gražulis (2005) atkreipė dėmesį į tai, ką D. McClelland pavadino *priklausymo grupei* arba *bendrumo poreikiu*, labai panašu į A. Maslow idėjas bei atspindi kai kurių žmonių siekį turėti artimus ir draugiškus santykius su kitais žmonėmis, kitaip sakant, tokie individai yra orientuoti į tarpasmeninius ryšius grupėje (bendruomenėje). D. McClelland nustatė, kad tokių žmonių darbo efektyvumas žymiai gerėja, kai vadovas geba pastebėti jų palankumą ir bendradarbiavimą bei suteikti jiems galimybę laisvai reikštis. V. Barvydienės, J. Kasiulio (2003) teigimu žmonės, norintys priklausyti, ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu. V. Gražulio (2005) teigimu, skirtingose situacijose priklausymo (bendrumo) poreikis, remiantis F. Herzberg įžvalgomis gali reikštis kaip motyvatorius, o gali atlikti tik higieninio poreikio vaidmenį.

Nagrinėdamas *pasiekimų (sėkmės) poreikį*, tyrinėtojas pastebėjo, kad asmenys, turintys stiprų šį rodiklį, iš kitų išsiskiria troškimu viską daryti geriau. Jiems labiau patinka patiems spręsti sudėtingas problemas ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ir nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų (Barvydienė, Kasiulis, 2003). Anot V. Gražulio (2005) D. McClelland pastebėjo, kad pasiekimų poreikį galima išvystyti ir taip gauti efektyvesnį darbo rezultatą.

Trumai apibendrinant nagrinėtas turinio teorijas, 2 lentelėje pavaizduota keturių pagrindinių motyvavimo teorijų lyginamoji analizė.

Turinio motyvavimo teorijų lyginamoji schema

2 lentelė

A. Maslow (poreikių hierarchija)	F. Herzberg (dviejų veiksnių teorija)		M. Alderfer	D. McLelland
<ul style="list-style-type: none"> • Saviraiška • Pripažinimas • Socialinis bendrumas • Socialinės saugumo garantijos • Fiziologiniai 	<i>Motyvai</i>	<i>Higieniniai veiksniai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Augimas • Bendrumo jausmas • Santykiai darbe • Egzistavimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Augimo sėkmės poreikis • Poreikis valdyti • Bendrumo, socialumo
	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybė • Karjera 	Bendravimo santykiai (tarp		

poreikiai (pvz. maistas, būstas).	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultatų pasiekimas • Pripažinimas 	kolegų, darbuotojų ir viršininkų) <ul style="list-style-type: none"> • Darbo socialinės garantijos • Darbo sąlygos • Atlyginimas 	sąlygos	poreikis
-----------------------------------	--	---	---------	----------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jančiauskas, 2011.

Apžvelgus šias turinio teorijas, galima teigti, kad susiformavusios motyvacijos teorijos į pirmą vietą iškelė žmogiškojo faktoriaus reikšmę. Kiekviena iš pateiktų poreikių teorijų pabrėžia pagrindinius bazinius žmonių poreikius, išskirdama tuos, kurie žmogų motyvuoja atitinkamiems elgesio modeliams. Visų turinio teorijų pagrindinis bruožas – padėti vadovams suvokti motyvus kaip organizacijos personalo varomąją jėgą. Suvokus šių teorijų pagrindinius požiūrius, vadovams atsiveria galimybė organizuoti personalo darbą taip, jog jis tenkintų šį darbą atliekančiųjų poreikius ir atitinkamai motyvuotų juos efektyvesnei veiklai.

1.2.2. Motyvaciją analizuojančios proceso teorijos

Anksčiau minėtini tyrinėtojai (A. Maslow, F. Herzberg, K. Alderfer ir D. McClelland) daugiau akcentavo motyvacijos turinį, kreipdami dėmesį į žmonių poreikius, veiklos motyvus. Tuo tarpu kiti autoriai daugiau dėmesio skyrė pačiai motyvacijos proceso analizei. Pasak V. Barvydienės, J. Kasiulio (2003) procesinės teorijos neginčija poreikių egzistavimo, tačiau mano, kad žmonių elgesį nustato ne tik jų pačių poreikiai, bet ir socialiniai poreikiai. Pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos, kurios bus aptariamos yra *teisingumo teorija, kurios pagrindinis atstovas D. Adamsas, lūkesčių teorija, kurios svarbiausi atstovai V. Vroom, Dž. Atkinson, ir E. Lawler – L. Porter teorija.*

Proceso motyvacijos teorijų pradininku laikomas psichologas V. Vroom sukūręs vadinamąją lūkesčių teoriją. Pasak V. Barvydienės, J. Kasiulio (2003) lūkesčių teorija yra paremta trimis faktoriais – *valentingumu* (laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš rezultatų susijusių su darbu), *instrumentalumu* (santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas) bei *lūkesčiais* (suvokta tikimybė, kad pastangos sąlygos efektyvų darbo procesą), bei tuo, kad šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso bei darbo rezultato. J. L. Perry teigimu, kiekvienas dirbti ateinantis darbuotojas atsineša savo „lūkesčių krepšelį“, o vadovui svarbu suprasti to „krepšelio“ turinį, nes būtent šių lūkesčių tenkinimas ir yra sąlyga, lemianti darbuotojų įsitraukimą ir jų lojalumą organizacijai (Sakalas, Šilingienė, 2000).

E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) išsamiau analizuodami V. Vroom teoriją, pastebi, jog darbo sąnaudų ir rezultatų ryšys – tai įdėto darbo ir pasiektų rezultatų santykis. Darbuotojas, įdėdamas

daugiau pastangų užduočiai atlikti, tikisi geresnio rezultato. I. Bučiūnienė (1996) išskiria atlygio svarbą, kuri apibrėžiamas kaip lūkesčiai dėl rezultatų atlyginimo arba paskatinimo. Dar kitaip šį ryšį nusako V. Baršauskienė, B. Janulevčiūtė (1999) teigdamos, kad geriausiai atlygio valentingumo ryšį atspindi darbuotojo abejonės, ar jis gali atlikti užduotį, ar tai tikrai leis jam gauti atlyginimą ir ar tas atlyginimas bus jam vertingas.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) pabrėžia, kad taikydami lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir susikurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją. Lūkesčių teorijos modeliu galima pasinaudoti tiriant organizacijos elgseną, t.y. šis modelis padeda rasti santykį tarp individo ir organizacijos tikslų

Teisingumo motyvacijos teorija (J.Adams, 1965) - 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.* Kaip teigia S. P. Robbins (2003) ir G. Dubauskas (2006) darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlį), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. 3 lentelėje pateikiami indėliai ir atlygis – pagal tai darbuotojas sprendžia apie atlygio teisingumą.

Indėliai ir atlygis

3 lentelė

Indėliai	Atlygis
Laikas	Užmokestis
Išsilavinimas	Piniginis skatinimas, pašalpos
Patirtis	Išskirtinis dėmesys
Gabumai	Darbo saugumas
Kūrybiškumas	Karjeros galimybė
Vyresniškumas	Statusas
Lojalumas organizacijai	Maloni darbo aplinka
Amžius	Galimybė tobulėti
Asmenybės bruožai	Rėmimas, rūpinimasis
Pastangos	Pripažinimas
Asmenybės iniciatyva	Dalyvavimas atliekant svarbias užduotis

Šaltinis: Dubauskas, 2006, p. 107.

E. Lawler ir L. Porter (1968) išvedė motyvacijos modelį, naudodamiesi V. Vroom ir J. Adams teorijas. E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) teigimu L. W. Porter ir E. E. Lawler motyvacijos teorija turi ir lūkesčio, ir teisingumo teorijos bruožų. Rezultatas priklauso nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių, nuo suvokto savo vaidmens organizacijoje. Įdėtų pastangų lygį lemia suvokimas ir tikrumas, kad pastangos bus atlygintos. V. Kasiulis, J. Barvydienė (2005) atkreipia dėmesį, kad L. W. Porter ir E. E. Lawler atskiria išorinį atlyginimą (pagyrimas, premija, pripažinimas, paaukštinimas, uždarbis) ir vidinį atlyginimą (pasitenkinimas, pasididžiavimas atlikus darbą, savigarba, asmeninio tobulėjimo jausmas). Tačiau H. G. Rainy (2003) Porter ir Lawler sukurtame motyvacijos modelyje išvelgia penkis komponentus: *pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atlygis (apdovanojimas), pasitenkinimo lygis*. H. G. Rainy (2003) teigimu, šiame modelyje pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų paslaugų, jo gabumų bei charakterio savybių, taip pat nuo darbuotojo suvokimo, kokią vietą jis užima bei kokį vaidmenį atlieka.

Analizuojant L.W. Porter – E.E. Lawler teorijos modelį išryškėja išvada, kad rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą. Tai yra visiškai priešingas teiginys žmogiškųjų santykių teorijos požiūriui, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies įrodo, kad motyvacija nėra paprastas priežastinių – pasekminių ryšių elementas

Apžvelgus proceso motyvacijos teorijas, galima teigti, kad individo elgesys yra sąlygojamas poreikių ir lūkesčių apie elgesį, kuris padėtų gauti reikiamą atlygį. Proceso teorijos pateikia suvokimą, kaip vidinės asmens nuostatos yra susiję su elgesiu. Nagrinėtos teorijos neginčija poreikių egzistencijos, bet teigia, jog individualias individo ypatybes lemia ne vien jie.

1.3. Motyvavimo priemonių ir jų kompleksškumo taikymas organizacijoje

Mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs motyvavimo būdai ir priemonės, bei jų grupavimas, tačiau nėra vienintelio ir visais atvejais tinkamo motyvavimo modelio. Formuojant personalo skatinimo modelį, reikia įvertinti reikalavimus personalui, atsižvelgiant į bendras įmonės strategijos nuostatas, įmonės veiklos kryptis konkurencinėje rinkoje. *Šiame skyriuje bus atskleista, įvairių autorių, pateikta motyvavimo priemonių ir metodų klasifikacija.*

Keičiantis socialinėms – ekonominėms sąlygoms, kinta ir taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės. L. Marcinkevičiūtė (2003) motyvavimo priemones siūlo grupuoti į *materialines* ir *psichologines*. Autorės teigimu materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį

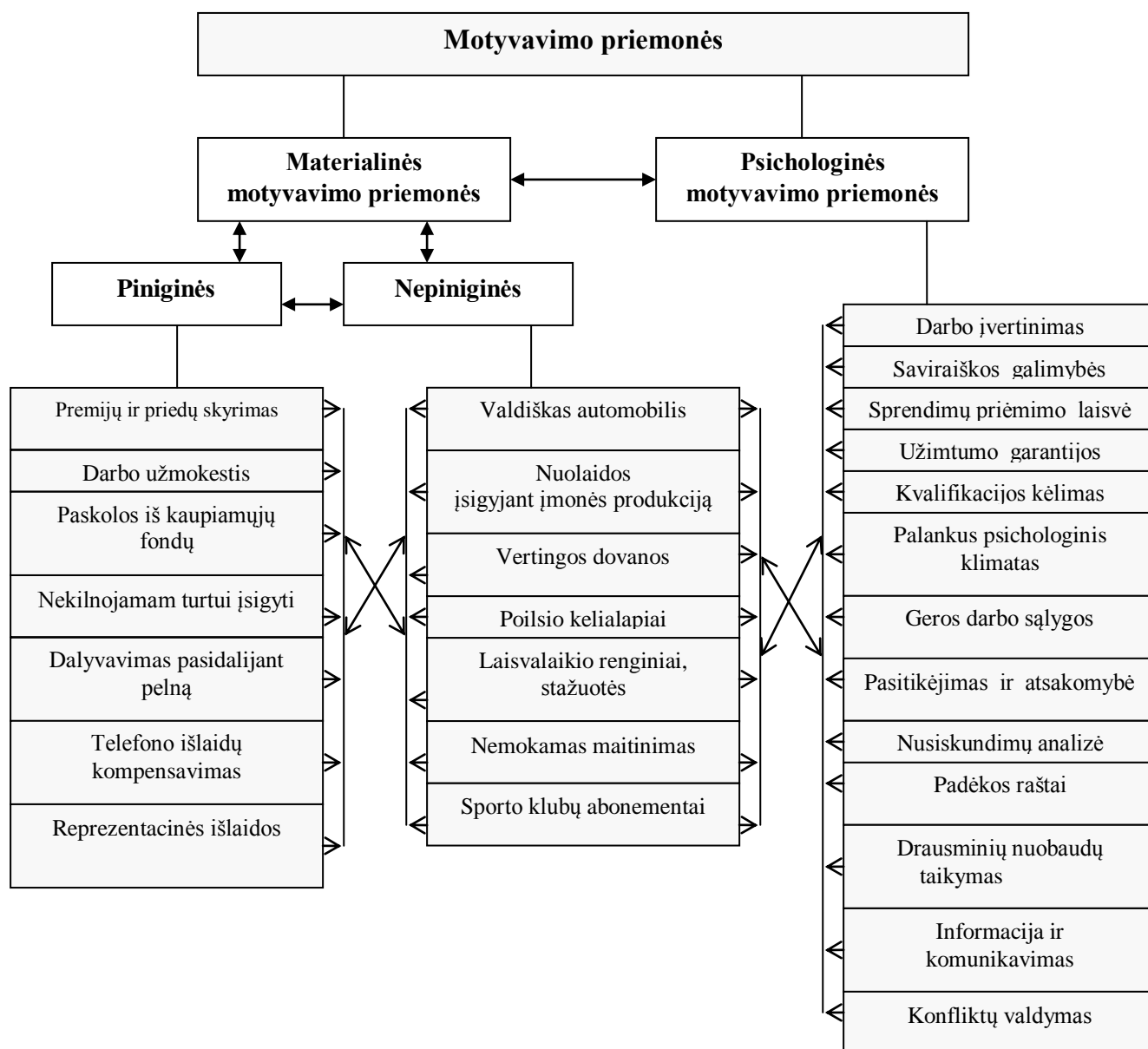
poveikį. V. Masalskis, E. Masalskienė (2007) pabrėžia, kad motyvavimo priemonių įvairovė yra didelė, todėl būtinas šių priemonių klasifikavimas. Mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės, tačiau tokia klasifikacija yra gana paini, nes tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Kaip teigia F.S. Butkus (2003) viena plačiausiai taikomų materialinių motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis tai, tik trumpalaikį poveikį turinti priemonė, todėl siekiant ilgalaikio rezultato rekomenduojama naudoti įvairesnes psichologines priemones. Darbdavio parinktos priemonės turi būti priimtinos patiems darbuotojams, kitaip jos veiks demotyvuojančiai.

E. Bagdonas, E. Kazlauskienė (2001) kaip moralinės skatinimo priemones (grynoji motyvacija) įvardija tokias priemones kaip *pasitenkinimas darbu, valdymo stilius, informacija ir komunikavimas, kvalifikacijos kėlimas, saviraiškos galimybės, dalyvavimas valdyme, konfliktų valdymas*. F.S. Butkus (2003) moralinės skatinimo priemones grupuoja kaip socialinio aktyvumo didinimas (*lyderių kopijavimas, pavyzdinio elgesio normų nustatymas*), socialinio perimamumo palaikymas (*meistriškumo kursai, išventinimas į kvalifikuotus darbuotojus, didelių projektų baigimo šventės*), socialinis normavimas (*santykių normų nustatymas, vidinės tvarkos taisyklės, firmos etiketas, korporacinė kultūra*), moralinis stimuliavimas (*stažuotės, kvalifikacijos kėlimo kursai, garbės raštai, padėkos laišakai*).

Tokie mokslininkai, kaip I. Bučiūnienė (1996), B. Leonienė (2001), V. Damašienė (2002) motyvavimo priemones skirsto į motyvavimo metodų grupes. I. Bučiūnienė (1996) išskirtia tokias motyvavimo metodų grupes, kaip *motyvavimo metodai, susiję su fiziologinių ir saugumo poreikių tenkinimu, susiję su individų socialinių priklausymo, pagarbos, pripažinimo ir bendravimo poreikių tenkinimu*, metodai skirti darbuotojų individualioms savybėms pažinti ir jų elgesiui darbe reguliuoti. B. Leonienė (2001) išskiria *materialinio skatinimo* metodus ir *moralinio skatinimo* metodus. Pasak autorės moralinio skatinimo metodų pagrinda sudaro žmonių pripažinimo ir pagarbos poreikiai. Valdymo procese tokiais skatinimo būdais gali būti išskirtinė vadovo pagarba iniciatyviems darbuotojams, padėkos laišakai, sveikinimai švenčių proga, vertingos vardinės dovanos. Materialinio skatinimo metodai remiasi ekonominiais įmonės ir atskirų darbuotojų interesais. V. Damašienė (2002) analizuodama motyvavimo metodus teigia, kad reikia žinoti ir patenkinti poreikius, dėl kurių žmonės buriasi į grupes bendrai dirbti. Žmogaus poreikių esti daug ir įvairių, jie įvairiai klasifikuojami, skiriamos įvairios jų grupės, hierarchijos lygiai. Poreikius priimta klasifikuoti į materialius, moralinius (dvasinius) ir organizacinius (žmonių poreikius burtis į grupes).

Būtina pabrėžti, kad motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir

jų elgesiui. Kiekvienas vadovas turėtų žinoti, kaip jis turi veikti, kad darbuotojai noriai dirbtų ir būtų patenkinti darbu. V. Baršauskienė (1999) atkreipdama dėmesį į išsivysčiusių pasaulio šalių darbuotojų motyvavimo praktiką, pastebi, kad atskiros, pavienės motyvavimo priemonės neatneš laukiamos naudos, t.y. nebus veiksmingos. *Įmonės, organizacijos norėdamos išsiskirti iš kitų, turėtų sukurti unikalų darbuotojų motyvavimo sistemą, o kad tai įgyvendinti, būtina taikyti ne atskiras motyvavimo priemones, bet jas taikyti kompleksiskai, apjungiant materialines ir moralines skatinimo priemones (3 pav.)*



3 pav. Kompleksinių motyvavimo priemonių derinimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūtė (2003), Butkus (2003), Masalskis, Masalskienė (2007).

Įmonių vadovai, kurdami motyvavimo priemonių derinius-kompleksą, privado atkreipti dėmesį į kiekvieno darbuotojų poreikius, kurie nuolat kinta, vadinasi ir parinkti priemonių deriniai turi nuolatos keistis. Pasak S. Stočkus, Beržinskienė (2005), inicijuojant pokyčius organizacijoje svarbu tinkamai parinkti motyvavimo priemones. Siekiant skatinti darbuotojų motyvaciją, vadovas turi taikyti visą priemonių kompleksą. Šių priemonių realizacija pasireiškia per komunikaciją, informavimą, darbuotojų priėmimą, geras darbo sąlygas ir kt.

Kuriant motyvavimo priemonių kompleksą, taip pat būtina atsižvelgti į darbuotojų amžių, 4 lentelė. Pavyzdžiui, vyresniems darbuotojams yra labai svarbus saugumo jausmas ir žinojimas, kad įmonėje žmonės nėra labai paprastai atleidžiami, tuo tarpu jauniems darbuotojams svarbiausias atlyginimas ir ką, be jo gaus papildomai.

Motyvavimo priemonių kompleksas, atsižvelginat į darbuotojų amžių

4 lentelė

Darbuotojo amžius	Esminiai vyraujantys poreikiai	Motyvavimo priemonių kompleksas
nuo 25 iki 30 metų	<ul style="list-style-type: none"> Tai laikotarpis, kada darbuotojas įgyja būtinų pasirinktos profesijos įgūdžių, kvalifikacijos, atsiranda priklausomumo poreikis. Jis vis labiau ima rūpintis savo saugumu ir sveikata; Autonimiškumas (tobulinantis kūrybiškumą ir novatoriškumą); Nauji iššūkiai, savojo „aš“ paieška. 	<ul style="list-style-type: none"> Vertingos dovanos; Darbo užmokesčio kėlimas; Geros darbo sąlygos; Aiškios galimybės ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus; Perspektyvos organizacijoje.
nuo 30 iki 45 metų	<ul style="list-style-type: none"> Darbo užmokesčio didinimas ir rūpinimasis savo sveikata; Kvalifikacijos tobulinimas; Darbo pakeitimas į kitą, reikalaujantį naujų žinių; Didėja įsitvirtinimo ir dar didesnio nepriklausomumo poreikis; Prasideda darbuotojo, kaip asmenybės, saviraiška. 	<ul style="list-style-type: none"> Premijų skyrimas; Sporto klubų abonementai; Dalyvavimas valdyme; Stažuotės užsienyje; Mokymosi kursai; Valdyško automobilio skyrimas; Paaukštinimas pareigose.
nuo 45 iki 60 metų	<ul style="list-style-type: none"> Kvalifikacijos tobulinimo pats pikas; Pasiekto darbo užmokesčio lygmens išlaikymas, bei kitų pajamų šaltinių didinimas; Laipsniškas atsijungimas nuo organizacijos. (bandymas įsikurti naujoje veikloje už organizacijos ribų). 	<ul style="list-style-type: none"> Akcijos, obligacijos bei premijavimas; Kintamojo darbo užmokesčio augimas; Geros darbo sąlygos; Darbo įvertinimas; Laisvalaikio renginiai, stažuotės
nuo 60 iki 65 metų	<ul style="list-style-type: none"> Šiam etapui būdinga karjeros krizė; Saviraiška ir pagarba sau bei kolegoms pasiekia viršūnę. 	<ul style="list-style-type: none"> Premijų skyrimas; Kelialapiai į sanatorijas, bilietai į teatrus, koncertus; Geros darbo sąlygos; Padėkos raštai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Danilevičius (2008), Albrecht (2005).

Būtina dar kertelį pabrėžti ir akcentuoti, kad visos motyvavimo priemonės, taikomos organizacijose, turi derėti tarpusavyje, ir turi būti naudojamos kompleksiskai. Anot D. Diskienės, A. Marčinsko (2007), rinkdamiesi tinkamą motyvavimo būdą, vadovai turi atsižvelgti į tai, kad nėra darbuotojų, kuriems būtų būdinga orientacija tik į vieną veiklos motyvą, kiekvienas žmogus turi poreikių kompleksą su skirtinga jų išsidėstymo hierarchija, tad vadovo meistriškumas, taikant motyvavimo būdus, yra vienas iš svarbiausių sėkmingo vadovo veiklos ir jo kompetencijos bruožas.

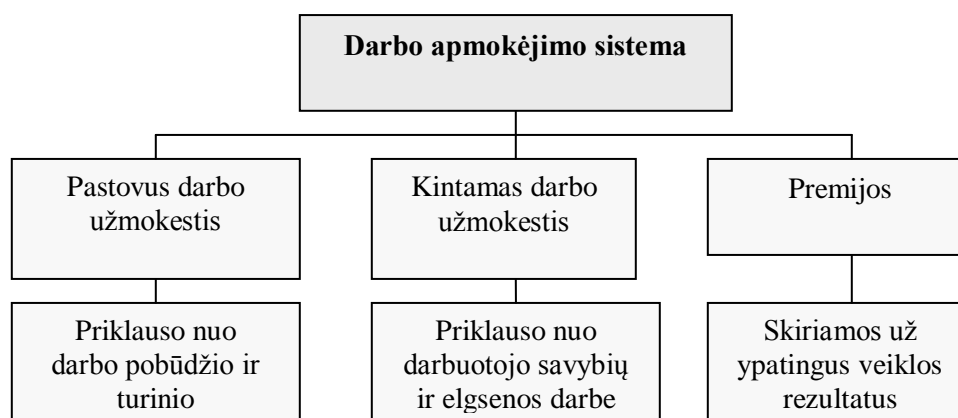
J. Žaptorius (2007) pabrėžia, kad nėra visiems priimtinių skatinimo priemonių, nes jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Todėl, pasak autoriaus, vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti žmones, turi suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę tokį, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis. Anot V. Šilingienės (2000), parenkant motyvavimo priemones labai svarbu atsižvelgti ir į darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidas. Vadybos mokslo teorijoje išskiriamos šios pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidos: motyvavimo sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu (darbo rezultatais); jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo; turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą; būti suderinta su vidine organizacine kultūra, atmosfera. Motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti, ir kad tikslai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

Apibendrinat galima teigti, kad įvairūs autoriai, kaip Leonienė, Damaškienė, Butkus, Lukaševičius, Martinkus, pateikė skirtingas motyvavimo priemonių grupes, klasifikacijas. Kadangi darbuotojų motyvavimo priemonės ir būdai yra įvairūs, jų pasirinkimas priklauso nuo to, kokie yra darbuotojų poreikiai, ir kokios organizacijos galimybės juos patenkinti. Įmonių vadovai turi suvokti, ne tik efektyvios užmokesčio už darbą sistemos svarbą, bet ir moralinės (vidinės) sistemos svarbą, nes darbuotojams svarbu, visų poreikių patenkinimas.

Formuojant personalo skatinimo modelį, reikia įvertinti reikalavimus personalui, atsižvelgiant į bendras įmonės strategijos nuostatas, įmonės veiklos kryptis konkurencinėje rinkoje. Parenkamos motyvavimo priemonės turi būti naudojamos kompleksiskai, tarpusavyje derinat materialines ir moralines skatinimo priemones. Mokslinėje literatūroje motyvavimo priemonės dar yra vadinamos veiksniais, todėl sekančiame poskyryje išsamiau aptarsime motyvavimo priemonių-veiksnių įvairovę.

1.3.1 Ekonominiai motyvavimo veiksniai

Ekonominiai veiksniai orientuojasi į žmonių bazinius poreikius (A. Maslow poreikių hierarchijoje tai būtų fiziologiniai ir saugumo poreikiai). Kaip žinoma, juos nesudėtinga patenkinti įvairių materialinių gėrybių pagalba. Anot F.S. Butkaus (2003) darbo *užmokesčio sistemos* skatinamasis poveikis priklauso ne tiek nuo jos teorinio pagrįstumo ir išbaigtumo, kiek nuo to, kaip ja vertina skatinamasis. Autorius nuomone net ir pati tobuliausia ir tiksliausia mokėjimo už darbą sistema neskatinys žmogaus įtemptai dirbti, jeigu jam atrodys neteisinga, nepakankamai vertinanti jo pastangas. Ir atvirkščiai – trūkumų turinti mokėjimo sistema, jei ji žmogui atrodo pakankamai teisingai vertinanti jo pastangas, skatins jį dirbti našiai ir kokybiškai. Todėl visos darbuotojų mokėjimo už darbą sistemos turi būti rengiamos ne tik atsižvelgiant į skatinamųjų nuomone, bet ir aktyviai jiems dalyvaujant sistemos kūrimo procese.



5 pav. Darbo apmokėjimo sistema įmonėje

Šaltinis: Prišmontienė, 2005, p. 18.

Pasak E. Laumenskaitės (2003), daugelyje Rytų Europos šalių, pagrindinis darbo vertingumo kriterijus yra darbo užmokestis. *Darbo užmokestis* - tai įprasto pagrindinio ar minimalaus darbo užmokesčio, kurį darbuotojas gauna už savo darbą iš darbdavio, išraiška (Mačernytės – Panomariovienės, 2003). B. Martinkaus, V. Žilinsko (2001) nuomone tai – pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis; jis vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų sunaudoto darbo kiekį bei kokybę jų materialiniams ir kultūriniais poreikiams tenkinti. Pasak A. Sakalo (2000) atlyginimas už darbą yra samdomųjų darbuotojų kiekybinis reliatyvios vertės matas. Jis ne tik tiesiogiai veikia daugumos žmonių gyvenimo lygį, bet ir visuomeninę padėtį bei pripažinimą

įmonės viduje ir už jos ribų.

B. Leonienė (2001) praplečia darbo užmokesčio sampratą, teigdama, kad darbo užmokestį sudaro *pastovioji dalis ir kintamoji dalis bei premijos*. V. Klupšo (2008) teigimu pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydis turi priklausyti nuo darbo sudėtingumo, nervinės įtampos lygio darbe, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumo, atsakomybės lygio, tuo tarpu kintanti darbo užmokesčio dalis – priedai – turi būti nustatomi atsižvelgiant į darbuotojo darbo kokybę, darbų atlikimo punktualumą, tam tikrus papildomus sugebėjimus, iniciatyvumą bei universalumą.

Priedų ir premijų skyrimas yra taip pat svarbus motyvuojantis veiksnys, kaip ir darbo užmokesčio kėlimas. *Premijos* turėtų būti skiriamos už ypatingus, unikalius, svarbius įstaigai laimėjimus, gerokai padidinusius jos pelną arba pagerinusios veiklos kokybę. S.P. Robbins (2003, p.90) nuomone, premijos gali būti išmokamos tik išimtinai aukščiausiems vadovams arba visiems darbuotojams. Tačiau anot autoriaus, vis dažniau premijų planai imami taikyti didesniai organizacijos narių skaičiui, tarp jų ir žemesnio rango darbuotojams. Anot B. Leonienės (2001) premijos gali būti *individualios* ir *kolektyvinės*. Individualios premijos skiriamos už racionalizacinius pasiūlymus, kūrybinius projektus, grįžtamųjų atliekų mažinimą. Kolektyvinės premijos skiriamos už gerus gamybinius rezultatus, energijos, įrengimų, žaliavų, darbo užmokesčio fondo taupymą. I. Mačernytės-Panomariovienės (2003) teigimu, *priedai* - skatinamojo pobūdžio išmokos turi būti taikomos už darbuotojo profesionalumą, darbo stažą, tiesiogiai susijusį su darbu, didelį atsakomybės laipsnį.

Šiuo metu darbuotojų motyvavimui yra taikomi ir kitokie *materialinio skatinimo būdai*. V. Masalskis, E. Masalskienė (2007) teigia, kad tai bet kokia kita forma nei pinigai gaunama apčiuopiama, materialinė nauda: *galimybė naudotis automobiliu asmeniniais tikslais, degalai, telefonas, neprivalomas draudimas įmonės lėšomis*, kai naudos gavėjas – darbuotojas, *įvairūs abonementai, paskolos, įvairios pramogų ir mokymo tikslais organizuojamos išvykos* ir pan. Įmonei ši motyvavimo forma dažnai patinka dėl to, kad yra pigesnė, be to, tuo pat metu padeda siekti dar ir kitų tikslų – formuoti komandą (būrys darbuotojų susitinka sporto klube), kurti įmonės įvaizdį („pasirodyti“ geresniam ar ne prastesniam už kitus darbdavius), skiepyti įmonės vertybes. Pasak M. Janavičiaus (2008) įmonių vadovai vis plačiau taiko papildomų išmokų programas, kaip *įvairios dovanos, susijusios su darbuotojo gyvenimo sąlygų gerinimu, poilsio kelionių finansavimas darbuotojams bei jų šeimos nariams, išlaidų transportui apmokėjimas ar pavežimas į darbą ir iš jo, tarnybinių automobilių skyrimas*. Specialistų kvalifikacijos tobulinimui steigiami stipendijų fondai, neretai specialistų ieškoma jau aukštesiose mokyklose, geriausiems ir konkrečiai įmonei įsipareigojantiems studentams skiriamos įmonės stipendijos.

Materialiniai skatinimo būdai yra vienas iš pagrindinių motyvavimo priemonių organizacijoje, todėl svarbu suprasti kaip jis veikia darbuotojų našumą ir kokia jo reikšmė darbo efektyvumui. J. Žabtorius (2007) teigimu, *materialinis atlygis (darbo užmokestis, priedai, premijos, įmonių pelno dalis, papildomos išmokos ir kt.)* yra vienas iš universaliausių veiksnių, motyvuojančių darbuotojus dirbti, tačiau dėl to būtinos sąlygos, kurias pagrindžia modernios vadybos mokyklai priskirtina visuotinės kokybės vadybos teorija, tvirtinanti, kad 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. V. Damašienė (2002) taip pat pabrėžia, darbo *materialinio atlygio* svarbą, kurio paskirtis – skatinti žmones siekti geresnių darbo rezultatų. Tai darbo užmokesčio darbuotojams paskirstymas, proporcingas jų įdėtam darbui, kvalifikacijai, darbo kokybei bei socialinėms ir darbo sąlygoms.

Siekiant dar labiau padidinti piniginio atlyginimo už darbą motyvacinį vaidmenį būtina atlikti įmonėse taikomų darbo apmokėjimo sistemų analizę ir sukurti darbų ir pareigybių vertinimo sistemą. Darbų ir pareigybių vertinimo rezultatas būtų visų įmonėse esamų darbų vietų surikiavimas pagal objektyvių reikalavimų lygį konkrečiai darbo vietai. Tai leistų įvairaus sudėtingumo (plačiaja prasme) darbus sugrupuoti ir suklasifikuoti, palyginant juos tarpusavyje, bei tuo pagrindu nustatyti pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio skales (Klupšas, 2008). P. Jurevičienė (1996) taip pat pritaria ir pabrėžia, kad motyvavimo procesas turėtų būti partnerystė tarp darbdavio ir darbuotojo. Pirmiausia darbdavys turėtų išanalizuoti darbuotojų poreikius bei motyvus, skatinančius juos geram darbui, bei atsižvelgiant į įmonės finansinę būklę, darbuotojų užimamas pareigas, darbo stažą ir atliekamo darbo kokybę, parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones. Darbuotojų motyvacijai didinti darbdaviai gali naudoti pačias įvairiausias priemones, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, jų asmenines savybes ar darbo pobūdį, taip pat įmonės būklę bei valdymo stilių.

B. Leonienės (2001) nuomone 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 – psichologiniai motyvatoriai.*

Apibendrinat galima teigti, kad aptarti visi materialinio pobūdžio, motyvavimo veiksniai yra apčiuopiami ir juos galima vienaip ar kitais išreikšti pinigine verte. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad darbo užmokesčio kėlimas, vis dar išlieka viena iš labiausiai darbuotojus motyvuojanti materialė skatinimo priemonė. Apmokėjimo sistema (pastovus darbo užmokestis,

kintamas darbo užmokestis, premijos) turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotą darbuotoją visapusiškai panaudoti savo gabumus.

Būtina pritarti B. Leonienės (2001) išsakytai nuomonei, kad pinigai yra pati geriausia motyvavimo priemonė tik tol, kol nepatenkinti jų fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes svarbesni tampa kiti – socialiniai – psichologiniai motyvatoriai. Atsižvelgiant į tai įmonių vadovai, turi kompleksiskai taikyti noralinio ir ekonominio pobūdžio skatinimo priemones.

1.3.2 Socialiniai - psichologiniai motyvavimo veiksniai

Socialiniai – psichologiniai motyvavimo veiksniai grindžiami socialiniais ir psichologiniais žmonių veiklos aspektais. Jie skirti reguliuoti tarpasmeninius santykius tarp žmonių, formuojant kolektyve palankų psichologinį mikroklimatą. M. Jėčiūvienės (2010), nuomone tai labai svarbu faktorius, kadangi psichinė žmogaus būklė lemia ne tik jo asmeninius, bet ir viso kolektyvo rezultatus.

L. Marcinkevičiūtė (2003) taip pat pabrėžia *psichologinio mikroklimato* svarbą, teigdama, kad psichologinės darbo sąlygos darbuotojo motyvacijai svarbios, tačiau organizacija ne taip lengvai jas gali kontroliuoti. *Santykiai su kolegomis bei vadovu yra vienas pagrindinių faktorių, sąlygojančių gerą ir darbingą atmosferą darbo vietoje.* Bendravimo, saugumo, priklausomybės galimybės darbo vietoje yra vienas iš svarbiausių individo poreikių. B. Neverauskas, J. Rastenis (2001) mano, kad bendravimas organizacijoje lemia žmogaus darbo sėkmę. Autoriai teigia, kad ypač svarbus vadovo gebėjimas bendrauti, nes yra patvirta, jog vadovo darbo sėkmė tik 15 proc. priklauso nuo techninio pasirengimo, o 85 proc. nuo to, kaip jis geba bendrauti. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Organizacijoje ypatingas dėmesys turi būti skiriamas ne tik bendravimui, bet ir geriems vadovo santykiams su pavaldiniais.

M. Jėčiūvienė (2010) analizuodama psichologinį mikroklimatą jį glaudžiai sieja su darbuotojų lojalumu. Autorė pastebi, kad darbuotojų lojalumui ir produktyvumui didelę įtaką turi santykiai su tiesioginiu viršininku. Darbuotojų požiūris į darbą, lojalumas, sąžiningumas priklauso nuo to, kokias vertybes puoselėja jų darbdaviai ir vadovai. Jei pastarieji sąžiningai elgiasi su visais, neslepia informacijos, vertina jų pastangas, padeda ir pataria, tai ir darbuotojai elgiasi lygiai taip pat. Tačiau, kai įmonėje pelno siekiama bet kuria kaina, kai žmonės nevertinami nei kaip darbuotojai, nei kaip asmenybės, kai yra išnaudojami, auga nepasitenkinimas, blogėja darbo santykių kokybė.

Psichologinis klimatas yra įtakojamas daugelio organizacijos charakteristikų. Reikšmingiausia iš jų – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko organizacija gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimatai įtakojančių faktorių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. Prieiga per internetą <<http://akademija.manager.lt/tyrimai/imones-psichologinio-klimato-tyrimas>> [Žiūrėta 2010-10-06].

Vienas svarbiausių socialinių-psichologinių veiksnių elementų – personalo gebėjimų ugdymas, arba kvalifikacijos kėlimas (tobulinimas). Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas įvardijamas kaip vienas svarbiausių įmonės prioritetų. Nuolat kintančioje visuomenėje dėl spartėjančios mokslo ir technikos pažangos, kyla reikalavimai darbuotojų kvalifikacijai, tad neišvengiamai reikšmingesnis tampa ir žmonių siekis kelti profesinę kvalifikaciją. Dėl to didėja nuolatinio mokymosi reikšmė organizacijoje. Pasak I. Baršauskienės (2002) nuolatinį mokymąsi sąlygoja išorinė aplinka, technika ir technologija, vidinė organizacijos aplinka bei individualūs žmonių charakteriai, būtent šie veiksniai lemia organizacijos sėkmę bei sugebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų. S. Kolyta, A. Masandukaitė, A. Mikšys ir kt. (2002) taip pat akcentuoja, kad kvalifikacijos kėlimas suteikia naudą tiek individui, tiek organizacijai. Kvalifikacijos kėlimas, kaip šiuolaikinis atsakas į nedarbo bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemas, turėtų būti individo ir organizacijos interesų sankirtoje. B. Martinkus, A. Sakalas ir kt. (2003) teigia, kad darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas yra viena iš svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų. A. Sakalas (2001) akcentuoja kvalifikacijos tobulinimo ir darbuotojų tobulinimo svarbą, teigdamas, kad tik nuolat besimokantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei.

Efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. Tai naudinga ir įmonei, ir darbuotojams. Karjeros planavimas įmonėse organizuojamas dviem kryptimis: *iš darbuotojų pusės – individualiai planuoti savo karjerą, iš organizacijos pusės – organizuoti darbuotojo individualios karjeros rėmimą sudarant įvairias karjeros planavimo programas* (Prišmontienė, 2005). Anot Danilevičiaus (2008), karjera paprastai traktuojama kaip individo statuso pokytis, įtakojamas socialinės- ekonominės padėties ir atliekamų funkcijų organizacijoje kaitos. Svarbu žinoti, kad karjera praeina keletą nuoseklių etapų, kai žmogus tenkina įvairius savo poreikius. Anot A. Sakalo (2001), tik nuolat besimokantis, prisitaikantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei.

Pasak J. Žaptoriaus (2007, p. 108) darbuotojų paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas – svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys. Paaukštinimo galimybė vadovams dažnai būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą, t. y. gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Perkėlimu į kitas pareigas galima siekti daug tikslų: kaip tobulinimo dalis – suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas; perkėlimu taip pat siekiama palikti atviras paaukštinimo galimybes bei palaikyti individų domėjimąsi darbu.

Darbuotojų pripažinimas – tai vidinis apdovanojimas. Tokia darbuotojų motyvavimo priemonė yra aktuali ypač šiais sunkiais ekonominiais laikais, kuomet kiekviena beveik organizacija mažina savo kaštus visose įmanomose srityse, o labiausiai ten, kur nėra apčiuopiamo kaštų grįžimo, t.y. darbuotojų motyvacija. (Robbins, 2003). Kaip teigia F.S. Butkus (2003) *pripažinimas* yra mažiau nei gyrimas. Pripažinimas rodo, kad vadovas žino apie bendradarbio laimėjimus ir juos pripažįsta. Pripažinimas – tai lyg patvirtinimas, kad darbuotojas elgiasi teisingai. Jis labai svarbus monotoniškame darbe. Darbuotojų pripažinimas gali būti išreikštas įvairiu pavidalu: grupiniais ir individualiais laimėjimais. Galimi tokie darbuotojų pripažinimo programos pavyzdžiai: *asmenišką padėkojimą už gerai atliktą darbą; pagirti darbuotoją per susirinkimą visiems girdint ar apie tai parašyti kompanijos žurnale; surengti oficialias apdovanojimo ceremonijas ir kt.*

Būtina aptarti dar vieną motyvavimo veiksnį – tai *darbuotojų įtraukimas į valdymą*. Pasak Robbins (2003, p. 86) šis terminas aprėpia tokias populiarias idėjas kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, darbo demokratija, įgaliojimų suteikimas ir nuosavybės teisių suteikimas darbuotojams. *Galime teigti, kad darbuotojų įtraukimas į valdymą yra visų darbuotojų dalyvavimo procesas, kurio tikslas - skatinti didesnę atsidasvimą kompanijos sėkmei.* Anot K. Gotberg (2002) pasitikėdami darbuotojais ir įtraukdami juos į naujų strategijų kūrimą galime laimėti dvigubai: pirma - sulaukti gerų idėjų ir antra - užsitikrinti didesnę įsipareigojimą idėjas įgyvendinti, nes darbuotojams reikės realizuoti savo pačių apgalvotus ir išsikeltus tikslus, o ne kieno nors primestus uždavinius. R. Ratkevičienė (1999) teigia, kad analizuojant vadybos literatūrą darbuotojų įtraukimo į valdymą aspektu, galima pastebėti, kad šalia šio termino dažnai sutinkama sąvoka ”delegavimas”.

Pasak J. Prišmontienės (2005) ne mažiau svarbią reikšmę darbuotojų motyvacijai turi *darbo pobūdis bei darbo aplinka*, t.y. galimybė dirbti įdomų ir atsakingą darbą, dalyvauti sprendimų priėmimo procese; turėti geras darbo sąlygas, palankų mikroklimatą, vadovų palaikymą ir supratimą. Negalima sukurti jokių formalių sistemų ar programų tokios palankios darbai aplinkos sudarymui. Tai labiau priklauso nuo bendrų organizacijos vertybių, vadovavimo lygio ir kultūros. Ypatingą svarbą

įgavo nauji vadovų veiklos aspektai, kurie yra tiesiogiai nukreipti į darbuotojų motyvacijos ir kūrybingumo didinimą: darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą; delegavimas, t.y. pasidalijimas savo valdžia; savalaikis ir tinkamas darbuotojų pasiekimų įvertinimas.

Darbo sąlygos aprėpia labai platų veiksnių spektrą. Anot P. Šibilskio, V. Matulionio (2005) darbo sąlygos – tai darbo aplinka, darbo pobūdis, darbo ir poilsio laikas bei kitos aplinkybės, turinčios tiesioginę įtaką darbuotojo savijautai, darbingumui, saugai ir sveikatai. Darbo sąlygų komfortiškumą lemia sanitarijos ir higienos, psichofiziologiniai, estetiniai, socialiniai – psichologiniai, socialiniai – ekonominiai veiksniai. E. Bagdonas, E. Kazlauskienė (2000) darbo sąlygas skirsto į šias veiksnių grupes:

- ✓ sanitarines-higienines (darbo sąlygų – apšvietimas, ventiliacija darbo vietoje);
- ✓ buitines (rūbinės, valgyklos, dušo būklė, rūkomasis);
- ✓ psichologines (darbuotojų aprūpinimas darbo įrankiais ir darbo rūbais);
- ✓ psichofiziologine (nervinė įtampa, darbo monotoniškumas, dienos darbo laiko trukmė, darbas ne visu etatu ir pan.).

V. Masalskio, E. Masalskienės (2007) teigimu, *psichologinės priemonės*, tokios kaip įmonės prestižas, jos vertinimas ar vieta reitingų lentelėse, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Teigiamas socialinis – psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius.

Šiame poskyryje buvo aptarti socialiniai-psichologiniai motyvavimo veiksniai, kaip psichologinio mikroklimato svarba, personalo gebėjimų ugdymas, arba kvalifikacijos kėlimas (tobulinimas), karjeros galimybės, darbuotojų pripažinimas, galimybės dalyvauti valdyje, darbo pobūdis ir darbo sąlygos. Įmonių vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad nepiniginių motyvų naudojimas gali paskatinti darbuotojus kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. Tačiau norint sukurti vientisą motyvavimo sistemą, būtina sujungti ir moralines ir materialines motyvavimo priemones.

2. MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ ĮTAKA PREKYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJAMS TYRIMAS

2.1. Tiriamojo darbo metodologiniai aspektai

Darbuotojų motyvavimas šiandien yra aktuali problema tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuje. Ypatingai prekybos įmonėse, kuomet įmonių pelnai tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų žinių, gabumų, atsidavimo. Šiandien plačiai kalbama, kad nežymaus ekonominio atsigavimo laikmečiu, kuomet įmonės skaičiuoja savo finansus, įmonių vadovai, savo darbuotojus turėtų labiau motyvuoti moralinio pobūdžio skatinimo priemonėmis, todėl įdomu sužinoti, kaip ištiesu prekybos įmonių vadovybė skatina savo personalą tobulėti, profesionaliai atlikti darbą ir kartu pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Egzistuoja daugybė pirminių duomenų rinkimo metodų. Pasak K. Kardelio (2002) skiriamos šios apklausos rūšys: *anketinė apklausa, interviu, anketinė apklausa paštu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt.*

Anketavimo metodo esminės nuostatos. Tiriant motyvacijos veiksnių įtaką prekybos įmonių darbuotojams pasirinktas vienas iš kelių pirminės informacijos gavimo kanalų – apklausos metodas. Apklausa plačiai paplitęs tyrimo metodas socialiniuose moksluose. A. Valackienės (2005) teigimu, apklausa – tai susitemintas informacijos iš respondentų rinkimas anketavimo ir interviu būdais. Susistemintos informacijos rinkimas reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, kurių patikimumą būtų galima įvertinti matematiniais statistiniais metodais. G. Merkys (1995) nurodo, kad klausimų tekstas vadinamas apklausos lapu, anketa, o jei jis didelės apimties, tai klausimynu. Klausimymai, gali būti sudaryti iš dalių, tiriančių konkretesnę požymį ar reiškinį. Dar klausimai gali būti vadinami *indikatoriais*, o tai ką tiriamo, galima pavadinti indikatu. *Indikatoriai (klausimai)* gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai, pavyzdžiui, norint sužinoti tiriamojo nuomonę ir netiesiogiai, kai tiriamas elgesys (Kardelis, 2002).

Būtina išskirti anketinės apklausos ekonomiškumą. A. Valackienė, S. Mikėnė (2008) teigimu, anketinė apklausa yra operatyvus tyrimo metodas, nes anketai parengti nereikia didelių lėšų. Anketa galima sudaryti per trumpą laiką, greitai išplatinti respondentams ir operatyviai surinkti duomenis. Masiškumu anketinė apklausa pranoksta visus kitus metodus, išskyrus dokumentų analizę. Todėl tiriant šiuo metodu galima apimti labai daug tiriamųjų: didelę respondentų auditoriją galima apklausti per vieną valandą. Kartu anketoje galima paliesti nemažai tiriamos problemos klausimų. K. Kardelis (2002) pabrėžia, kad anketa turi būti aiški nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

David G. Myers (2008) pastebi, kad naudojant anketas, iškyla gautos informacijos patikimumo problema labiau negu tiriant kitais metodais. Atsakymų nuoširdumas ir teisingumas priklauso nuo tiriamųjų požiūrio į anketos tikslus, nuo klausimų suprantamumo, nuo tyrimo procedūros, atsakymų anonimiškumo ir kitų priežasčių.

Vienas iš pagrindinių tyrimų etapų yra ***problemos formulavimas***. Kaip teigia G. Merkys (1995) problema formuluojama atskleidžiant konkretaus objekto pažinimo prieštaravimus. Tačiau formuluojant problemą labai lengva apsiriboti tik duotos tyrimų krypties problematikos atskleidimu arba vietoj mokslinės problemos pateikiant praktinę problemą. Galima skirti šiuos tyrimo aktualumo momentus: socialinį, praktinį, duotos tyrimų krypties ir konkretaus tyrimo aktualumą. Metodologiniu požiūriu reikšmingiausias yra konkretaus tyrimo aktualumas, kurį sąlygoja mokslinės problemos formulavimas.

Tyrimo imtis yra lygiai taip pat svarbus žingsnis kaip ir problemos formulavimas, kurį reikia žiangti kuriant duomenų rinkimo metodologiją. Mokslinėje literatūroje lygiagrečiai vartojamos trys sąvokos: generalinė imtis, generalinė aibė, populiacija. K. Kardelis (2002) generalinę aibę apibrėžia, kaip visumą, kurią tiriamo. B. Bitinas (2006) – kaip visumą stebėjimo vienetų (stebėjimo vienetu jis laiko tyrimo objekto raišką atskirtybėje). Vietoj termino generalinė aibė kaip sinonimas neretai vartojamas populiacijos terminas. Pasak L. Rupšienės (2007, p. 8) tyrimo generalinė aibė – tai tyrimo vienetų (žmonių, organizacijų, bendruomenių, grupių įvykių, rašytinių bei vaizdo dokumentų ir pan.), atstovaujančių tyrimo objektui, visuma.

Vienetai gali būti:

- ✓ *Į žmones nukreiptuose tyrimuose*: individai (pvz., lyderiai, naujokai), neformalios grupės (pvz., draugai, nusikaltėlių gaujos), šeimos.
- ✓ *Į struktūrą nukreiptuose tyrimuose*: pvz., projektai, programos, organizacijos, organizacijos vienetai.
- ✓ *Į atvejus nukreiptuose tyrimuose*: pvz., kritiniai atvejai (atleidimas iš darbo, interpelacijos), kokybės užtikrinimo pažeidimai, šventiniai renginiai.
- ✓ *Į geografinę vietą nukreiptuose tyrimuose*: pve., kaiminystė, miestai, valstybė, regionai, rinkos.
- ✓ *Į laiką nukreiptuose tyrimuose*: pvz., šventinės dienos, personalo rinkimų laikotarpiai.

Konkretaus tyrimo imties dydžio klausimas nėra lengvas ir vienareikšmiško atsakymo nėra. Socialinių mokslų tyrėjai K. Kardelis (2005), R. Tidikis ir kt. (2003) teigia, kad atliekant empirinį tyrimą labai svarbu tinkamai suformuoti tyrimo imtį, kad ši būtų reprezentatyvi. Imties reprezentatyvumas yra susijęs su imties didumu. L. Rupšienė (2007) pažymi, kad tyrimo imtis

priklauso nuo tyrimo tikslo ir tyrimo generalinės aibės. Siūloma vadovautis nuostata, kad apklausose turi dalyvauti ne mažiau kaip 100 žmonių. *Atsižvelgiant į šį siūlymą, tyrimo metu buvo apklausta 208 respondentų, dirbančių prekybos įmonėse, Klaipėdos mieste. Anoniminė anketinė apklausa buvo atliekama 2011 m. balandžio-biželio mėnesiais. Apklausa buvo vykdoma internetu, išsiunčiant anketas (1 priedas) į prekybos įmonių elektroninius paštus, taip pat tiesiogiai respondentams išdalinant anketas. Iš viso buvo išsiųsta ir išdalinta 215 anketų, iš kurių grįžo 208 anketos tinkamos tyrimo analizei.*

Anketos struktūra. Pasirinktai temai nagrinėti kaip buvo teigiama pasirinktas anketavimo metodas (anketos pavyzdys 1 priede p. 65). Ji sudaryta remiantis teorinėje dalyje pateiktomis teorinėmis nuostatomis ir atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę. Sudarant anketą buvo siekiama kelių tikslų:

- ✓ Visų pirma, kad klausimas motyvuotų ir skatintų respondentus įsitraukti į anketavimą bei bendradarbiauti tyrime iki galo.
- ✓ Antra, stengiamasi sumažinti respondentų nuovargį ir nuobodumą, susijusį su atsakymais į klausimus, laikantis savo metodo, tai yra maišant sudėtingesnį klausimą su lengvesniu.
- ✓ Trečia, norint sumažinti atsakymų klaidas, palikta kuo mažiau vietos respondentų interpretacijai, pateikiant struktūrizuotus klausimus (Kardelis, 2005).

Anketoje pateikiami 17 uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimų. D. G. Myers (2008) nuomone klausimai, iš kurių sudaroma anketa, skirstomi į *dichotominius, uždarus ir atvirus*. Dichotominiais vadinami klausimai, kurie reikalauja atsakymų „taip“ arba „ne“, „už“ arba „prieš“. Uždarais vadinami tokie klausimai, į kuriuos atsakymai būna išdėstyti anketoje. Atsakančiajam lieka tik pažymėti tą, kuris labiausiai atitinka jo nuomonę. Atvirais vadinami tie klausimai, į kuriuos atsakymus formuluoja patys atsakantieji. Gana dažnai anketose derinami vienos ir kitos rūšies klausimai. G. Merkio (1995) nuomone anketa, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai, lengviau apdoroti, tačiau ji yra ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi.

Dauguma pagrindinių anketos klausimų buvo sudaryti pagal ranginę Likerto skalę. Ši skalė sukonstruota ranginės skalės principu: atsakymai išdėstyti griežtai mažėjančia tvarka. Respondentų buvo prašoma kiekviena teiginiui priskirti vieną atsakymo variantą (kur 5 – labai svarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Anketos pradžioje pateikiam jos trumpa užpildymo instrukcija. Anketą sudaro dvi dalys. Pirmoji dalis - demografinė, kurioje siekiama sužinoti respondentų amžių, lytį, išsimokslinimą, darbo stažą, šeimyninę padėtį. Antoji dalis yra pagrindinė, kurioje pateikiami su tyrimu tiesiogiai susiję klausimai.

Anketos struktūra

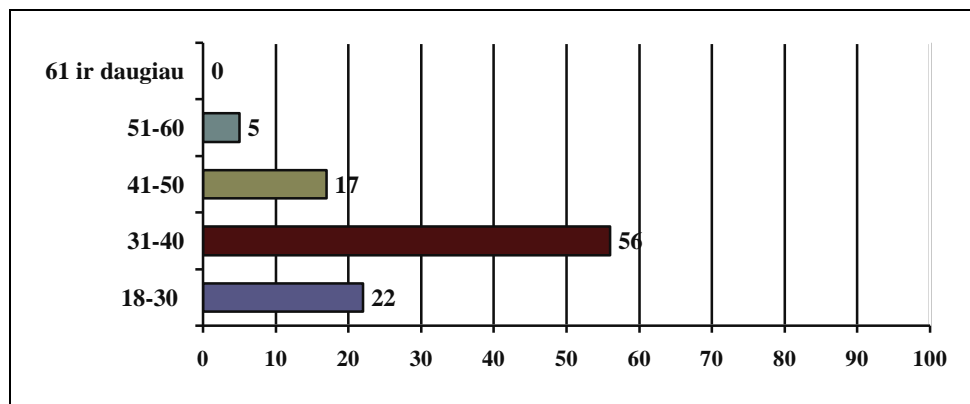
4 lentelė

Klausimai	Apibūdinimas
1-5 klausimai skirti išsiaiškinti respondentų socialinius, demografinius duomenis.	Šiame klausimų bloke pateikiami klausimai susiję su sociodemografiniais rodikliais t.y. respondentų amžius, lytis, išsimokslinimas, darbo stažas, šeimyninė padėtis.
6-11 klausimai skirti išsiaiškinti respondentų santykį su darbu ir darbo užmokesčio situaciją.	Šiame klausimų bloke pateikiami klausimai siekiant atskleisti respondentų pasitenkinimą darbu, darbo keitimo galimybes, pasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu, darbo užmokesčio santykį su darbo rezultatais, pripažinimą už atliktą darbą. Atsakant į šiuos klausimus, respondentams reikėjo pasirinkti vieną iš atsakymų (<i>pvz. labai dažnai, dažnai, kartais, retai, beveik niekada ir pan.</i>).
12-17 klausimai skirti atskleisti motyvavimo veiksnių svarbą, materialinių ir moralinių motyvavimo priemonių, nuobaudų taikymą įmonių darbuotojams.	Šiame klausimų bloke pirmiausia buvo siekiama atskleisti respondentų poreikius-veiksnius, susijusius su darbu, nes mokslinėje literatūroje buvo akcentuojama, kad motyvavimo priemonės turi atitikti kiekvieno individo poreikius. Respondentai turėjo įvertinti pateiktus poreikius-veiksnius pagal svarbumą (<i>pvz. labai svarbu, svarbu, iš dalies svarbu, svarbu, visiškai nesvarbu</i>). Atskleidžiamas respondentų tarpusavio santykis su įmonių vadovybe. 14-16 klausimais buvo siekiama atskleisti kokiomis materialinėmis ir nematerialinėmis priemonėmis motyvuojami darbuotojai, ir kokios priemonės juos skatintų geriau dirbti, siekti geresnių rezultatų. Pateikiami teiginiai, kurios reikėjo įvertinti pagal dažnumą (<i>pvz. labai dažnai, dažnai, retai, labai retai, beveik niekada.</i>) Paskutiniu šio bloko klausimu siekiama atskleisti, kaip dažnai, darbuotojų požiūriu, yra taikomos drausminės nuobaudos. Pateikti teiginiai taip pat vertinami pagal dažumą (<i>pvz. labai dažnai, dažnai, retai, labai retai, beveik niekada</i>).

Šaltinis: sudaryta autorės.

2.2. Tyrimo imties demografinė charakteristika

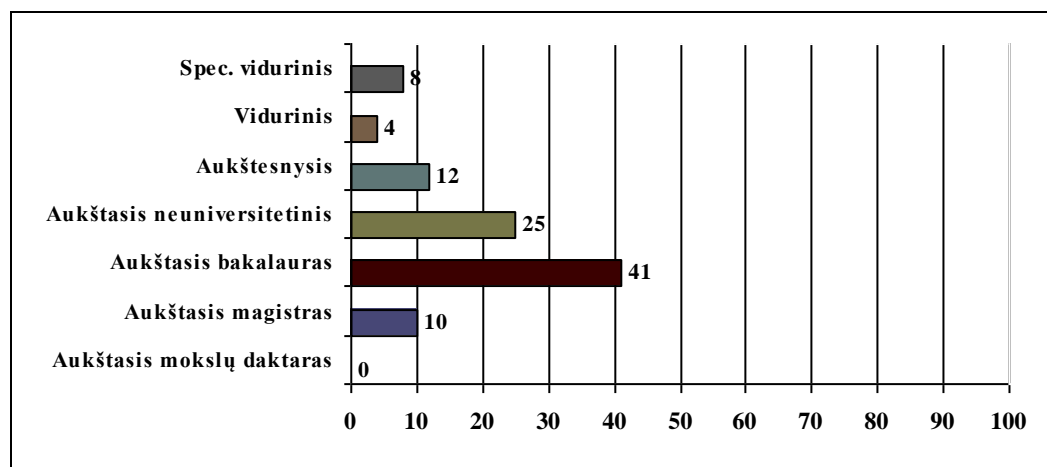
Pirmaisiais anketos klausimais buvo siekiama sužinoti respondentų lytį, išsilavinimą, amžių, darbo stažą, šeimyninę padėtį. Tyrimo metu iš viso buvo apklausta 69 proc. moterų ir 31 proc. vyrų dirbančių prekybos įmonėse. Lyties pasiskirstymas yra netolygus, kaip ir pasiskirstymas pagal amžių. Didžioji dalis respondentų net 56 proc. yra nuo 31 iki 40 metų, 22 proc. yra nuo 18 iki 30 metų. Kiek mažesnę procentą apklaustųjų sudarė turintys nuo 41 iki 60 metų amžiaus. 61 ir daugiau metų turinčių respondentų nepasitaikė. Atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 5 pav.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=208)

Mokslinėje literūroje galima rasti užuomazgų, kad kuriant įvairias motyvavimo sistemas ir jastobulinant būtina atsižvelgti į darbuotojų amžių, nes vyresnio ir jaunesnio amžiaus darbuotojus motyvuoja skirtingi dalykai. E. Danilevičius (2008) analizuodamas žmogaus gyvenimo karjeros etapus išskiria, kad 30-45 metų amžiaus tarpsnyje žmogus kaupia praktinę patirtį, didėja įsitvirtinimo, nepriklausomumo poreikis, darbuotojo kaip asmenybės saviraiška. Darbuotojo pastangos nukreipiamos į darbo užmokesčio didinimą ir rūpinimąsi savo sveikata. Daugiau nei pusė apklaustų respondentų, dirbančių prekybos įmonėse, yra tarp 31-40 metų amžiaus, todėl galime teigti, kad būtent šiai kategorijai apklaustųjų vienas iš svarbiausių motyvavimo priemonių būtų darbo užmokesčio ir nepriklausomumo poreikio didinimas.

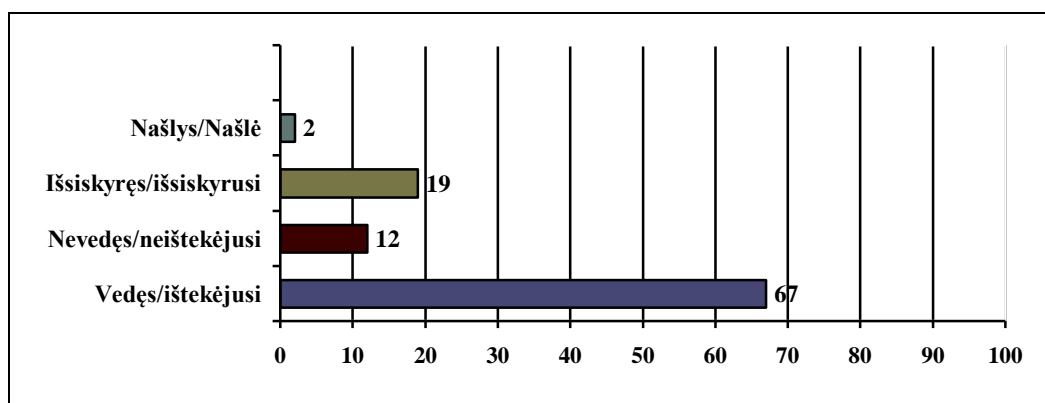
Visuomenėje vis dažniau išgirstame diskusijas apie aukštojo mokslo būtinumą, tačiau aukštasis išsilavinimas, kad ir kaip būtų kritikuojamas, šiandien vis vien išlieka bene geriausiu rodikliu, padedančiu įvertinti darbuotojų kompetenciją. Trečiuoju anketos klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokį išsilavinimą yra įgiję respondentai. Atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 6 pav.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=208)

Tyrimo duomenys rodo, kad daugumos respondentų išsilavinimas yra aukštasis bakalauras, kurį įgijo net 41 proc., 25 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Šie rodikliai yra pakankamai aukšti, nes dažnai akcentuojama, kad priimant darbuotojus į darbą daugiausia dėmesio skiriama asmeninėms savybėms, požiūriui į darbą, vidinei motyvacijai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbdaviai, priimdami darbuotojus į prekybos įmones, pirmenybę teikia ir išsilavinimui. Respondentų turinčių aukštąjį magistrą, aukštesnįjį, spec. vidurinį ir vidurinį išsilavinimą pasiskirstymas yra panašus t.y. atitinkamai 10 proc., 12 proc., 8 proc., ir kiek mažiau 4 procentai. Tarp respondentų nepasitaikė nė vieno įgijusio aukštojo mokslų daktaro išsilavinimo, tačiau tai neturėtų stebinti, nes dažniausiai žmonės įgiję šį išsilavinimą dirba aukštojo mokslo sektoriuje.

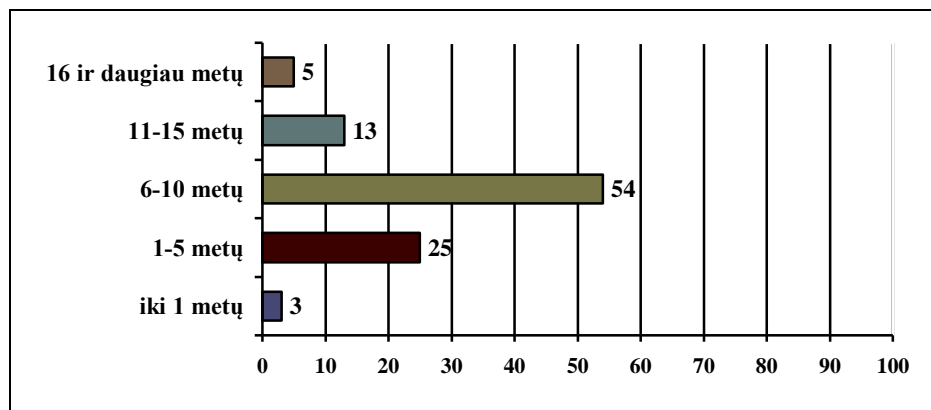
Anketinėje apklausoje respondentų buvo prašoma pažymėti savo šeimyninę padėtį. Atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 7 pav.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (N=208)

Išanalizavus gautus duomenis paaiškėjo, kad didžioji dalis respondentų, t.y. 67 proc. yra vedę ar ištekėjusios. Rezultatai neturėtų stebinti, nes 60 proc. darbuotojų, dirbančių prekybos įmonėse yra tarp 31-40 metų amžiaus (žr. 5 pav.). Panašus pasiskirstymas procentais yra tarp išsiskyres/išsiskyrusi - 19 proc. ir nevedęs/netekėjusi -12 proc. Apklausos metu paaiškėjo, kad tik 2 proc. apklaustųjų yra našlys arba našlė.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek laiko respondentai dirba konkrečioje įstaigoje. Duomenų pasiskirstymas yra įvairus, tačiau galutinis rezultatas nustebino, kadangi susumavus visus duomenis paaiškėjo, jog darbuotojų kaita dirbančių prekybos įmonėse yra pakankamai maža. Atsakymų pasiskirstymas pagal darbo stažą grafiškai pavaizduotas 8 pav.



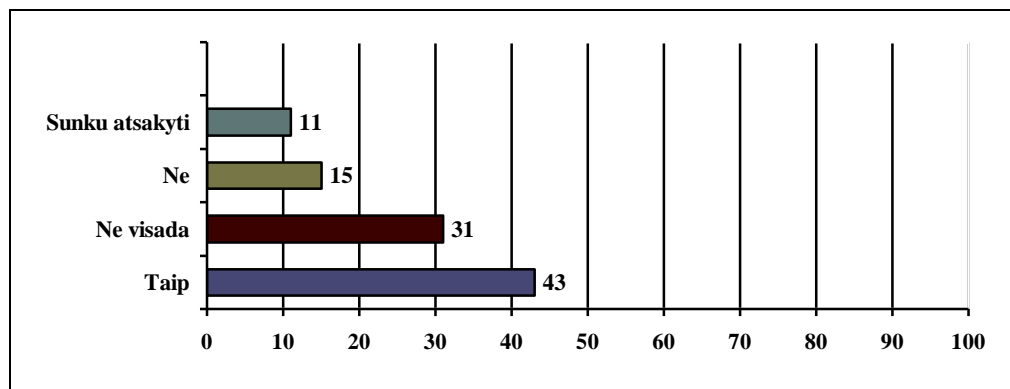
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (N=208)

V. Taločkienė (2002) akcentuoja, kad didėjantis darbuotojų darbo stažas organizacijoje yra siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Toks teiginys grindžiamas tuo, kad neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai jie būna vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas ir pan. 54 proc. apklaustųjų prekybos įmonėje dirba nuo 6 iki 10 metų, 25 proc. nuo 1 iki 5 metų. Kiek mažiau t.y 13 proc. respondentų dirba konkrečioje įmonėje nuo 11 iki 15 metų ir 5 proc. dirba daugiau nei 16 metų. Apskaičiavus respondentų darbo stažo vidurkį įmonėje paaiškėjo, kad jis siekia 6,4 metus. Šis rodiklis yra pakankamai aukštas, todėl galima teigti, kad apklausti respondentai yra lojalūs darbuotojai. Apie darbuotojų kaitą, lojalumą daug kalbama mokslinėje literatūroje. Lojalumas brandinamas ne vienerius metus, patraukli savo mikroklimatu darbo aplinka, darbdavio ir darbuotojo santykiai sukuriama ne iš karto, tam reikia laiko bei pastangų. Todėl įmonių vadovai nuolat turi aiškintis savanoriškos darbuotojų kaitos priežastis ir paruošti programas, kurios išlaikytų vertingus darbuotojus.

Trumpai apibendrinus respondentų demografinę charakteristiką, paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo daugiau moterų negu vyrų; daugiau nei pusė apklaustųjų t.y. 56 proc. yra 31-40 metų amžiaus; didžioji dalis turintys aukštąjį bakalauro išsilavinimą; 67 proc. vedę/ištekėjusios ir pakankamai lojalūs darbuotojai, nes darbo stažo vidurkis įmonėje siekia 6,4 metus.

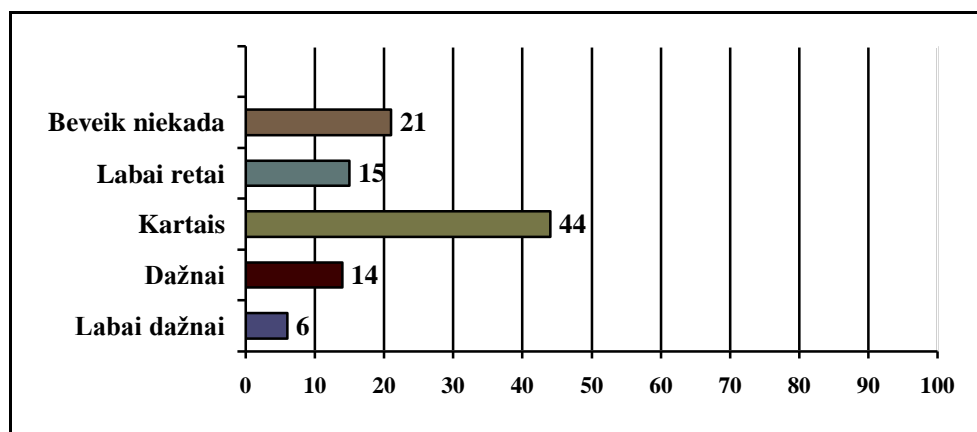
3.MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS PREKYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJAMS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Šiuolaikinės organizacijos daug dėmesio skiria darbuotojų nuostatoms įvertinti ir keisti. Žmogaus nuostatos darbo atžvilgiu ir emocinės reakcijos į darbo situacijas kyla iš pasitenkinimo darbu. K. Zalatoriaus (2010) nuomone, tie žmonės, kurie patenkinti darbu, jaučia pozityvius jausmus savo darbo, kolektyvo, vadovų ir darbovietės atžvilgiu, yra lojalūs kompanijai, tapatina save su ja ir sieja savo ateitį su ta organizacija. Šeštuoju anketos klausimu buvo siekta atskleisti respondentų pasitenkinimą darbu (žr. 9 pav.). Susumavus apklausos metu gautus duomenis paaiškėjo, kad 43 proc. respondentų, šiuo metu yra patenkinti savo darbu. Tačiau šis skaičius rodo, kad likusieji t.y. 57 proc. apklaustųjų yra nepatenkinti arba ne visada patenkinti, ar neturintis nuomonės šiuo klausimu. Galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu išmatuoti yra pakankamai sudėtinga, nes pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu gali kisti priklausomai nuo situacijos ir nuo pačio žmogaus, nes vienam svarbu gauti didesnę atlyginimą, kitam sutarti su bendradarbiais ar būti pastebėtam vadovų, o dar kitam tobulėti ir būti savarankiškam. Turbūt pats svarbiausias dalykas yra tai, kad darbas atitiktų darbuotojo lūkesčius, nes tik tada galima tikėtis, jog darbuotojas dirbs su pasitenkinimu.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu (N=208)

R. Pilkauskaitė-Valickienė, A. Valickas (2007) atkreipia dėmesį į tai, kad pasaulinėje praktikoje darbo keitimo ir pasitenkinimo darbo aspektas yra tiriamas jau dešimtmečiais, nes darbuotojų, ypač gerų ir retų specialistų, lojalumas turi didelę reikšmę sėkmingai organizacijų veiklai, todėl tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, ar prekybos įmonėse dirbantys respondentai susimąsto apie galimybę keisti darbą. Atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 10 paveiksle.

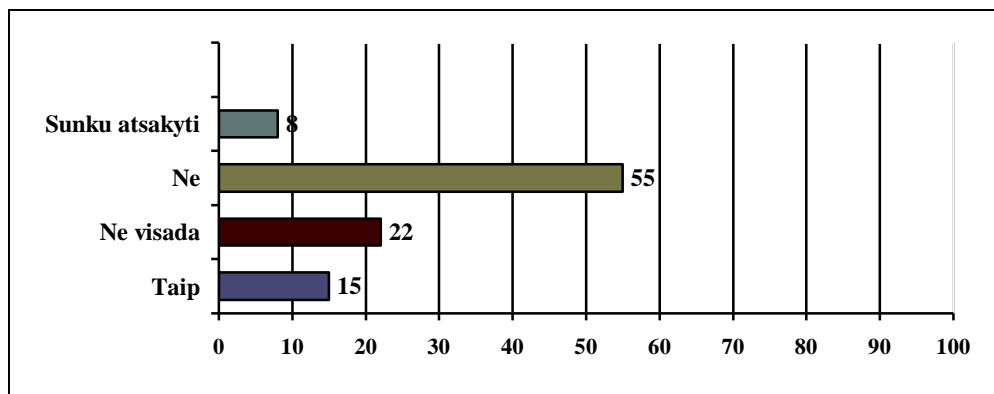


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomone apie darbo keitimą (N=208)

Tyrimo rezultatai parodė, kad 21 proc. respondentų „beveik niekada“ nesusimąsto apie galimybę keisti darbą ir kiek mažiau t.y. 15 proc. nurodė, kad „labai retai“ apie tai pamąsto. Remiantis plačiai žinoma ir jau tapusia klasikine F. Herzbergo „dviejų veiksnių“ teorija, galime daryti prielaidą, kad šie aplaustieji yra patenkinti, autoriaus įvardintais su darbo kontekstu susijusiais „higieniniais veiksniais“ ir „motyvacijos veiksniais“. Nepaisant to, kad prekybos įmonėse yra dalis darbuotojų, kurie nesusimąsto apie galimybę keisti darbą, tačiau net 44 proc. apklaustųjų „kartais“ pagalvoja apie šią galimybę. Galime daryti išvadą, kad ketinimas keisti darbą ir pasitenkinimas darbu tarpusavyje yra glaudžiai susiję, nes 31 proc. iš apklaustų respondentų pažymėjo, kad „ne visada“ yra patenkinti savo darbu (žr. 9 pav.). Žmogus nepatenkintas savo darbu gali ryžtingai imtis veiksmų arba susimąstyti apie galimybę pakeiti darbą.

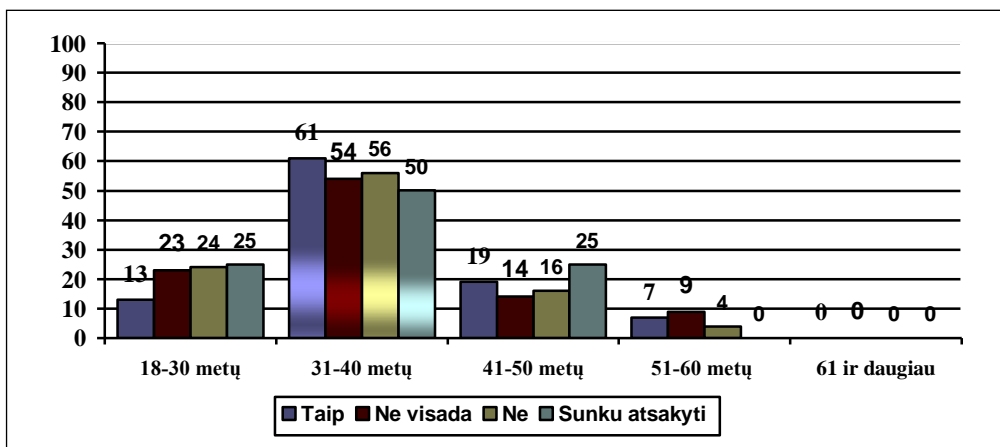
Aštuntuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Kaip teigia J. Žabtorius (2007), darbo užmokestis yra vienas iš universalusių veiksnių, motyvuojančių darbuotojus geriau dirbti. Apklausos duomenys parodė, kad daugiau nei pusė (55 proc.) respondentų nurodė, kad yra nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu ir 22 proc., kad „ne visada“ (žr. 11 paveiksle). Galime daryti prielaidą, kad respondentų nepasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu įtakoja šalyje susiklosčiusi ekonominio sunkmečio situacija, nes Lietuvos statistikos departamento duomenimis realus darbo užmokestis nuo 2010 m. prekybos įmonėse sumažėjo – 9,4 proc. Prieiga per internetą <<http://www.stat.gov.lt>> [Žiūrėta 2011-07-05]. Darbo užmokestį būtina laikyti viena iš pagrindinių darbuotojų motyvavimo priemonių, nes pinigine išraiška gaunamos pajamos leidžia darbuotojams susikurti jų poreikius atitinkantį gyvenimo būdą, leidžia pajusti asmeninę vertę bei savigarbą.

15 proc. apklaustų respondentų nurodė, kad jie yra patenkinti šiuo metu gaunamu darbo užmokesčiu. Galima numanyti, kad šiam procentui apklaustųjų per paskutiniuosius metus darbo užmokestis nekito, arba prioritetą teikia nematerialiems dalykams, nes kaip žinoma, kiekvieno žmogaus poreikiai yra skirtingi.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat gaunamą darbo užmokestį (N=208)

Įvertinus darbuotojų pasitenkinimą gaunamu darbu užmokesčiu, buvo įdomų sužinoti, kaip pasiskirsto respondentų nuomonės vertinat gaunamą darbo užmokestį atsižvelgiant į demografinį požymį – respondentų amžių. (žr. 12 paveiksle).

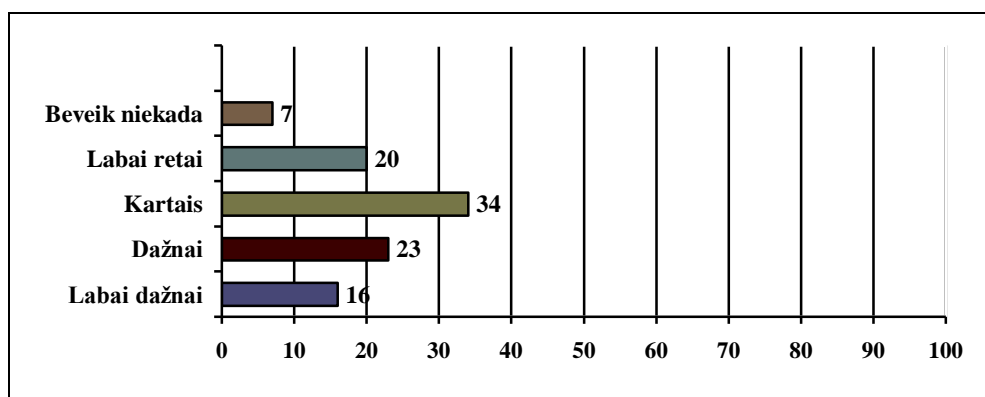


12 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat gaunamą darbo užmokestį, atsižvelgiant į amžių (N=208)

Tyrimo rezultatai parodė, jog skirtingose amžiaus grupėse vyrauja skirtingos nuomonės, atsižvelgiant į pasitenkinimą gaunamu darbu užmokesčiu. Jauniausia respondentų grupė (18 –30 metų) nurodė, kad juos tenkina gaunams darbo užmokestis t.y. 13 proc.; 31 – 40 metų darbuotojai yra patenkinti gaunamu darbu užmokesčiu (61 proc.); 41-50 metų apklaustieji yra daugiausia neapsisprendę

t.y. 25 proc. negali atsakyti ar juos tenkina gaunamas darbo užmokestis ir vertinat vyriausia grupę respondentų (51-60 metų) darbo užmokestis tenkina ne visada (9 proc.). Įvertinus gautus rezultatus, būtina atkreipti dėmesį į jauniausią respondentų grupę, nes šie žmonės yra mažiausiai patenkinti gaunamu darbu užmokesčiu. Įmonės vadovai turėtų šiuos darbuotojus labiau motyvuoti materialinėmis skatinimo priemonėmis, nes jie turi susikurti tvirtą pagrindą tolimesniai ateičiai.

Darbo apmokėjimo sistema darbuotojams turi būti teisinga, aiški ir suprantama. Ypatingai tai yra svarbu prekybos įmonės darbuotojams, kadangi įvairios skatinamojo pobūdžio išmokos yra skiriamos už atitinkamus rezultatus t.y. planų vykdymą ir pan. Kaip teigia I. Mačernytė-Panomariovienė (2003), įvairios išmokos turi būti taikomos už darbuotojo profesionalumą, tiesiogiai susijusias su darbu, dideliu atsakomybės laipsniu. Kiekvienas darbuotojas privalo matyti darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšį, svarbu, kad atlyginimas atitiktų darbuotojų lūkesčius. Šio tyrimo metu buvo siekta atskleisti darbo ir apmokėjimo tarpusavio ryšį. Atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 13 paveiksle.

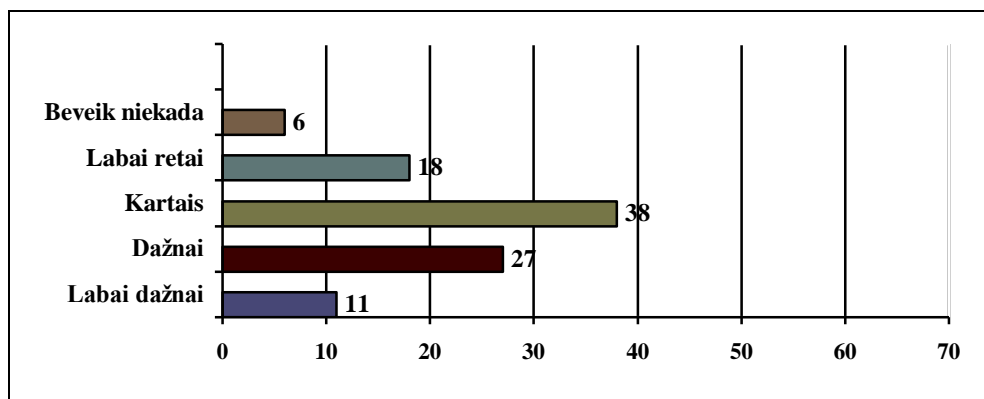


13 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat gaunamą darbo užmonestį už atliekamą darbą (N=208)

Kaip matome 13 pav. 34 proc. apklaustųjų nurodė, kad „kartais“, 20 proc. „labai retai“, ir tik 16 proc. pažymėjo, kad „labai dažnai“ gaunamas darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo sunkumą ir svarbumą. Apibendrinat tyrimo rezultatus galime teigti, didžioji dalis apklaustųjų nejaučia tiesioginio pastangų ir rezultato ryšio, todėl jų darbo motyvai gali susilpnėti. Prekybos įmonėse sukurta darbo apmokėjimo sistema turi būti paprasta ir lengvai suprata kiekvienam eiliniam jos darbuotojui. Kuo daugiau ji turės elementų, tuo sunkiau ją suvoks darbuotojai, aiškumo trūkumas gali sukelti netikrumo, nesaugumo, neteisybės pojūtį.

Teorinėje dalyje buvo plačiai analizuojami individo poreikiai hierarchiniame lygmenyje. Pagal A. Maslow žmogui pirmiausia reikia tinkamo darbo atlygio, kad patenkintų fiziologinius poreikius ir

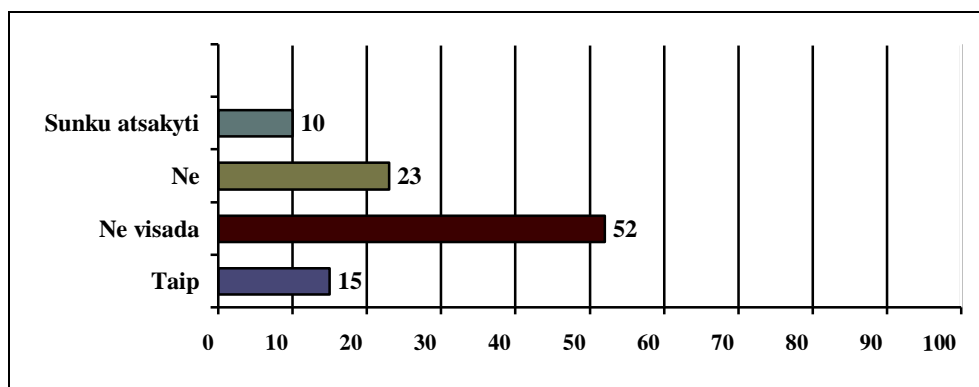
tik patenkinęs juos žmogus siekia būti pripažintas. Dešimtuoju klausimu buvo siekiama atskleisti ar respondentai sulaukia pripažinimo už savo atliktą darbą. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pripažinimą už atliekamą darbą (N=208)

Respondentų atsakymų pasiskirstymas yra gana įvairus. 38 proc. pasirinko teigiamą variantą t.y nurodė, kad („labai dažnai“ – 11 proc. ir „dažnai“ - 27 proc.) darbe sulaukia pripažinimo už atliktą darbą ir 38 proc. pareiškė, kad jo sulaukia tik „kartais“. Būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kad apie 24 proc. apklaustųjų žymėjo neigiamus variantus, nurodydami, kad „labai retai“ arba „beveik niekada“ Pripažinimas už atliktą darbą, turėtų būti aktuali motyvavimo priemonė pakankamai sudėtingu ekonominio atsigavimo laikmečiu, kuomet kiekviena prekybos įmonė kiek įmanoma yra sumažinusi savo kaštus įvairiose srityse. Paprasčiausias būdas motyvuoti savo darbuotoją, tiesiog pagirti jį už gerai atliktą darbą, pripažinti nuopelnus atlikus svarbią užduotį.

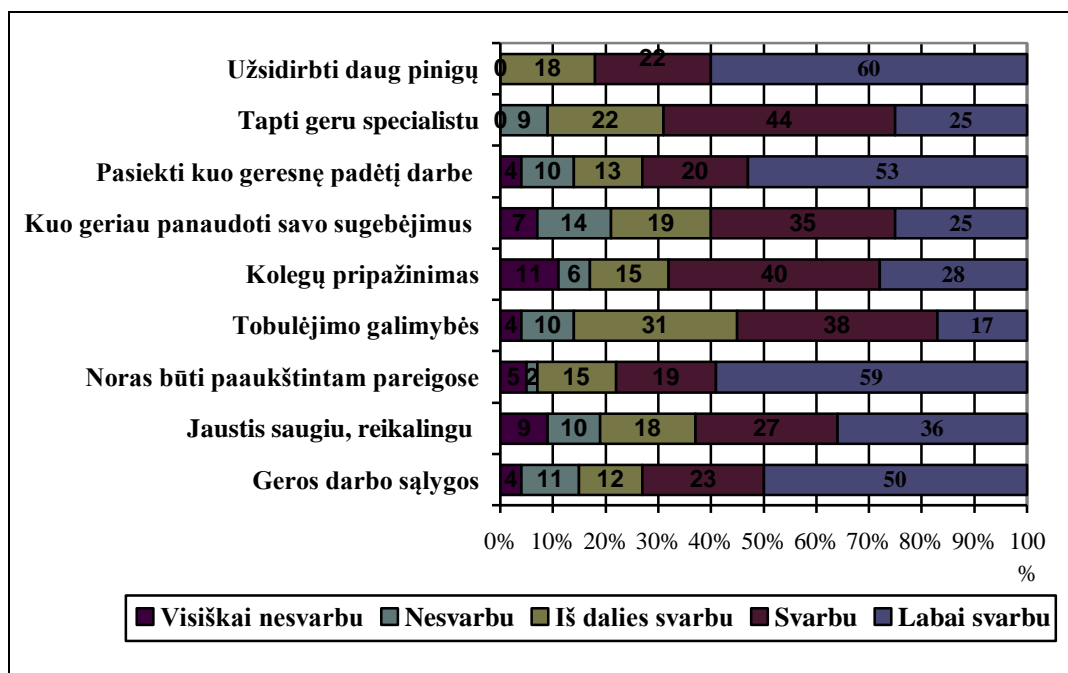
Prieš pradėdant plačiau gilintis į įvairias motyvavimo priemones taikomas prekybos įmonėse, būtina išsiaiškinti respondentų bendrą požiūrį apie jų darbe taikomą motyvavimo sistemą. Atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 15 paveiksle.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat motyvavimo sistemą (N=208)

Gauti apklausos rezultatai nustebino, kadangi didžioji dalis respondentų nėra patenkinti įmonės taikoma motyvavimo sistema. 52 proc. apklaustųjų respondentų nurodė, kad yra „ne visada“ patenkinti, 23 proc. teigė, kad nepatenkinti ir 15 proc. yra visiškai patenkinti. Sukurti tobulą motyvavimo sistemą yra begalo sudėtinga, nes darbuotojus motyvuoja skirtingi dalykai. Norint priartėti prie efektyvios-tobulos motyvavimo sistemos, ji turėtų būti kompleksiška ir apimti įvairius aspektus: atlyginimo skatinimo sistemą, informacijos darbuotojams apie jų darbo rezultatus, darbo efektyvumo suteikimą, konstruktyvią kritiką, darbuotojų rezultatų pripažinimą, įvertinimą, pagyrimą, darbuotojų ugdymą, o visų svarbiausia tinkamą vadovavimo stilių.

Nepriklausomai nuo organizacijos dydžio, norint sukurti motyvuojančią aplinką, pirmiausia svarbu atsakyti į klausimą - kas motyvuoja pačius darbuotojus? Todėl dvyliktoju klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti poreikius, susijusius su darbu, pagal svarbumą ir buvo prašoma pateiktus teiginius pažymėti (kur 5 – labai svarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Teorinėje dalyje buvo plačiai nagrinėjami žmogaus poreikiai bei jų svarba. F. Herzberg veiksnių teorija sieta su A. Maslow poreikių teorija. Remiantis šių teorijų esminėmis nuostatomis, atskleisime kokie poreikiai-veiksniai motyvuoja darbuotojus. (žr. 16 pav.)



16 pav. Respondentų poreikių, susijusių su darbu, pasiskirstymas vertinant pagal svarbumą (N=208)

Apklaustųjų poreikiai pagal svarbumą pasiskirstė labai įvairiai. Susumavus rezultatus paaiškėjo, kad pirmoje vietoje yra svarbiausias poreikis, išorinis veiksnys - „užsidirbti daug pinigų“, kurį pažymėjo kaip „labai svarbu“ 60 proc. respondentų. Įdomu tai, kad nė vienas respondentas nepažymėjo,

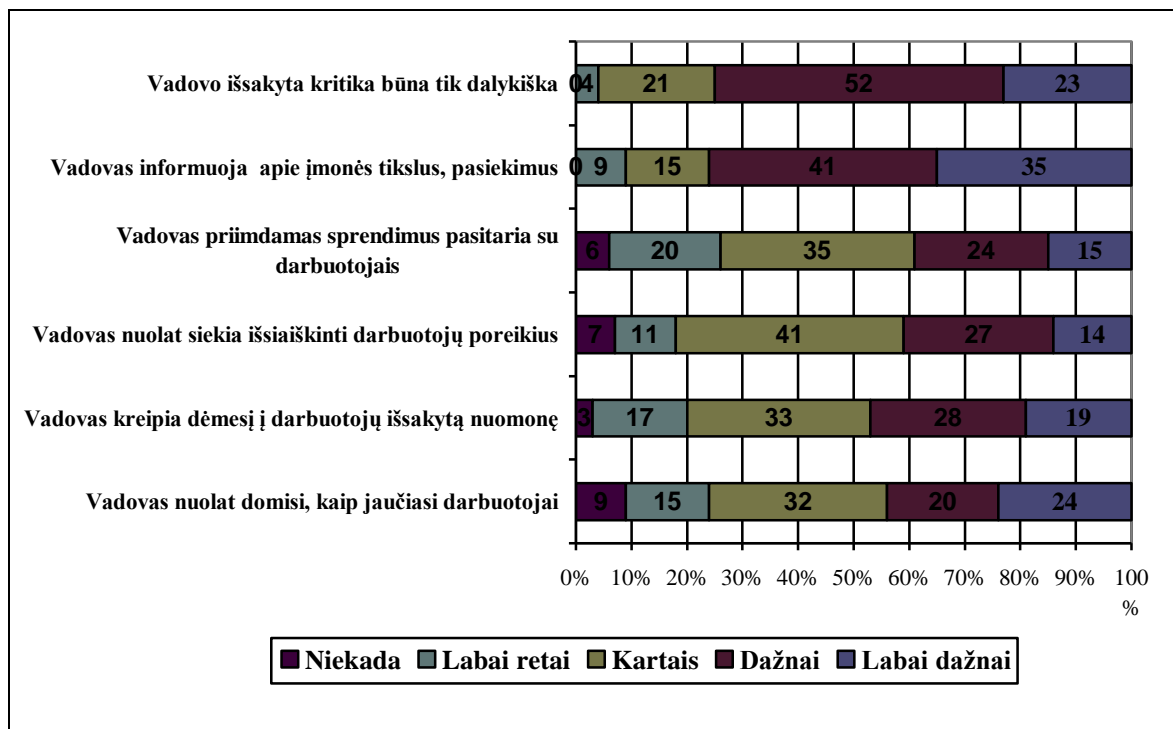
kad „*užsidirbti daug pinigų*“ jiems yra „nesvarbu“ arba „visiškai nesvarbu“. Šis pasirinkimas neturėtų stebinti, kadangi norint užsitikrinti normalias gyvenimo sąlygas, tenkinti savo poreikius mūsų kasdienybėje be pinigų yra sudėtinga, tačiau sėkmingas savęs realizavimas ir bendravimas yra taip pat svarbi visaverčio gyvenimo dalis.

Didžiąją savo gyvenimo dalį žmonės praleidžia darbe, todėl nenuostabu, kad būtent iš darbo žmogus tikisi daug dalykų t. y. pasiekti geresnę padėtį, būti lyderiu, tapti geru specialistu ir pan. Antroje vietoje 59 proc. apklaustųjų žymėjo, kaip „labai svarbu“ *„norą būti paauštintam pareigose“*. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, trečioje vietoje yra noras *„pasiekti kuo gerensnę padėtį darbe“* ir *„geros darbo sąlygos“*. Ne ką mažiau svarbesnis poreikis, išorinis veiksnys yra *„jaustis saugiu, reikalingu“*, kuris pagal svarbumą lieka ketvirtoje vietoje.

Analizuojant toliau pateiktus duomenis 16 pav. galime pastebėti, kad panašiai pasiskirstė respondentų išsakyta nuomonė, kad šie veiksniai: *„tapti geru specialistu“*, *„kuo geriau panaudoti savo sugebėjimus“*, *„kolegų pripažinimas“*, *„tobulėjimo galimybės“*, yra šiek tiek mažiau svarbesni, negu prieš tai veiksniai.

Apibendrinat galime teigti, kad visi šie poreikiai labai svarbūs žmogui. Norint tapti geru specialistu, ar kuo geriau panaudoti savo sugebėjimus yra būtinas visapusiškas tobulėjimas. Nenuostabu, kad profesionalūs ir patikimi darbuotojai yra didžiausia įmonės vertybė, todėl būtina sudaryti sąlygas nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui, jų darbo aplinkos saugumui, vadinasi įmonių vadovai turi atkreipti dėmesį tiek į išorinius, tiek į vidinius veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus.

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų tarpusavio santykiai su įmonės vadovybe. Rezultatai pateikiami (17 pav.), kuriame matyti, kad dauguma respondentų (52 proc.) vertindami tarpusavio santykius su įmonės vadovybe pažymėjo, kad dažnai *„vadovo išsakyta kritika būna tik dalykiška“*. Šis faktas labai džiugina, kad prekybos įmonėse vadovai sugeba deramai išreikšti savo kritiką. Galime teigti, kad tinkamai išsakyta kritika lems, kaip žmogus vertins savo darbą, vadovą ar kolegas, o netinkamai išsakyta kritika privers darbuotoją gintis, nepripažinti savo atsakomybės ar klaidų ir tai gali įtakoti įmonės rezultatus. Įmonių vadovybei, taipogi labai svarbu nuolat dalintis su savo darbuotojais įmonės pasiekimais, nes žinojimas, kad jų darbo rezultatai duoda naudos gali būti puiki nematerialinio skatinimo priemonė. Tyrimas atskleidė, kad prekybos įmonių *„vadovai dažnai informuoja savo darbuotojus apie įmonės tikslus ir pasiekimus“*. Šį teiginį pažymėjo 35 proc. respondentų kaip „labai dažnai“ ir 41 proc. „dažnai“.



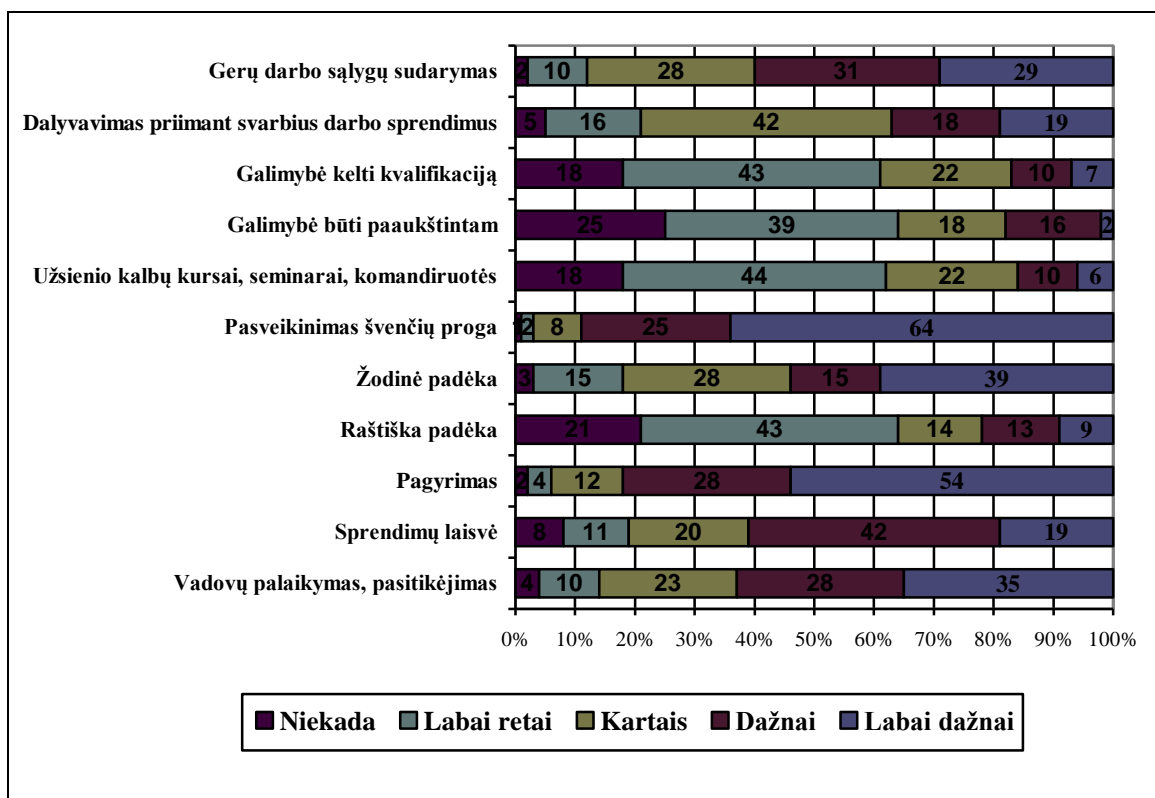
17 pav. Respondentų tarpusavio santykių vertinimas su įmonės vadovybe (N=208)

Būtina akcentuoti tai, kad darbas prekybos įmonėse vykėtų efektyviai, būtini geri santykiai tarp pačių darbuotojų ir žinoma tarp vadovo. Svarbu, kad įmonės vadovai sudarytu palankias sąlygas, kad jų darbuotojai jaustųsi pilnaverčiais įmonės nariais, svarbu juos įvertinti, domėtis, kaip jiems sekasi, ko jie tikisi. Tyrimo metu vertinat šiuos ir kitus faktus paaiškėjo, kad labai panašiai t.y. nuo 20 proc. iki 28 proc. respondentai nurodė, kad jų įmonių „*vadovai dažnai domisi, kaip jaučiasi darbuotojai*“, „*kreipia dėmesį į darbuotojų išsakytą nuomonę*“, „*aiškinasi darbuotojų poreikius*“ bei „*priimdami sprendimus pasitaria su darbuotojais*“.

14-to anketos klausimo „*Įvertinkite, kaip dažnai esate nematerialiai skatinamas savo darbe?*“ respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 18 pav., kuriame matyti, kad net 64 proc. apklaustųjų respondentų teigia, kad jų darbe „labai dažnai“ yra taikoma viena iš nematerialinio skatinimo priemonių t.y. „*pasveikinimas švenčių proga*“, šis pasirinkimas neturėtų stebinti, kadangi gyvename pakankamai kultūringoje visuomenėje ir darbuotojų pasveikinimas žodžiu neturėtų būti neįmanomas dalykas.

Mokslinėje literatūroje, analizuojant motyvavimo būdų įvairovę, galime pastebėti, kad labai svarbu yra vadovo bendravimas su pavaldiniais, kuris turi didelės įtakos darbo kokybei. Darbuotojas sulaukęs pagyrimo už gerai atliktą darbą jaučiasi vertinamas, todėl didesnės pastangos atliekant ir kitą užduotį yra tikėtinos ir ateityje. Pasak M. Jėčiuvienės (2010) mokslininkai yra apskaičiavę, kad gerų

santykių nebūvimas tarp darbuotojų ir vadovų, darbo našumą sumažina 50 proc., o indėlis į bendrus įmonės veiklos rezultatus - pelną tampa net 44 proc. mažesnis.



18 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat nematerialines skatinimo priemones pagal dažnumą (N=208)

54 proc. apklaustų respondentų, dirbančių prekybos įmonėse, nurodė, kad „labai dažnai“ sulaukia „pagyrimų“, 39 proc. išgirsta „žodinę padėką“, 35 proc. sulaukia iš „vadovų palaikymo, pasitikėjimo“. Galime teigti, kad esama situacija neturėtų ženkliai sumažinti darbo našumo ar įmonių pelną. Vis dėlto pagyrimai ir padėkos turėtų būti aktuali darbuotojų motyvavimo priemonė ypač šiais sunkiais ekonominiais laikais, kuomet beveik kiekviena įmonė mažina savo kaštus visose įmanomose srityse. Sulaukti pagyrimo, gero žodžio iš vadovybės yra visada malonu, tačiau ne ką svarbiau yra gerų darbo sąlygų sudarymas, užtikrinimas. Tyrimu metu paaikškėjo, kad respondentai yra pakankamai patenkinti darbo sąlygomis, jie nurodė, kad („labai dažnai“-29 proc. „dažnai“-31 proc. „kartais“-28 proc.).

Analizuojant toliau 18 pav. pateiktus duomenis pastebima, kad 42 proc. respondentų nurodė, jog jiems darbe yra suteikiama „sprendimų laisvė“ jie žymėjo atsakymą „dažnai“. Tiek pat respondentų norodė, kad „kartais“ jiems suteikiama galimybė „dalyvauti priimant svarbius darbo

sprendimus“. Gauti rezultatai parodė, kad prekybos įmonėse vyrauja pasitikėjimas tarp vadovų ir darbuotojų, nes darbuotojams suteikiama sprendimų laisvė. Šį faktą patvirtina ir tai, kad apklaustieji nurodė, kad „labai dažnai“ sulaukia iš „*vadovų palaikymo ir pasitikėjimo*“.

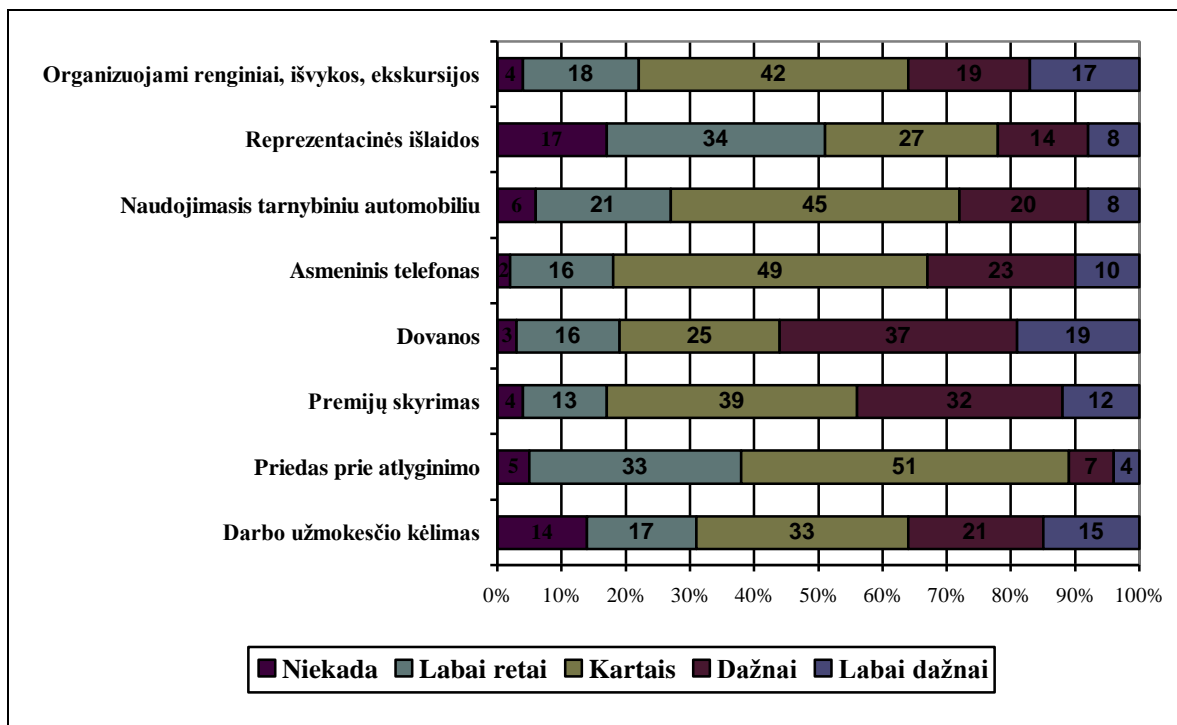
Tyrimo metu išryškėjo, kad prekybos įmonėse, dirbantys darbuotojai, „labai retai“ (44 proc.) turi galimybę „*dalyvauti užsienio kalbų kursuose, seminaruose, komandiruotėse*“ bei „*kelti kvalifikaciją*“ (43 proc.). Atsižvelgiant į tai, prekybos įmonėse, įvairūs seminarai, mokymai, kvalifikacijos kėlimai, turėtų būti prioritetų viršuje, nes jie naudingi ne tik darbuotojui, bet ir įmonei. Kuo dažniau darbuotojams bus suteikiama galimybė kelti kvalifikaciją, tuo jie labiau pasitikės savo jėgomis, padidės darbinės veiklos vertė ir darbo našumas.

Įvertinus respondentų duomenis paaiškėjo, kad prekybos įmonėse yra labai nedidelė „*galimybė būti paaukštintam*“ pareigose. 25 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad „niekada“, 39 proc. „labai retai“ ir tik 2 proc. „labai dažnai“. Išanalizavus darbuotojų poreikius (žr.16 pav.), paaiškėjo, kad darbuotojams svarbu yra pasiekti kuo geresnę padėtį darbe, todėl įmonių vadovai turėtų sudaryti galimybę savo darbuotojams kilti karjeros laiptais. Suteikdami savo darbuotojams galimybę pakilti karjeros laiptais, įmonės vadovybė paskatina darbuotojus kuo geriau atlikti savo užduotis, imtis atsakomybės bei kurti ir realizuoti naujas idėjas.

Išanalizavus nematerialias skatinimo priemones, paaiškėjo, kad dažniausiai respondentai, dirbantys privačiame sektoriuje yra skatinami - pasveikinat švenčių proga, o rečiausiai sudaroma galimybė būti paaukštintam. Visą tai įvertinus, įdomu apžvelgti, kokios dažniausiai materialinės skatinimo priemonės yra taikomos privačiame sektoriuje. Respondentų atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 19 paveiksle.

Remiantis tyrimo rezultatais paaiškėjo, kad pirmoje vietoje respondentai pažymėjo, kad jie yra motyvuojami - „*dovanomis*“ („labai dažnai“ 19 proc.). Antra vieta atiteko – „*premijų skyrimui*“ („labai dažnai“ 12 proc.) Materialinis atlygis, kaip darbo užmokestis, priedai, premijos yra vienas iš universaliausių veiksnių, motyvuojančių darbuotojus dirbti. Norint, kad darbuotojas dirbtų kuo efektyviau ir siektų idealių darbo rezultatų, būtina, kad materialinis atlygis atitiktų jų pastangas (Žaptorius, 2007).

Galime daryti išvadą, kad prekybos įmonėse, darbuotojai turi būti labiau motyvuojami, skiriant priedus prie atlyginimo, kėliant darbo užmokestį ne „*kartais*“, kaip teigė didžioji dalis apklaustųjų, bet atlygis turi būti paskirstomas taip, kad jis taptų vienas iš pagrindinių motyvu, išoriniu veiksniu, dirbti geriau. Šį faktą patvirtina ir tai, kad išanalizavus darbuotojų poreikius (žr.16 pav.), paaiškėjo, kad 60 proc. apklaustųjų nurodė, kad didesnis darbo užmokestis jiems yra labai svarbus motyvavimo veiksnys.



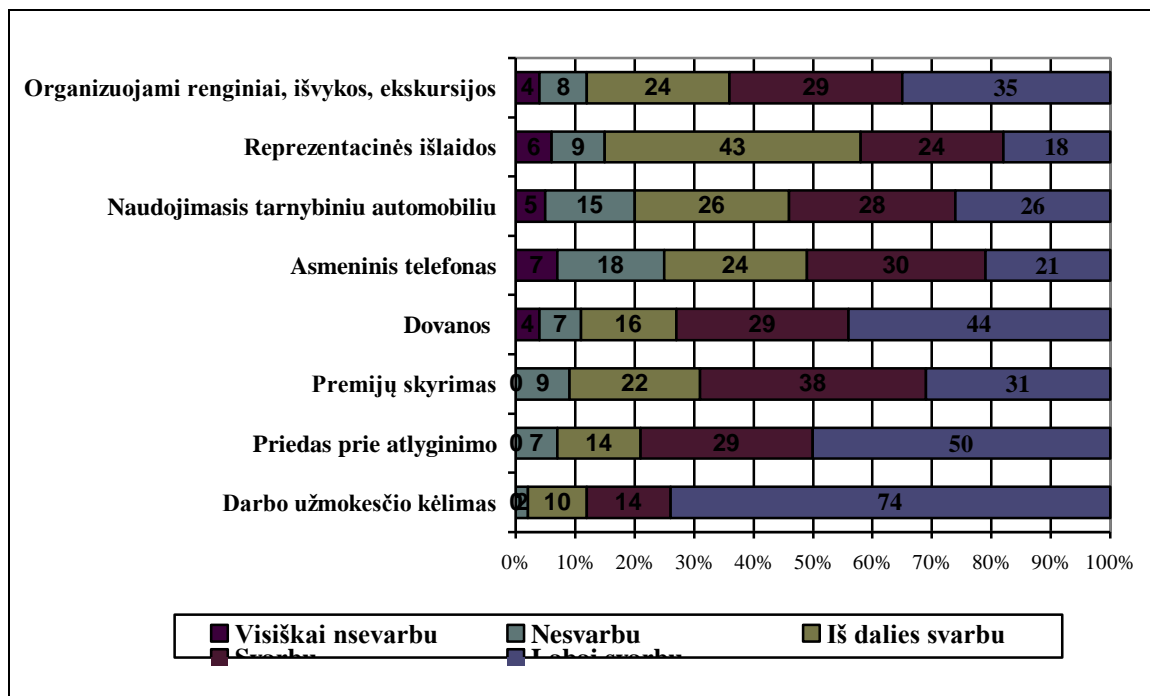
19 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinat materialines skatinimo priemones pagal dažnumą (N=208)

Atlyginimas ir priemokos yra efektyviausi motyvavimo būdai, tačiau būtina aptarti ir kitus skatinimo būdus, kurie turi įtakos darbuotojų motyvavimui. Tai būtų bet kokia kita forma nei pinigai gaunama apčiuopiama, materialinė nauda - galimybė naudotis tarnybiniu automobiliu, organizuojami renginiai, išvykos, ekskursijos. Todėl tyrimo metu buvo siekiama atskleisti, kaip dažnai prekybos įmonėse yra skatinami šios skatinimo priemonės. Trečioje vietoje respondentai išskyrė – „**organizuojami renginiai, išvykos, ekskursijos**“ („labai dažnai“ 17 proc.), ketvirtoje – „**asmeninis telefonas**“ („labai dažnai“ 10 proc.). Įvairūs renginiai, šventės yra laikomi marketingo ir ryšių su visuomene priemonės, kurios padeda kompanijoms siekti įvairių tikslų: bendrauti su reikalingais žmonėmis, formuoti darbuotojų motyvaciją, kompanijos vertybes ir pan. Galima taigti, kad ši materialinio skatinimo priemonė atitinka ir moralinio skatinimo priemonių koncepciją, kadangi laiko praleidimas neformalioje aplinkoje padeda bendradarbiams tapti artimesniais, formuoja palankų organizacijos mikroklimatą.

Tyrimo metu atskleista, kad „**reprezentacinėms išlaidoms**“ ir „**naudojimuisi tarnybiniu automobiliu**“ privatus sektorius šiai dienai yra linkęs skirti mažiau finansinių resursų.

16 anketos klausimu buvo siekta atskleisti, kurios iš pateiktų darbuotojų motyvavimo priemonių, skatintų darbuotojus dirbti geriau? Respondentai turėjo pažymėti tas pačias motyvavimo priemones,

kaip ir prieš tai esančiuose dviejuose klausimuose nuo „visiškai nesvarbu“ iki „labai svarbu“. Analizuojant gautus duomenis, patogumo dėlei sudaryti du atskiri grafikai. Viename iš jų pateikiami teiginiai susiję su materialinėmis, o kitame su moralinėmis skatinimo priemonėmis.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kukios materialinės motyvavimo priemonės skatintų dirbti geriau (N=208)

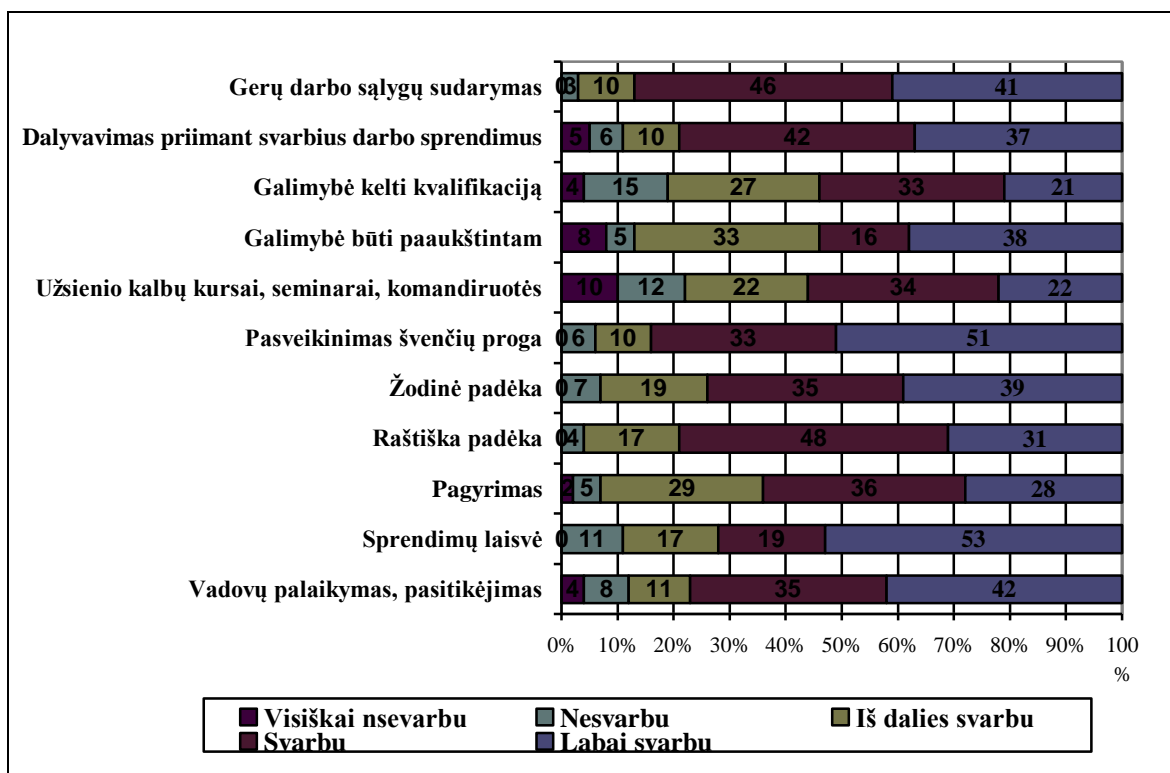
Apžvelgus 20 pav. gautus duomenis paaiškėjo, kad pirmoje vietoje respondentai pažymėjo, kad juos motyvuotų geriau dirbti jeigu būtų „*keliamas darbo užmokestis*“ („labai svarbu“ 74 proc.) , antroje vietoje – „*priedas prie atlyginimo*“ („labai svarbu“ 50 proc.), trečioje – „*dovanos*“ („labai svarbu“ 44 proc.). Įmonių vadovai turėtų atkreipti dėmesį į šias skatinimo priemones, kurios labiausiai motyvuoja jų darbuotojus, tačiau nereikia pamiršti ir „*premijų skyrimo*“, nes šiai motyvavimo priemonei atiteko ketvirta vieta (žr. 20 paveiksle). Būtina pabrėžti, kad atlyginimai turėtų atitikti profesinės šakos vidurkį. Be to, labai svarbus yra darbuotojų subjektyvus jausmas, kad gaunamas atlyginimas yra teisingas.

Prieš tai aptartos motyvavimo priemonės yra labai svarbios prekybos įmonėse dirbantiems darbuotojams, tačiau ne ką svarbesnis motyvavimo veiksnys - „*organizuojami renginiai, išvykos, ekskursijos*“ taip teigia 35 proc. apklaustųjų. Įvertinus šį faktą ir atsižvelgus į tai, kad prekybos įmonėje labai dažnai yra organizuojamos išvykos, susibūrimai, renginiai (žr. 19 pav.), galima taigti, kad ši motyvavimo priemonė atitinka darbuotojų lūkesčius.

Mažiausiai darbuotojus motyvuotų geriau dirbti, siekti geresnių rezultatų: „*naudojimasis*

„tarnybiniu automobiliu“ („labai svarbu“ 26 proc.), *„asmeninis telefonas“* („labai svarbu“ 21 proc.), *„reprezentacinės išlaidos“* („labai svarbu“ 18 proc.). Išanalizavus dažniausiai skiriamas materialines priemones, prekybos įmonės darbuotojams, paaiškėjo, kad paskutinėje vietoje buvo reprezentacinių išlaidų skyrimas ir naudojimas tarnybiniu automobiliu (žr. 19 pav.), o įvertinus, kas labiau skatintų darbuotojus, paaiškėjo, kad šios priemonės nėra jiems svarbios. Vadovai atsižvelgdami į tai, gali mažiausiai skirti dėmesio šiai motyvavimo priemonei, nes ši skatinimo priemonė mažiausiai motyvuotų darbuotojus.

21-mame paveiksle matyti, kaip respondentai žymėjo atsakymus, kuomet vertino kokios moralinės skatinimo priemonės juos motyvuotų labiausiai. Atsakymų variantai pasiskirtė įvairiapusiškai, todėl pabandydysime juos aptart išsamiau. *„Pasveikinimas švenčių proga“* ir *„gerų darbo sąlygų sudarymas“* yra nematerialinio pobūdžio skatinimo priemonės, kurioms apklaustieji teikia pirmenybę. Tyrimo metu buvo atskleista, kad net 64 proc. respondentų teigė, kad dažniausiai yra motyvuojami pasveikinant juos įvairių švenčių proga (žr. 18 pav.). Galima daryti išvadą, kad ši nematerialinio pobūdžio motyvavimo priemonė atitinka darbuotojų lūkesčius. Taip pat būtina atkreipti didesnę dėmesį į darbo sąlygų gerinimą, nes optimalių darbo sąlygų sudarymas yra svarbus, norint kad darbuotojui nekiltų nepasitenkinimo jausmas, šių sąlygų svarba motyvuojant darbuotoją yra akivaizdi.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kokios moralinės priemonės skatintų dirbti geriau (N=208)

Trečioje vietoje respondentai išskyrė, kad juos motyvuotų geriau dirbti jeigu būtų suteikiama „*sprendimų laisvė*“ („labai svarbu“ žymėjo 53 proc.). Šiek tiek mažiau svarbenės apklaustiesiems yra šios skatinimo priemonės: „*žodinė padėka*“, „*vadovų palaikymas pasitikėjimas*“, „*dalyvavimas priimant svarbius darbo sprendimus*“. Būtina įvertinti ir atkreipti dėmesį, kad susiklosčius sunkesnei ekonominei situacijai, premijų ar darbo užmokesčio didinimas yra gan sunkokai įveikiama motyvavimo priemonė, tačiau pagirti, ar tiesiog leisti darbuotojams pasijausti svarbiems, suteikti jiems galimybę dalyvauti priimant svarbius sprendimus susijusius su darbu, finansiškai daug nekainuos, bet leis žmogui pasijusti ypatingesniu. Kaip teigia A. Valionienė (2002), žmonių įsitraukimas į darbą yra didesnis tais atvejais, kai jie jaučia darą įtaką organizacijai, dalyvauja priimant svarbius sprendimus ir keliant tikslus.

Paskutinės likusios trys motyvuojančios priemonės yra „*galimybė būti paaukštintam*“, „*užsienio kalbų kursai, seminarai, komandiruotės*“ ir „*galimybė kelti kvalifikaciją*“. Šios motyvavimo priemonės užima aukščiausia vietą poreikių hierarkijoje. Pasak V. Legkausko (2001), žmogus iš principo nuolat kažko siekia. Jis gali siekti būti pripažintas ir gerbiamas, tačiau pastarieji poreikiai kyla tik tada, kai yra patenkinamieji fiziologiniai poreikiai. Nenuostabu, kad šios motyvavimo priemonės pagal svarbumą liko prieš galą, nes tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojus labiau motyvuoja materialinės skatinimo priemonės, kaip *darbo užmokesčio kėlimas* („labai svarbu“ 74 proc.), *priedas prie atlyginimo* („labai svarbu“ 50 proc.) (žr. 20 pav.).

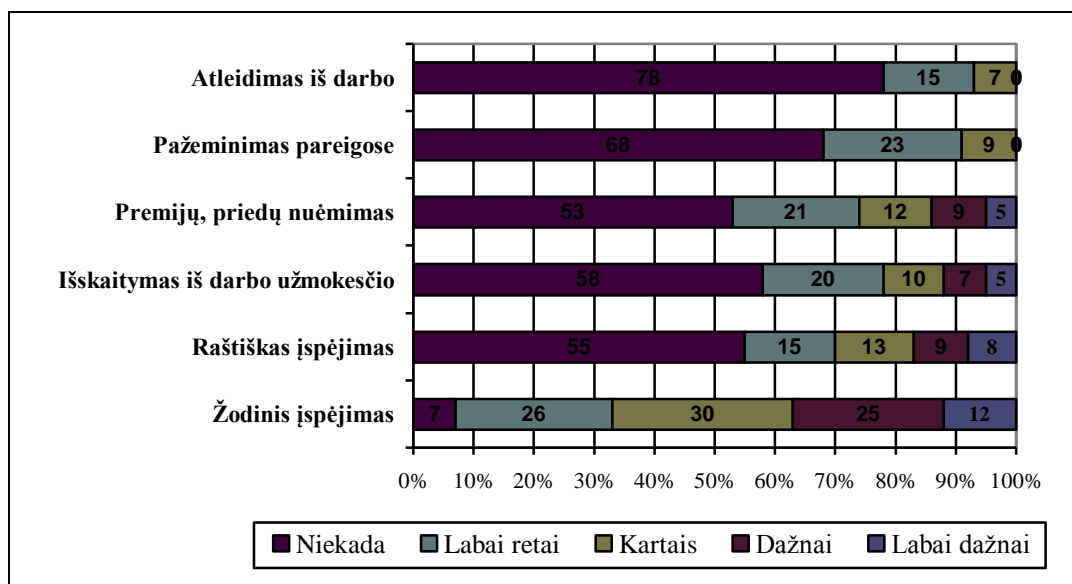
Trumai apibendrinus 20-tame ir 21-mame paveiksluose pateiktus duomenis galime teigti, kad apklaustiems darbuotojams, dirbantiems prekybos įmonėse yra svarbiausios materialinio pobūdžio skatinimo priemonės. Iš jų respondentai pažymėjo, kaip labiausiai motyvuojančias - darbo užmokesčio kėlimą, priedą prie atlyginimo, dovanas. Įvertinus nematerialinio (moralinio) pobūdžio priemones paaiškėjo, kad svarbios – pasveikinimas švenčių proga, gerų darbo sąlygų sudarymas, sprendimų laisvė. Mažiausiai darbuotojus motyvuoja – naudojimas tarnybiniu automobiliu ir užsienio kalbų kursai, seminarai, komandiruotės.

Apibendrinant galime teigti, kad materialinio ir nematerialinio (moralinio) skatinimo priemonės bus efektyvios tada, kaip bus derinamos ir plėtojamos kompleksiskai, nes kaip teigia J. Žaptorius (2007) neteisingas jų derinimas gali neigiamai atsilipti ekonominiams rodikliams bei sukelti nepageidaujamas moralines pasėkmes: sumažinti darbuotojų kūrybinį aktyvumą, iniciatyvumą, sukelti nepasitenkinimą.

Analizuojant darbuotojų motyvaciją, būtina atkreipti dėmesį ne tik į darbuotojų skatinimą, tačiau svarbu aptarti, kokios dažniausiai bausmės skiriamos prekybos įmonių darbuotojai. Nepaslaptis, kad įmonių, įstaigų ir organizacijų administracijai dažnai tenka susidurti su darbuotojais,

pažeidžiančiais darbo drausmę. Kovoiant su darbo drausmės pažeidėjais svarbu teisingai pritaikyti tas teisės normas, kurios reguliuoja darbuotojų drausminės atsakomybės klausimus. 17 anketos klausimu buvo siekiama atskleisti kokios dažniausiai drausminės nuobaudos taikomos prekybos įmonėse. 22-tame paveiksle matyti, kad atsakymų pasiskirstymas yra įvairus, tačiau dažniausiai pasitaikantys atsakymai pagal dažnumą buvo „labai retai“ arba „niekada“.

Tyrimu metu gauti rezultatai atskleidė, kad prekybos įmonėse dažniausiai yra skiriama moralinio pobūdžio nuobauda t.y. „*žodinis įspėjimas*“ apie 12 proc. teigė, kad „labai dažnai“, 25 proc. „dažnai“ ir 30 proc. „kartais“. Galime teigti, kad drausminę nuobaudą, kaip „*žodinį įspėjimą*“ yra lengviausia paskirti darbuotojam, tačiau yra svarbu, kad baudžiama būtų už elgesį, o ne už būdo broožus. Būtina atkreipti dėmesį, kad dalis darbuotojų bausmę linkę suvokti asmeniškai, o tai gali sąlygoti nepasitikėjimą savimi, žemą savigarbą, ko pasekoje gali blogėti darbo rezultatai, abejingumas, motyvacijos sumažėjimas. Pateikti vieną būdą, kada darbuotojus bausti, o kada tikėtis, kad jie pasitaisys yra neįmanoma. Tačiau kiekvienas vadovas gali sukurti savo komandoje tokią sistemą, kurioje darbuotojai žino, kokių klaidų jiems daryti nevalia. Tam tereikia visai nedaug, tik pažinti savo darbuotojus.



22 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal drausminių nuobaudų taikymą darbe (N=208)

Kalbant apie materialinio pobūdžio nuobaudų taikymą galime pastebėti, kad daugiau nei pusė apklausų respondentų t.y. nuo 53 proc. iki 78 proc. teigė, kad „niekada“ nėra skiriamos drausminės nuobaudos, kaip „*išskaitymas iš darbo užmokesčio*“, „*premijų, priedų nuėmimas*“, „*pažeminimas pareigose*“, „*atleidimas iš darbo*“. Apibendrinat gautus rezultatus galime teigti, kad prekybos įmonėse

dirbantieji yra retai baudžiami materialinio pobūdžio nuobaudomis. Šis faktas džiugina, tačiau nereikia atmesti galimybės, kad kai kurie darbuotojai gali vengti kalbėti apie bausmių taikymą, bijodami prisipažinti, kad klysta ir sulaukti priešiško aplinkinių.

IŠVADOS

- Išanalizavus įvairių autorių motyvacijos apibrėžimus galime teigti, jog visi išsakyti požiūriai į motyvaciją neprieštarauja vienas kitam ir dažniausiai papildo vienas kitą. Motyvacija - tai įvairių veiksnių visuma, kuri sukelia, išlaiko ir valdo elgesį, kuri leidžia pasiekti tam tikrą tikslą. Tai gali būti noras išbandyti savo galimybes, įveikti iššūkius, realizuoti gebėjimus, kontroliuoti situacijas. Motyvaciją ir motyvavimą galime glaudžiai sieti tarpusavyje, nes tinkamas darbuotojo motyvavimas padidina jo motyvaciją dirbti.

- Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jai paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų bei koncepcijų. Nagrinėjant motyvacijos teorijas, išryškėjo dvi pagrindinės krypys t.y. turinio ir proceso teorijos. Turinio teorijos labiau fiksavo žmogaus fiziologinius ryšius su motyvavimo paskatomis, o proceso teorijos akcentavo sąryšio su žmogaus asmeninėmis savybėmis – amžiumi, charakteriu, temperamentu, šeimine padėtimi, religija ir dar bendriau – šalies socialine, ekonomine situacija. Apžvelgus šias motyvavimo teorijas, galime teigti, kad nėra tam tikros vienos ir geriausios motyvacijos teorijos. Tai, kas yra geriausia motyvuojant vienų žmonių veiklą yra visiškai nepriimtina kitiems.

- Mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs motyvavimo būdai ir priemonės bei jų grupavimas, tačiau nėra vienintelio ir visais atvejais tinkamo motyvavimo modelio. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad žmonių poreikiai nuolatos kinta, todėl ilgainiui naudojamos, tos pačios skatinimo priemonės tampa neefektyvios. Skatinimo priemonės bus efektyvios tada, kai bus derinamos ir plėtojamos kompleksiskai, apjungiant materialines ir moralines skatinimo priemones. Neteisingas skatinimo priemonių derinimas gali neigiamai atsiliiepti ekonominiams rodikliams bei sukelti nepageidaujamas moralines pasėkmes. Atsižvelgiant į tai, kad prekybos įmonių pardavimų sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo įmonės labai dirbančių darbuotojų, įmonių vadovai privalo į motyvavimo priemonių taikymą žvelgti novatoriškai, jos turi atitinkti šiuolaikinio darbuotojo profilį ir didinti jo pasitenkinimą.

- Atliktas empyrinis tyrimas prekybos įmonėse atskleidė, kad 43 proc. apklaustųjų, yra patenkinti savo darbu ir tik kartais susimato apie galimybę keisti darbą. Atsižvelgiant į tai galime teigti, kad prekybos įmonėse dirba lojalūs darbuotojai, nes šį faktą patvirtina ir tai, kad darbo stažo vidurkis siekia 6,4 metus. Lojalūs darbuotojai pirmiausia kuria klientų lojalumą, o tai savo ruožtu duoda prekybos įmonėms pelną.

- Darbo užmokestis yra vienas iš pagrindinių ir svarbiausių veiksnių, motyvuojančių

darbuotojus geriau dirbti. Tačiau, vertinat jį, paaiškėjo, kad daugiau nei pusė apklaustųjų nėra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Siejant darbo užmokesčių su demografiniu požymiu – amžiumi, paaiškėjo, kad labiausiai nepatenkinti yra jauniausia grupė t.y. 18-30 metų. Vadovai atsižvelgiami į tai, šiai grupei darbuotojų, turėtų parinkti ekonominės motyvavimo priemones.

- Daugiau nei trečdalis yra įsitikinę, kad darbo užmokesčio ir darbo krūvio balansas, pripažinimas, įvertinimas už atliktą darbą tik kartais atitinka vienas kitą. Galime teigti, kad šie faktai atskleidžia, kad prekybos įmonėse egzistuoja darbuotojų motyvacijos problema. Darbo rezultatų ir apmokėjimo už darbą ryšys, gaunamas atlyginimas turėtų atitikti darbuotojų lūkesčius.

- Atlikus prekybos įmonėse taikomų motyvavimo priemonių analizę atskleista, kad didžiausias dėmesys skiriamas naudojant moralines (*pasveikinimas švenčių proga, pagyrimas, vadovų palaikymas, pasitikėjimas, žodinė padėka*) ir materialines (*dovanos, premijų skyrimas, organizuojami renginiai, išvykos, ekskursijos, asmeninis telefonas*) motyvavimo priemones. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų poreikiai nuolat kinta, motyvavimo priemonės turėtų būti taikomos kompleksiskai, apjungiant materialines ir moralines skatinimo priemones ir nuolat keičiamos kitomis.

- Įmonių vadovai sudarydami inovatyvius motyvavimo priemonių kompleksus, turi atsižvelgti ir į darbuotojų amžių. Vertinant skirtingo amžiaus žmonių grupes, išryškėja skirtingų motyvavimo priemonių svarbumas. Įvertinus tyrimo imties demografinę charakteristiką, galima išskirti du motyvavimo priemonių kompleksus: pirmas skirtas 31-40 metų respondentų grupei, kurie labiau orientuoti į augimo ir tobulėjimo poreičių patenkinimą (paaukštinimas pareigose, mokymosi kursai, seminarai, stažuotės užsienyje; dalyvavimas valdyme; kintamojo darbo užmokesčio augimas); antras 18-30 metų respondentų grupei, kuriems svarbūs fiziologiniai, saugumo ir socialiniai poreikiai (darbo užmokesčio kėlimas, vertingos dovanos, geros darbo sąlygos, aiškios galimybės ir perspektyvos organizacijoje, galimybė realizuoti savo sugebėjimus).

- Norint sukurti tobulą motyvavimo sistemą, būtina atsakyti į klausimą – kokie veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus? Remiantis tyrimo rezultatai, paaiškėjo, kad darbuotojus labiausiai motyvuotų geriau dirbti: *pasveikinimas švenčių proga, gerų darbo sąlygų sudarymas, sprendimų laisvė, darbo užmokesčio kėlimas, priedai prie atlyginimo ir dovanos* šie motyvuojantys veiksniai užėmė pirmąsias pozicijas tarp kitų teiginių. *Pasveikinimas švenčių proga* yra dažniausiai skiriama motyvavimo priemonė, prekybos įmonėse, kuri visiškai atitinka jų darbuotojų lūkesčius, o *galimybė kelti kvalifikaciją* darbuotojus, motyvuotų mažiausiai.

- 42 proc. apklaustųjų nuomone jų darbe yra dažnai suteikiama *sprendimų laisvė* ir kartais *galimybė dalyvauti priimat svarbius darbo sprendimus*. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą

yra svarbus veiksnys gerinantis motyvaciją, skatinantis kūrybiškumą ir iniciatyvą, todėl įmonių vadovai turi sudaryti galimybę pasireikšti darbuotojams.

- Prekybos įmonės darbuotojams dažniausiai yra skiriama moralinio pobūdžio nuobauda - *žodinis įspėjimas* ir kiek rečiau *raštiškas įspėjimas*. Materialinio pobūdžio nuobaudos skiriamos tik išskirtiniais atvejais.

REKOMENDACIJOS

- Prekybos įmonių vadovai turėtų kartą per metus skirti daugiau laiko įvertinti tai, kas labiausiai motyvuoja įmonės darbuotojus. Vertinimus reikėtų atlikti individualiai, išsiaiškinat kokie motyvaciniai veiksniai konkrečiam darbuotojui yra vertingiausi, gal juos reikia įtraukti į individualius darbuotojų karjeros ir darbo tobulinimo planus.
- Atsižvelgti į tyrimo metu nustatytas labiausiai motyvuojančias priemones ir jas kompleksiskai taikyti įmonės darbuotojams, atsižvelgiant į jų amžių. Nuo 25 iki 30 metų – sukurti malonią darbo atmosferą, kelti darbo užmokestį, sudaryti galimybę realizuoti savo sugebėjimus; nuo 30 iki 45 metų – didinti darbo užmokestį, sudaryti galimybę kelti kvalifikaciją, paaukštinti pareigose; nuo 45 iki 60 metų – turi augti kintamas darbo užmokesčis, Gerų darbo sąlygų sudarymas, organizuoti laisvalaikio renginius, stažuotes.
- Įvertinus, kad prekybos įmonėse, darbo užmokesčio kėlimas yra svarbiausias veiksnys motyvuojantis darbuotojus. Todėl būtina tobulinti darbo užmokesčio sistemą: didinat bazinį atlyginimą atsižvelgiant į įmonės gaunamą pelną, išplėsti kintamos darbo užmokesčio dalies taikymo srytį skiriant atitinkamą procentą nuo įvykdytų mėnesinių planų, tam tikrų užduočių įvykdymą, atsižvelgti į padidėjusį darbo krūvį.
- Rekomenduojama atsižvelgti į palankių darbo sąlygų sudarymą, kurios gali priklausyti nuo bendrų įmonėje esamų vertybių, kultūros, vadovavimo lygio, todėl būtina atkreipti dėmesį ir esant reikalui koreguoti šiuos aspektus.
- Plėsti galimybes, prekybos įmonės darbuotojams, dalyvauti priimat svarbius darbo sprendimus, bet tam turi būti sudarytos sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą, atitinkantį jų sugebėjimus bei polinkius.
- Prekybos įmonių vadovai turėtų užtikrinti nuolatinę kontrolę, nustatant taikomų motyvavimo priemonių veiksmingumą.

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J., (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas.
3. Antinienė, D. ir kt. (2002). *Psichologija studentui*. Kaunas: KTU I-kla.
4. Bakanauskienė, I. (1998). *Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr.8. Kaunas.
5. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
6. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
7. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas.
8. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (2000). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
9. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
10. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
11. Butkus, F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
12. Česynienė, R. ir kt. (2002) Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
13. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuvos leidykla.
14. Diskienė, D., Marčinskas, A., (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Vilniaus universiteto leidykla.
15. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius.
16. Gaučionytė, G. (2000). *Kaip padidinti motyvaciją dirbti*. Vadovas ir pasaulis, Nr.4
17. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius.
18. Gotberg, K. (2002). *Ką ir kaip galima deleguoti pavaldiniams?* Vadovo pasaulis.
19. Jančauskas, E.E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
20. Klupšas, F. (2009). *Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis*. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2009. Nr. 19 (4)
21. Laumenskaitė, E. (2003). „*Self – management in Times of change*“. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 27.
22. Lapė, J., Navikas, G. (2003). *Psichologijos įvadas*. Vilnius.
23. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.

24. Legkauskas, V. (2001). *Psichologijos įvadas*. VDU: Kaunas.
25. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2000). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija
26. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika*. Kaunas: Technologija.
27. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai: Lucilijus.
28. Kolyta, S., Masandukaitė, A., Mikšys, A. ir kt. (2002). *Verslo Europos Sąjungos bendroje rinkoje vadovas*. Vilnius: Europos komitetas prie LRV.
29. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venskuskas R. (2000). *Gamybos vadyba*. Šiauliai.
30. Marcinkevičiūtė L. (2003). *Darbuotojų motyvavimo būdai*. Socialiniai mokslai. Mokslo darbai, Nr. 55(8).
31. Masalskis, V., Masalskienė, E. (2007). *Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? Vadovas ir pasaulis* (Vilnius), Nr.6
32. Mačernytė – Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
33. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. LŽŪU: Akademija
34. Martinkus, B., Žilinskas, V. (2001). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
35. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). *Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12.
36. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
37. Matuzienė, I., Šavareikienė, D., (2005). *Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas*. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr.1(5), Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
38. Minkutė – Henrickson, R. (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys*. Kaunas.
39. Myers, D., G. (2008). *Socialinė psichologija*. Leidėjas: poligrafija ir informatika.
40. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI.
41. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas. Technologija.
42. Pacevičius, J. (1999). *Studijuojantiems psichologiją*. I. Sąsiuvinys. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
43. Palidauskaitė, J. (2007). *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: Technologija. Nr. 19
44. Prišmontienė, J. (2005). *Personalo vadyba*. Mokomoji medžiaga verslininkams. Klaipėdos

45. Rainy, H.G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
46. Ratkevičienė, V. (1999). *Motyvacija - kelias į rezultatyvų valdymą*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.12
47. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda.
48. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
49. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
50. Sakalas, A. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas
51. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
52. Stankevičienė, A., Lobanova, L., (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
53. Stoner A., F. ir kt. (2001). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
54. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
55. Stephen, P. R. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
56. Stankevicienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
57. Šavareikienė, D, Dubinas V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
58. Šilingienė, V. (2000) Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys. Vadybos paradigma. Kaunas: VDU I-kla.
59. Valackienė, A. (2005). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
60. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
61. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
62. Žaptorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Filosofija. Sociologija Nr. 4.
63. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
64. Danilevičius, E. (2008). *Karjeros plėtros modeliavimas*. [žiūrėta 2010-04-17]. Prieiga per internetą <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0521.pdf>>.
65. Jėčiuvienė, M. (2010). [žiūrėta 2011-04-17]. Prieiga per internetą

http://www.demokratija.eu/ndjs/index.php?option=com_content&view=article&id=248:jeciuviene&catid=3:nuomones&Itemid=16.

66. Lietuvos Statistikos departamentas. [žiūrėta 2011-07-05]. Prieiga per internetą <<http://www.stat.gov.lt>>.
67. Lojalumo prasmė ir vertė. [žiūrėta 2012-04-21]. Prieiga per internetą <<http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>>.
68. Įmonės psichologinio klimato tyrimas. [žiūrėta 2010-10-06]. Prieiga per internetą <<http://akademija.manager.lt/tyrimai/imones-psichologinio-klimato-tyrimas>>.
69. Putnienė, J. *Motyvacija / Komandinis darbas*. [žiūrėta 2010-04-04]. Prieiga per internetą <<http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf>>.
70. Taločkienė, V. (2002). *Pasitenkinimo darbo veiksniai*. [žiūrėta 2011-07-09]. Prieiga per internetą <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a>>.
71. Zalatorius, K. (2010). *Pasitenkinimas darbu ryja ir motyvacija*. [žiūrėta 2011-07-09]. Prieiga per internetą <<http://employer.lt/pasitenkinimas-darbu-ir-motyvacija>>.
72. < <http://www.zodziai.lt> > [žiūrėta 2012-04-21]. Prieiga per internetą.
73. <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Motyvacija>> [žiūrėta 2012-04-21]. Prieiga per internetą.

1 PRIEDAS

ANKETA

Gerb. Respondente,

Dauguma organizacijų susiduria su neefektyvumo problema, viena iš šios problemos priežasčių yra darbuotojų motyvacijos stoka. Jūsų nuoširdūs atsakymai į šiuos klausimus padės rasti sprendimus darbo motyvavimo sistemos tobulinimui.

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jums tinkantį atsakymo variantą pažymėkite kryželiu, štai taip , arba įrašykite savo nuomonę.

Anonimiškumas garantuojamas!

1. Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	2. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> 18 – 30 <input type="checkbox"/> 31 – 40 <input type="checkbox"/> 41 – 50 <input type="checkbox"/> 51 – 60 <input type="checkbox"/> 61 ir daugiau	3. Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> Aukštasis mokslų daktaras <input type="checkbox"/> Aukštasis magistras <input type="checkbox"/> Aukštasis bakalauras <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Spec. vidurinis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Kita.....	4. Jūsų šeimyninė padėtis: <input type="checkbox"/> vedęs/ištekėjusi <input type="checkbox"/> nevedęs/netekėjusi <input type="checkbox"/> išsiskyręs/išsiskyrusi <input type="checkbox"/> našlys / našlė	5. Darbo trukmė šioje įmonėje: <input type="checkbox"/> Iki vienerių metų <input type="checkbox"/> 1 – 5 metai <input type="checkbox"/> 6 – 10 metai <input type="checkbox"/> 11 – 15 metų <input type="checkbox"/> 16 ir daugiau metų
---	--	---	---	--

6. Ar esate patenkintas/-a savo darbu? <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne visada <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Sunku atsakyti	7. Ar kada nors susimąstote apie galimybę keisti darbą? <input type="checkbox"/> Labai dažnai <input type="checkbox"/> Dažnai <input type="checkbox"/> Kartais <input type="checkbox"/> Labai retai <input type="checkbox"/> Beveik niekada
8. Ar esate patenkintas/-a gaunamu darbo užmokesčiu? <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne visada <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Sunku atsakyti	9. Ar Jūsų gaunamas darbo užmokestis atitinka Jūsų atliekamą darbą? <input type="checkbox"/> Labai dažnai <input type="checkbox"/> Dažnai <input type="checkbox"/> Kartais <input type="checkbox"/> Labai retai <input type="checkbox"/> Beveik niekada
10. Ar sulaukiate darbe kokio nors pripažinimo už savo atliktą darbą? <input type="checkbox"/> Labai dažnai <input type="checkbox"/> Dažnai <input type="checkbox"/> Kartais <input type="checkbox"/> Labai retai <input type="checkbox"/> Beveik niekada	11. Ar esate patenkintas/-a dabartine motyvacijos sistema taikoma Jūsų darbe? <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne visada <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Sunku atsakyti

12. Įvertinkite savo poreikius, susijusius su darbu, pagal svarbumą: (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažmėkite x):

Teiginiai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Geros darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaustis saugiu, reikalingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras būti paaukštinam pareigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulėjimo galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegų pripažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuo geriau panaudoti savo sugebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasiekti kuo geresnę padėtį darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tapti geru specialistu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsidirbti daug pinigų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (parašykite):					

13. Įvertinkite tarpusavio santykius su įmonės vadovybe: (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažmėkite x):

Teiginiai	Niekada	Labai retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Vadovas nuolat domisi, kaip jaučiasi darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas kreipia dėmesį į darbuotojų išsakytą nuomonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas nuolat siekia išsiaiškinti darbuotojų poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas priimdamas sprendimus pasitaria su darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas informuoja apie įmonės tikslus, pasiekimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo išsakyta kritika būna tik dalykiška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (parašykite):.....					

14. Įvertinkite, kaip dažnai esate nematerialiai skatinamas savo darbe? (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažmėkite x):

Teiginiai	Niekada	Labai retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Vadovų palaikymas, pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų laisvė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raštiška padėka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žodinė padėka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasveikinimas švenčių proga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsienio kalbų kursai, seminarai, komandiruotės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė būti paaukštinam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė kelti kvalifikaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas priimant svarbius darbo sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gerų darbo sąlygų sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (parašykite):					

15. Įvertinkite, kokios dažniausiai materialinės skatinimo priemonės taikomos Jūsų darbe?
(kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažmėkite x):

Teiginiai	Niekada	Labai retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Darbo užmokesčio kėlimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priedas prie atlyginimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Premijų skyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninis telefonas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naudojimasis tarnybiniu automobiliu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reprezentacinės išlaidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuojami renginiai, išvykos, ekskursijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (parašykite):					

16. Kurios iš pateiktų darbuotojų motyvavimo priemonių Jus skatintų dirbti geriau? (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažmėkite x)

Teiginiai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbo užmokesčio kėlimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priedas prie atlyginimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Premijų skyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninis telefonas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naudojimasis tarnybiniu automobiliu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reprezentacinės išlaidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuojami renginiai, išvykos, ekskursijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovų palaikymas, pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų laisvė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raštiška padėka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žodinė padėka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasveikinimas švenčių proga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsienio kalbų kursai, seminarai, komandiruotės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė būti paaukštintam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė kelti kvalifikaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas priimant svarbius darbo sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerų darbo sąlygų sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (parašykite):					

17. Kokios dažniausiai drausminės nuobaudos yra taikomos Jūsų darbe (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažmėkite x):

Teiginiai	Niekada	Labai retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Žodinis įspėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raštiškas įspėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išskaitymas iš darbo užmokesčio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Premijų, priedų nuėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pažeminimas pareigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atleidimas iš darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (parašykite):					

Dėkoju už atsakymus ir sugaištą laiką

2 PRIEDAS**Veiklos motyvų rūšys**

5 lentelė

Motyvų rūšys	Charakteristika
1.Gamtiniai 2.Aukštesnieji	Motyvai skirstomi pagal turinio atspindėjimo formą: motyvas gali pasireikšti vaizdo, sąvokos, minties idealo ir t.t. forma; kad motyvas realiai skatintų veiklą, reikalingos sąlygos, kurios skatintų užsibrėžti atitinkamą tikslą ir veikti, kad tas tikslas būtų pasiektas.
1.Veiksmingi 2.Neveiksmingi	Svarbus psichologinis motyvų skirtumas yra susijęs su tuo, kad sudėtingos veiklos rūšys paprastai atitinka ne kokį nors vieną, bet keletą vienu metu veikiančių motyvų.
1.Intelektiniai 2.Regresyviniai	<i>Intelektiniai</i> motyvai vadinami tiksliais, nes nustatomos priemonės jiems pasiekti ir numatyti ateičiai reikia didesnio sąmoningumo. <i>Regresyviniai</i> motyvai nėra abstrahuoti, nėra nukelti į ateitį, turi mažiau intelektinių elementų.
1.Įgimti (biologiniai, bendrieji) 2.Įgyti (valdžios, laimėjimų, saugumo, status)	<i>Biologiniai</i> – alkis, troškulys, miegas, skausmas ir pan. <i>Bendrieji</i> – smalsumo, veiklos, prieraišumo ir pan. <i>Įgyti</i> – pagal prigimtį jie yra psichologiniai. Tai poreikiai manipuliuoti kitais žmonėmis, siekti daugiau, dirbti pagal aukščiausius standartus.
1.Vidiniai 2.Išoriniai	<i>Vidiniai</i> – biologiniai poreikiai, įvairios jų dėka besiformuojančios nuostatos. <i>Išoriniai</i> – socialinės aplinkos formuojami ir sąlygojami motyvai: interesai, vertybinės orientacijos, idealai, tikslai.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, Žukovskis, 2007 p. 35