

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Raimondas ZEMIKAS

**PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS
VEIKSNIAI STATYBOS ĮMONĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Raimondas ZEMIKAS

**PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS
VEIKSNIAI STATYBOS ĮMONĖJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Raimondas Zemikas

Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai statybos įmonėje. Magistro darbas.

Magistro darbe atskleista motyvacijos koncepcija, išanalizuotos ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos, atlikta motyvacijos vertinimo būdų analizė, aptarta motyvaciją sąlygojančių veiksnių tipologija, motyvavimo priemonių parinkimas. Siekiant atskleisti praktinį šio darbo objekto aspektą, pateikta UAB „Šiaulių statyba“ veiklos charakteristika, parengta tyrimo metodika, atliktas UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimas. Atlikto tyrimo rezultatai leido identifikuoti pagrindines darbuotojų motyvavimo problemas įmonėje, kurių sprendimui darbe pateikiamos rekomendacijos. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojams svarbiausia yra įdomus ir mėgstamas darbas, galimybė kelti kvalifikaciją ir profesinį meistriškumą ir tik trečioje vietoje pagal svarbumą atsidūrė geras darbo užmokestis. Tad tyrimo hipotezė buvo patvirtinta tik iš dalies.

SUMMARY

Raimondas Zemikas

Personnel motivation and it's determining factors in construction company. Master's work.

This master's final paper reveals the concept of motivation, early and modern motivation theories are analyzed, the analysis of ways for evaluating motivation is accomplished, typology of factors influencing motivation and selection of motivation means are discussed. Seeking to reveal the practical aspect of object of this work, the characteristics of „Šiaulių statyba“ is rendered, the survey methodology is prepared and a survey of personnel motivation and it's determining factors in „Šiaulių statyba“ company is accomplished. The results of this survey let to identify primary problems of personnel motivation in the company. In order to solve these problems recommendations were formed. Interesting and well-liked work, opportunities to raise qualification and good work payment are the most important factors for personnel of „Šiaulių statyba“. As a result, survey hypothesis was confirmed only partially.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ASPEKTAI	11
1.1. Motyvacijos koncepcijos analizė.....	11
1.2. Ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos	15
1.3. Darbo motyvacijos vertinimo būdai	19
2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI	22
2.1. Motyvaciją sąlygojančių veiksnių tipologija.....	22
2.1.1. Ekonominiai darbuotojų motyvavimo veiksniai.....	24
2.1.2. Psichologiniai motyvavimo veiksniai.....	26
2.1.3. Organizaciniai darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai.....	27
2.1.4. Kiti darbuotojų motyvavimo veiksniai	28
2.2. Darbuotojų motyvavimo priemonių parinkimas.....	29
3. UAB „ŠIAULIŲ STATYBA“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR JĄ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS	32
3.1. UAB „Šiaulių statyba“ charakteristika	32
3.2. Tyrimo metodika	36
3.3. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimo rezultatų analizė.....	38
3.3.1. Demografinis respondentų profilis	38
3.3.2. Įmonės darbuotojų motyvacijos ir ją lemiančių veiksnių įvertinimas.....	42
3.4. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacijos didinimo kryptys	54
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	64
1 priedas. Tyrimo anketa	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvų ir motyvacijos sąvokų aiškinimas	11
2 lentelė. Motyvacijos koncepcijų raidos etapų pagrindinės charakteristikos	15
3 lentelė. Motyvacijos teorijos ir jų esmė	16
4 lentelė. Motyvacijos teorijos (1930-2004 metais)	17
5 lentelė. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės (1990 – 2004 m.)	23
6 lentelė. Motyvavimo būdų ir priemonių klasifikacija	23
7 lentelė. Likerto skalė	37
8 lentelė. Tyrimo imties nustatymas	38
9 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį	39
10 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	40
11 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį	41
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal vidinių veiksmų, lėmusių pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“, įvertinimus	42
13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išorinių veiksmų, lėmusių pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“, įvertinimus	43
14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal atskirų UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų darbo charakteristikų įvertinimus	46
15 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą / nepritarimą teiginiams	47
16 lentelė. Vidutiniai teiginių apie darbuotojų motyvavimą įvertinimai, balais	49
17 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal rekomendavimą vaikams pasirinkti analogišką specialybę	50
18 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie galvoja apie galimybę keisti darbą	51
19 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie patenkinti gaunamu atlyginimu	53
20 lentelė. Darbo turinio „praturtinimo“ bei sugebėjimų, įgūdžių bei kvalifikacijos tinkamesnio panaudojimo darbinėje veikloje uždaviniai ir atsakingi padaliniai	55

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvacijos procesas	14
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.	39
3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.	40
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.	41
5 pav. Vidutiniai vidinių veiksmų, lėmusių pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“ įvertinimai, balais	43
6 pav. Vidutiniai išorinių veiksmų, lėmusių pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“ įvertinimai, balais	44
7 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kas juos labiausiai motyvuoja dirbti darbe, proc.	45
8 pav. Vidutiniai respondentų darbo charakteristikų įvertinimai, balais	47
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu, proc.	49
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal didžiavimąsi savo darbu, proc.	51
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal materialinių ir psichologinių motyvavimo veiksmų įvertinimus, proc.	52
12 pav. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojus skatinantys efektyviau dirbti ir didinantys pasitenkinimą darbu motyvai, proc.	53

IVADAS

Problema. Besikeičiančios rinkos sąlygos, sudėtinga ekonominė padėtis, bankroto grėsmė, nepakankamai išbaigta įstatyminė bazė, mažas profsąjungų ir darbuotojų aktyvumas bei nedidelė jų įtaka statybos įmonių valdymui apsunkino ir ribojo racionalių motyvavimo modelių diegimo galimybes Lietuvos statybos įmonėse. Įmonė, kuri nepakankamai motyvuoja darbuotojus arba visiškai neturi motyvavimo sistemos, negalės sėkmingai dirbti, kadangi darbuotojai nebus suinteresuoti įmonės veiklos rezultatu, konkurencingumo didinimu, resursų taupymu ir planų vykdymu. Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių statybos įmonės yra suinteresuotos suformuoti sėkmingą darbuotojų motyvacijos sistemą, tačiau atskiroms šios sistemos struktūrinėms dalims skiriama nepakankamai dėmesio. Atskirų Lietuvos statybos bendrovių veiksmai įgyvendinant motyvacinės sistemos pokyčius dėl informacijos stokos arba dėl nepakankamo susipažinimo su teoriniais darbuotojų motyvacijos aspektais yra nepakankamai apgalvoti, juose aptinkama trūkumų. Taikant motyvavimo modelius Lietuvos statybos sektoriaus įmonėse, žinių ir patirties stoka yra viena iš svarbiausių statybos verslo vadybos problemų. Pastaruoju metu daug diskutuojama apie kompleksinę darbuotojų motyvavimo priemonių naudojimą ir praktinis požiūris į tai tampa vis aktualesnis.

Darbo aktualumas. Sėkmingai dirbančių organizacijų patirtis rodo, kad šio laikmečio sąlygomis itin svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu tampa žmogiškieji ištekliai, t. y. žmonės, gebantys tenkinti klientų poreikius, kokybiškai dirbti, įgyvendinti naujoves, padedančias nurungti konkurentus.

Siekiant gerų statybos įmonės rezultatų, būtina suprasti žmonių elgseną. Statybos įmonės, kurios neįvertina motyvacijos reikšmės ir nesirūpina savo darbuotojų gerove dažniau nukenčia dėl didelės darbuotojų kaitos, ir šiandieninėmis intensyvios konkurencijos bei ekonominio nuosmukio sąlygomis gali būti priverstos susilpninti ar netgi užleisti savo pozicijas. Ekonominio nuosmukio metu tenka dirbti daugiau ir naudojant mažiau išteklių, todėl statybos įmonės turi orientuotis nebe į intensyvų augimą, o į darbuotojų motyvacijos skatinimą. Tad šiuolaikinėje intensyvių pokyčių aplinkoje statybos įmonių veiklos sėkmė priklauso nuo efektyvių motyvavimo priemonių. Pastarojo laikotarpio darbo rinkos pokyčiai reikalauja vis labiau rūpintis statybos įmonės darbuotojų išsaugojimu ir trūkstamos darbo jėgos pritraukimu. Dėl to statybų verslas ne tik didina darbuotojų atlyginimus, bet ir papildomomis priemonėmis siekia motyvuoti darbuotojus, kad juos išsaugotų, sustiprintų jų ištikimybę įmonėms. Nepaisant daugybės egzistuojančių motyvacijos teorijų ir praktinių rekomendacijų, kai kuriems vadovams ir šiandien motyvacija išlieka mistiniu terminu. Taip yra iš dalies dėl to, kad žmones motyvuoja skirtingi dalykai ir būdai. Pasak psichologijos

mokslo atstovų motyvacija suteikia veiklai prasmę ir kryptį, tai vidinis impulsas, noras patenkinti nepatenkintus poreikius, tai valia siekti. Motyvacija yra veiklos skatinimo sistema, kurią sąlygoja motyvai. Ji neatsiejama nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų, taip pat vertės ir identiteto. Kai kalbama apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksmų, įtakojančių dirbti. Tai ir darbo užmokestis, pagarba, sąžanos, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti gyvenime. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Reikia nepamiršti, kad statybos įmonės personalą sudaro skirtingų kultūrinio, socialinio lygio žmonės, kurių poreikiai ir motyvai skiriasi. Tai, kas be galo svarbu padalinio vadovui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir pasiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta. Taigi, galima teigti, jog darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimo, tobulinimo bei diegimo teoriniai ir praktiniai aspektai aktualūs šiuolaikinėmis itin aktyvios globalizacijos sąlygomis.

Tiriamąjį darbo naujumas. Darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi tiek psichologijos, tiek vadybos, tiek organizacijų sociologijos, tiek ir kitų mokslo sričių teoretikų bei praktikų dėmesio. Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėtas JAV, Japonijoje, Prancūzijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kt. Darbuotojų motyvavimo problemas analizavo F. Taylor'as, A. Maslow'as, F. Herzberg'as ir kiti. Motyvavimui daug dėmesio skyrė ne tik minėtųjų šalių mokslininkai, bet ir buvusių socialistinių valstybių vadybos specialistai. Lietuvoje šia problematika tyrimai buvo pradėti 1927 m. (J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas). Mokslinėje literatūroje išsamiai pateikiamos motyvacijos teorijos, kurių per pastarąjį šimtmetį sukurta iš tiesų nemažai. Tiek užsienio, tiek lietuvių autorių darbuose nemažai dėmesio skiriama šių teorijų apžvalgai ir įvertinimui (Bakanauskienė, 2002; Bučiūnienė, 1996; F.S. Butkus, 2003; H.F. Gortner, J. Mahler, J.B. Nicholson, 1997; Marcinkevičiūtė, 2005 ir kt.). Darbuotojų motyvavimo problemas ir ypatumus nagrinėjo V. Baršauskienė (2001), I. Bučiūnienė, V. Skudienė (2009), G. Genevičiūtė-Janonienė, A. Endriulaitienė (2008), T.A. Judge, R. Ilies (2002), D. Kareckaitė (2006), G.P. Latha, C.C. Pinder (2005), L. Marcinkevičiūtė (2004), L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė (2007), D.C. McClelland, D.H. Burnham (2003), J. Paliduskaitė (2007), J. Paliduskaitė, I. Segalovičienė (2008), P.J. Ramsden (2002), C. Silverstone (1996), L. Šalkauskienė, J. Stankevičienė, M. Gedvilienė (2006), Žaptorius (2007) ir kt. Šalies mokslininkai daugiau dėmesio skyrė motyvavimo teorijų raidos analizei.

Statybos įmonių vadovams, veikiant rinkos ekonomikos sąlygomis ir siekiant efektyviau panaudoti darbuotojų profesinius sugebėjimus integruojantis į tarptautinį verslą, svarbu įvertinti darbuotojų požiūrius į motyvavimą ir numatyti plėtojimo perspektyvas. Statybos sektoriaus darbuotojų motyvavimas yra svarbi ir nauja mokslinių tyrimų kryptis, orientuota į socialinės,

kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Praktinis motyvavimo modelių kūrimas, taikymas, įvertinimas, statybos įmonių darbuotojų motyvacijos didinimas reikalauja išsamių tyrimų ir studijų, todėl, akivaizdu, jog analizuojama tema nauja tiek fundamentaliuoju, tiek taikomuoju aspektu.

Darbo objektas – statybos įmonių darbuotojus motyvuojantys veiksniai.

Darbo tikslas – atlikti UAB „Šiaulių Statyba“ praktinius motyvacinio proceso tyrimus ir suformuluoti argumentuotas ir pagrįstas rekomendacijas.

Numatytam tikslui įgyvendinti keliami šie **uždaviniai**:

- išanalizuoti motyvacijos sampratą ir esmę;
- atskleisti motyvaciją sąlygojančių veiksnių teorinius aspektus;
- įvertinti UAB „Šiaulių Statyba“ darbuotojų skatinimo ypatumus;
- išanalizuoti UAB „Šiaulių Statyba“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatus;
- pateikti argumentuotus ir pagrįstus sprendimus darbuotojų motyvacijos efektyvumo didinimui.

Hipotezė: pagrindiniai Lietuvos statybos įmonių darbuotojų motyvaciją sąlygojantys veiksniai yra darbo užmokestis, karjeros galimybės bei darbo sąlygos.

Tyrimo metodai. Tyrinėtojų tarpe nesutariama dėl darbuotojų motyvacijos koncepcijos ir galimybių išmatuoti darbuotojų motyvaciją. Tiriant motyvaciją, kyla metodologinio pobūdžio problema – kas turi būti tiriama: pažiūros, elgesys, ar abi šios dimensijos. Teigiama, kad motyvacija yra santykinis dydis ir tiesiogiai jį įvertinti sudėtinga. Todėl kai kurie linkę motyvaciją tirti per tam tikrus asmenų polinkius. Motyvacija darbui, įsitraukimo į darbą lygmuo, vidinė motyvacija, lūkesčiai siejami su darbo atlikimu bei kolegų vertinimai leidžia skirtingais aspektais pažvelgti į nagrinėjamą objektą. Jei išorinė motyvacija dažnai suvedama į darbo užmokestį, paaukštinimą ir kitus atlygius, tai vidinė motyvacija apima pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą ir kt. Siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo raišką UAB „Šiaulių Statyba“ įmonėje yra būtini motyvavimo veiksnių tyrimai. Kuriant racionalų darbuotojų motyvavimo modelį, privaloma laikytis tam tikros loginės analizės ir nuoseklumo, kadangi modelio kūrimas reikalauja didelio parengiamojo darbo – esamos darbuotojų motyvavimo būklės Lietuvos statybos sektoriaus įmonėse įvertinimo ir tinkamo tyrimo instrumentų parinkimo.

Pagrindinis darbe naudojamas metodas yra teorinė ir praktinė problemos analizė, pagrįsta Lietuvos ir kitų šalių mokslininkų išvadomis ir samprotavimais. Darbe taip pat taikomi ir kiti bendrieji mokslinio tyrimo kiekybiniai ir kokybiniai metodai: mokslinės literatūros analizė, loginė lyginamoji analizė bei sintezė, sisteminimas ir klasifikavimas, statistinė analizė, statistinis prognozavimas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje ir antroje darbo dalyse analizuojami teoriniai darbuotojų motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių aspektai, analizuojama poreikių ir

motyvų svarba žmogaus aktyvumui. Siekiant geriau suprasti paskatų įvairovę ir jų įtaką darbuotojų motyvavimui, apžvelgiami pagrindiniai motyvacijos teorijų bruožai ir motyvacijos svarba personalo vadybos kontekste. Trečioji darbo dalis skirta Lietuvos statybos įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimo metodikos parengimui ir tyrimo rezultatų analizei. Daug dėmesio skiriama veiksniams, kurie daro įtaką statybos darbuotojų motyvacijai: individualūs žmonių skirtumai, darbo charakteristikos, organizacijos makroaplinka, organizacijos mikroaplinka, ekonominiai, psichologiniai, filosofiniai bei teisiniai motyvavimo metodai. Remiantis atliktos tyrimo analizės rezultatais, formuluojamos UAB „Šiaulių Statyba“ įmonės darbuotojų motyvacijos gerinimo kryptys.

1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ASPEKTAI

1.1. Motyvacijos koncepcijos analizė

Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere” (judėti, versti) (Damašienė, 2002, p. 53). Motyvacijos teorijų pradininku laikomas F. Taylor (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 81), kuris teigė, jog darbininkai užduotis atliks geriau, jei jų darbo apmokėjimas priklausys nuo darbo rezultatų.

Kartais darbuotojas stropiai atlieka savo darbą, tačiau kartais jo vengia. Bet kuriuo atveju reikėtų ieškoti tokio elgesio motyvų. Tam, kad darbe atliekama mokslinės literatūros analizė būtų išsamesnė, visų pirma tikslinga apibrėžti sąvokų motyvas, motyvacija ir motyvavimas sampratas (1 lent.).

1 lentelė

Motyvų ir motyvacijos sąvokų aiškinimas

Autorius(-iai)	Apibrėžimas
Motyvas	
D. Antinienė (2002)	Motyvai – tai veiklos priežastys, susijusios su subjektyvių poreikių patenkinimu.
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)	Motyvas – tai veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.
J.W. Atkinson (1966)	Motyvas – tai įsisąmonintas veržimasis prie tam tikro tipo pasitenkinimo, tai emocinė motyvacinio proceso dedamoji.
I. Baranauskienė (1992)	Motyvas – tai vidinė paskata, ankštinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis
L. Jovaiša (1993, p. 135)	Motyvas yra veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos.
Motyvacija	
L. Juozaitienė (2003)	Motyvacija – tai savęs bei kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių bei organizacijos tikslų
F.S. Butkus (2003)	Motyvacija tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų. Tai konkrečių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti.
J.Kasiulis, V.Barvydienė (2003)	Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai.
I. Bučiūnienė (1996)	Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

M. Nakonečný (2004)	Motivacija – tai vidinis elgsenos paskatų kūrimo fizinis procesas, kurio šaltiniai gali būti vidiniai arba išoriniai.
Motyvavimas	
M. Blaškova, R. Blaško (2008, p. 21)	Motyvavimas – tai motyvacijos organizacijoje didinimas ir jų orientavimas teisinga linkme (vizijos ir tikslų pasiekimas).
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)	Motyvavimas – darbuotojų motyvacijos poreikis.
L. Marcinkevičiūtė (2006, p. 13)	Motyvavimas – tai alternatyvių veiksmų pasirinkimas, siekiant norimo rezultato

Sudaryta darbo autoriaus.

Kaip pastebima, motyvo, motyvacijos bei motyvavimo terminai gali būti analizuojami žvelgiant iš vadybos, psichologijos, ekonomikos mokslų perspektyvos. Slovakijos mokslininkė A. Grenčíkova (2006) pažymėjo, jog šios sąvokos gali apimti ir psichosociologijos bei biologijos mokslų išraiškas.

L. Jovaiša (1993) motyvą išivaizduoja kaip tam tikrą grandinę, kuri prasideda signalo priėmimu, įvertinimu, programa, paskata, tikslu ir baigiasi konkrečiu veiksmu. Autorius teigia, kad tik šios grandinės elementų sąveika gali būti pavadinta motyvu.

Motyvu paprastai tampa išsąmonintas poreikis. Žmogus, pajutęs kokį nors trūkumą ir įtampą, visų pirma stengiasi suprasti, kas ją sukelia ir ieško būdų tai pašalinti. Išsąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti (t. y. supratęs savo poreikį ir jo patenkinimo galimybes), šis poreikis tampa veiklos motyvu, skatina pradėti aktyviai veikti. Taigi, 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 (Antininė ir kt., 2002, p.103). Kokio nors elgsio paskata gali būti susijusi ir su mada, noru pritapti prie kitų žmonių, prie savo grupės ir panašiai.

J. Perry'o (1996) nuomone, motyvus galima suskirstyti į tris pagrindines grupes: racionalius, pagrįstus individo naudingumo maksimizavimu, normomis paremtus motyvus, susijusius su prisiderinimu prie galiojančių vertybių ir normų, ir emocinius, nukreiptus į su jausmais susijusius atsakus į skirtingas socialines sąlygas.

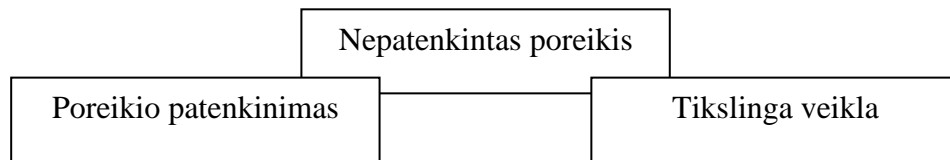
Žmogaus gyvenime motyvai atlieka kelias funkcijas. Pirmiausia motyvai nulemia žmogaus elgesį. Be to, motyvai padeda pajusti savo veiklos prasmę, dalyvauja ją kontroliuojant ir keičiant. Priklausomai nuo to, kokių motyvų skatinamas žmogus ką nors veikia, jam tos veiklos procesas arba jos rezultatai gali kelti pasitenkinimą arba nusivylimą. Jei žmogus dirba kokį nors darbą neįsąmonindamas malonumo, pasitenkinimo, galima manyti motyvaciją šiai veiklai esant nepakankamą.

Jei veikla nėra asmenybei reikšminga t.y. neteikia pasitenkinimo, atsiranda noras ją keisti, kyla motyvacija ieškoti naujų veiklos krypčių. Yra ir atvirkštinis ryšys tarp motyvų ir veiklos. Plečiantis veiklos sferai, kintant jos sąlygoms, kartu kinta ir motyvai, atsiranda naujos veiklos priežastys (Barvydienė, 1996).

Motyvacijos sąvoka atsirado apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus, vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai (Kareckaitė, 2006, p. 59). Motyvaciją sudaro visuma veiksmų / jėgų, kylančių tiek iš individo vidaus, tiek iš išorės (Latham, Pinder, 2005). Motyvacijos sąvoką rekomenduojama skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies. Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi.

Vidinė motyvacija – tai impulsas naudoti savo sugebėjimus nepriklausomai nuo visų išorinių pagalbų. Kiekvienas kūdikis gimė su šiuo impulsu. Gyvenimo patirtis įtakoja kaip visa tai panaudoti ir išdėstyti. Vidinė motyvacija ragina individą gyvenimo cikle ieškoti ir visais būdais siekti naujų sugebėjimų. Jei asmuo savo veikos rezultatais yra patenkintas, jis toliau ieško pasitenkinimo ir savo kompetencijos įrodymų (Creek, 1997). Vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais. Kiekvienas žmogus kažką laiko svarbiu ir, norėdamas tą dalyką pasiekti, nukreipia į jį savo veiksmus. Tuo tarpu išorinės motyvacijos pagrindas – dalykai, veikiami aplinkos. Šia motyvacija remiasi tas, kuris siekia naudos arba nori išvengti nuostolių. Veikiant išorinei motyvacijai, elgesys kontroliuojamas ne pačiame žmoguje glūdinčių priežasčių. Tuo tarpu akivaizdžiai individualios elgesio priežastys byloja apie vidinę motyvaciją. Elgesys, kuris remiasi vidine motyvacija, mažiau priklauso nuo išorinių situacijos aplinkybių. Ji labiau susijusi su vertybių sistema ir asmenybės bruožais. Išorinė motyvacija - veiklos atlikimas siekiant išvengti nemalonių padarinių ar gauti materialinę naudą - yra linkusi mažinti vidinę motyvaciją - veiklos atlikimas pasitenkinimui, kurį pats atlikimas suteikia. Vidinė motyvacija lemia didesnę įsitraukimą į veiklą ir atkaklumą siekiant tikslo. Žmonės daug daugiau pasiekia, kai jiems patinka tai, ką jie daro, o ne tada, kai jie kažką daro dėl pinigų ar iš baimės (Legkauskas, 2001). Žmogus turi patirti motyvuojantį veiksnių iš vidinės ar išorinės aplinkos, kad būtų aktyvus. Išorinė ir vidinė motyvacija gali veikti tuo pačiu metu (Reed, 1984).

Motyvacija apima pastangas, atkaklumą ir tikslus. Ji apibūdinama kaip žmogaus noras veikti. Motyvacija yra procesas, kuris prasideda nuo įsisąmoninto, bet nepatenkinto poreikio, kuris sąlygoja tikslingą veiklą. Taip pasiekiamas poreikio patenkinimas, iš kurio kyla naujas, nepatenkintas poreikis (žr. 1 pav.).



1 pav. Motyvacijos procesas

Šaltinis: Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (1990) *Fundamentals of Management*. Boston: Irving, p. 304.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) išskiria glaudžiai tarpusavyje susijusius, žmogų skatinančius dirbti motyvus:

1. tiesioginiai - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais;
2. netiesioginiai - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individą skatina dirbti ne pats darbas ar jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan. Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, būna aukšta darbo kokybė.

Norint suprasti darbuotojus motyvuojančias jėgas, susiduriama ir su sunkumais (Sherman ir kt., 1988):

- kadangi motyvacija yra kompleksinė jėga, kurią lemia ne vienas, o daugelis poreikių, gali būti sunku suprasti, būtent kurie veiksniai motyvuoja atskirą darbuotoją. Taip yra visų pirma todėl, kad motyvų neįmanoma pamatyti, jie gali būti identifikuoti tik iš žmonių elgesio, o tai labai sudėtinga;
- žmogaus elgesį labai retai įtakoja tik vienas motyvas. Darbuotojas gali turėti daugybę vidinių norų ir nuojautų, kurie kartais netgi prieštarauja viena kitai. Pavyzdžiui, žmogus gali tuo pačiu norėti tiek karjeros galimybių, tiek ir daugiau laiko būti su šeima;
- žmonės dažnai siekia tų pačių tikslų skirtingais būdais. Pavyzdžiui, vienas žmogus, norintis aukštesnio statuso, pilnai šį poreikį patenkins paaukštinimu, tuo tarpu kitas, ir sulaukęs paaukštinimo, toliau sieks savo tikslų, stengsis tobulėti ir pan.;
- vadovams labai sunku išsiaiškinti, kokios emocijos veikia žmogų už organizacijos ribų – kaip jis gyvena, ką patiria šeimoje, ką veikia laisvalaikiu, nes visa tai taip pat įtakoja individo mąstyseną ir elgesį.

Vien dėl šių sunkumų, norint pritaikyti motyvacijos sistemą kurioje nors įmonėje, reikia atsižvelgti visų pirma į žmonių asmeninius skirtumus.

Daugelis mokslininkų bei praktikų nurodo, kad darbo motyvacija gali padėti numatyti darbuotojų kaitą organizacijoje, pravaikštas, produktyvumą, pasitenkinimą darbu, lyderiavimą ar darbuotojo psichologinę savijautą (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2008, p. 100).

Motyvaciją galima laikyti esminiu veiksmu, kurį vadovai gali įdiegti į kuriamus ir prižiūrimus darbo santykius. Motyvacijos teorijos leidžia susipažinti su požiūrių į darbo motyvaciją raida, bei pritaikymu dabartinėmis sąlygomis. Kiekviena jų iš dalies paaiškina, kas, žmonių įsitikinimu, jiems svarbu ir kas vyksta aplink juos. Ir, nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus.

Apibendrinant šiame poskyryje analizuotus aspektus, galima teigti, kad aptartos sąvokos (motyvas, motyvacija, motyvavimas) yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Žmogaus aktyvumui didelę reikšmę turi patenkinti poreikiai, kurie suprantami kaip žmonių elgesio motyvai. Nuo motyvų pobūdžio priklauso kokio stiprumo bus motyvacija. Dažniausiai apie motyvaciją kalbama kaip apie jėgą, kai žmogus nori pasiekti tikslą arba įvykdyti tam tikrą užduotį.

1.2. Ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos

Motyvacijos koncepcijų raidos etapų pagrindiniai bruožai apibendrintai pavaizduoti 2 lentelėje. Nuo XX a. pradžios iki šių dienų požiūris į darbuotoją nuolat keitėsi. Tuo pačiu kito būdai, kuriais organizacija skatino savo darbuotojus dirbti ir siekti efektyvumo.

2 lentelė

Motyvacijos koncepcijų raidos etapų pagrindinės charakteristikos

Kriterijus	Pirmos kartos koncepcijos (1900 – 1950 m.)	Antros kartos motyvacijos koncepcijos (1950 – 1990 m.)	Trečios kartos motyvacijos koncepcijos (po 1990 m.)
Epocha	Industrializacija (žymiausias atstovas – F. Taylor)	Žmogiškųjų santykių judėjimas (žymiausieji atstovai – A. Maslow, F. Herzberg)	Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba)
Požiūris į darbuotoją	Visi darbuotojai panašūs	Visus individus galima suskirstyti į dideles grupes	Kiekvienas individas skirtingas
Sprendimai	Identiški sprendimai visiems darbuotojams	Sprendimus sąlygoja situacijos	Unikalūs sprendimai kiekvienam sudėtingos socialinės – ekonominės sistemos asmeniui
Svarbiausi motyvacijos svetai	Baimė / lūkesčiai Materialinės arba dinaminės priemonės	Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas	Saviraiškos galimybės Vidinė motyvacija

Šaltinis: Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.

Kaip teigia J. Kasiulis ir V. Barvydienė knygoje „Vadovavimo psichologija“ (2003, p.27), kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos, paaiškina motyvacijos teorijos. Vienos jų atsirado anksčiau, kitos - seniau. Visos jos yra iš dalies teisingos, tačiau iki šiol nėra vieningos, visa apimančios motyvacijos teorijos, tačiau žinant jas galima rasti efektyviausius motyvavimo priemones bei metodus. Kadangi motyvacija priklauso nuo skirtingų individų, aplinkos, sąlygų, laiko, todėl ji nėra pastovi, o nuolatos kinta. Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriame vyravo viena ar kita mokslinė mintis (Marcinkevičiūtė, 2004). Įvairios motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes: turinio teorijos ir proceso teorijos. Anot L. Juozaitienės (2003, p.108), **turinio teorijos** grindžiamos vidinių paskatų identifikacija ir skatina žmones elgtis būtent taip, o ne kitaip. Turinio teorijos remiasi poreikiais, kurių faktoriai nusako žmogaus elgseną. **Proceso teorijose** analizuojama, kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas tikslų ir kaip pasirenka konkrečia elgsena. Žinomos procesinės motyvacijos teorijos: laukimo, teisingumo teorijos bei Porterio Loulerio modelis. Turinio bei proceso teorijų esmė atskleidžiama 3 lentelėje.

3 lentelė

Motyvacijos teorijos ir jų esmė

Motyvacijos teorija	Teorijos esmė
A.Maslow motyvacijos teorija	Žmogaus poreikius galima klasifikuoti ir jie sudarys penkių hierarchinių lygių piramidę; poreikis tol yra motyvacijos šaltinis, kol jis nėra patenkintas, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis.
D.C.McClelland teorija	D.C. McClelland, išstudijavęs daugelį poreikių klasifikacijų, sutelkė dėmesį ties trimis poreikiais, t.y. valdžios, sėkmės ir dalyvavimo.
F.Herzberg pasitenkinimo darbe teorija	F. Herzberg teigė, kad yra pasitenkinimą ir nepasitenkinimą iššaukiantys veiksniai: higieniniai veiksniai ir motyvaciniai veiksniai. F. Herzberg atskyrė išorinius ir vidinius veiksnius, taip pat išorinę ir vidinę motyvaciją.
Laukimo (lūkesčių) teorija	Motyvaciją lemia lūkesčiai, atlyginimas ir valentingumas. Lūkesčiai – tai darbuotojo tikėjimas, kad įdėtos pastangos bus sėkmingos ir atitinkamai įvertintos. Atlyginimas – tai ryšys tarp atlikto darbo, pasiekimų dydžio ir būsimos naudos. Valentingumas – tai vertė, kurią individas suteikia atlyginimui.
Teisingumo teorija	J. Adams teisingumo teorijoje teigiama, kad individas tikisi teisingumo, t. y. pusiausvyros tarp jo pastangų, darbo, daromo įnašo ir atlyginimo, to, ką jis gauna iš savo organizacijos. Tačiau ši pusiausvyra suvokiama subjektyviai, darbuotojas dažniausiai lygina su tuo, ką gauna kiti darbuotojai (arba su kita situacija).

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Porterio Loulerio modelis	Rezultatas priklauso nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių, nuo suvokto savo vaidmens organizacijoje. Įdėtų pastangų lygi lemia suvokimas ir tikrumas, kad pastangos bus atlygintos.
---------------------------	---

Sudaryta pagal: Kareckaitė, D. (2006) Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste. Mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Kolpingo kolegija, p. 60. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU I-kl., 2003, p. 28.

L. Marcinkevičiūtė (2005) nagrinėjo bei apibendrinė esmines motyvacijos teorijas, sukurtas 1930 – 2004 m. (žr. 4 lent.).

4 lentelė

Motyvacijos teorijos (1930-2004 metais)

Tradicinė	Darbuotojų santykių	Darbuotojų išteklių	Darbuotojų poreikių
TEIGINIAI			
1. Darbuotojams darbas iš prigimties yra nemalonus dalykas.	1. Darbuotojai nori jaustis naudingi ir svarbūs.	1. Darbas malonus ir darbuotojai nori prisijungti prie pagrindinių tikslų	1. Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, identifikavimu.
2. Darbuotojų nedomina darbo turinys, jiems svarbu, kiek bus sumokėta už darbą.	2. Darbuotojai trokšta kam nors priklausyti ir kad būtų pripažintas jų individualumas.	įgyvedinimo, jei jie padėjo juos suformuoti.	2. Veiklos strategija apibrėžta socialinėmis vertybėmis ir elgsenos normomis.
3. Mažai kas norėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	3. Poreikiai yra daug svarbesni už darbo užmokestį.	2. Darbuotojai gali būti kūrybiškesni, labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja jų darbas.	
VADOVŲ ELGSENA			
1. Prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį.	1. Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomones ar prieštaravimus.	1. Darbuotojų gebėjimų taikymas darbe.	1. Sujungti darbuotojų santykius su socialine aplinka ir visuomene.
2. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.	2. Rutiniuose darbuotse pavaldiniams suteikti savivaldą ir savikontrolę.	2. Jauki darbo aplinka.	2. Norima darbuotojų elgsena tam tikru laiku priklauso nuo atitinkamų poreikių.
3. Nustatyti darbo procedūras, versti darbuotojus tiksliai jų laikytis.		3. Darbuotojų skatinimas dalyvauti įgyvendinant svarbius darbus ir plėsti jų savikontrolę.	

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

REZULTATAI			
1. Darbuotojai gerai dirbs, jei atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas.	1. Atsižvelgus į darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas ir mažėja pasipriešinimas formaliajai valdžiai.	1. Plečiant pavaldinių įtaką, didėja darbo našumas. 2. Realizuojant profesinius gebėjimus didėja pasitenkinimas darbu.	1. Poreikiai verčia darbuotoją pasirinkti atitinkamą elgseną. 2. Iš poreikių išryškėja dėmesio kryptingumas. Stabilūs poreikiai lemia veiklos motyvus.
2. Užduotys paprastos, darbuotojai kontroliuojami, dirbama pagal standartus.	2. Išnyksta nepageidautinos situacijos darbe.		

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. (2005) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005, nr. 34, p. 79.

Analizuojant motyvacijos teorijas galima pastebėti, kad visos jos vienaip ar kitaip bando atsakyti į visiems organizacijų vadovams svarbų klausimą – kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, išlaikant kuo geresnius jų darbo rezultatus.

Kaip nurodo G. Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2008, p. 101), daugelis darbo motyvacijos teorijų yra kritikuojamos todėl, kad neatkreipia dėmesio į darbuotojų individualumą ir ieško universalių darbo motyvacijos dėsnų.

Analizuojant motyvacijos teorijas galima pastebėti, kad visos jos vienaip ar kitaip bando atsakyti į organizacijų vadovams labai svarbų klausimą – kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, išlaikant kuo geresnius jų darbo rezultatus. Deja, daugelis iš jų tiesioginio atsakymo į šį klausimą neduoda. Pavyzdžiui, populiariosios poreikių teorijos leidžia tik išsiaiškinti išsivystymo lygį, todėl literatūroje vadovams pateikiamos papildomos nuorodos į skatinimo metodus šiems poreikiams patenkinti. Laukimo (lūkesčių) teorija padeda nustatyti, ko darbuotojai tikisi už vienokį ar kitokį savo elgesį, tačiau ją sudėtinga taikyti, nes vadovams nepateikia konkrečių pasiūlymų. Daugelis motyvacijos teorijų nagrinėja kurį nors vieną ar kelis motyvacijos aspektus, todėl bandoma jas derinti tarpusavyje ar apjungti į visumą, norint gauti pilnesnį vaizdą apie darbuotojų motyvaciją. Tad analizuotų motyvacijų teorijų pritaikomumas šiuolaikinėje organizacijoje neretai yra abejotinas, kadangi skirtingų motyvacijos teorijų išdava yra jų universalumo stoka, nes nei viena iš jų nėra pakankama siekiant suvokti darbuotojų įvairiose situacijose motyvaciją. Todėl galima daryti prielaidą, jog vadovai skirtingų žmonių atžvilgiu skirtingomis aplinkybėmis turėtų laikytis situacinio požiūrio, paremto svarbiomis motyvacijos teorijų išvadomis.

1.3. Darbo motyvacijos vertinimo būdai

Siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų elgseną darbe bei motyvavimo raišką, sąveiką ir įtaką įmonių veiklai yra būtini motyvavimo tyrimai (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 78). A. Kairio (2007) teigimu, darbuotojų požiūrio į motyvacijos sistemą tyrimai yra vieni sudėtingiausių. Nors su motyvacija susiję klausimai įtraukiami į klimato tyrimą, tačiau kartais (pavyzdžiui keičiant motyvacijos sistemą įmonėje) prisireikia gilesnės informacijos. Požiūrio į motyvacijos sistemą tyrimai sudėtingi dėl to, kad darbuotojai kartais net nesusimąsto, kaip jie jaustųsi darbe, jei pakistų vienos ar kitos sąlygos. Motyvacijos tyrimai reikalauja ypač aukšto tyrėjo profesionalumo (Kairys, 2007).

Praktika rodo, kad apie darbuotojų motyvavimą sukaupta teorinių ir praktinių mokslinių sprendinių, tačiau neaišku, ar minėti sprendiniai yra patikimi tomis sąlygomis, kuriomis reikia juos taikyti. Kyla klausimas, kuriuos iš sprendinių, rastų užsienio literatūroje, galima taikyti Lietuvoje. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios visuomenės, todėl negalima ignoruoti šalies ypatumų (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 82).

Tyrinėtojų tarpe nesutariama dėl darbuotojų motyvacijos koncepcijos ir galimybių išmatuoti darbuotojų motyvaciją. Tiriant motyvaciją, kyla metodologinio pobūdžio problema – kas turi būti tiriama: pažiūros, elgsens, ar abi šios dimensijos. Teigiama, kad motyvacija yra santykinis dydis ir tiesiogiai jį įvertinti sudėtinga. Todėl kai kurie linkę motyvaciją tirti per tam tikrus asmenų polinkius. Motyvacija darbui, įsitraukimo į darbą lygmuo, vidinė motyvacija, lūkesčiai siejami su darbo atlikimu bei kolegų vertinimai leidžia skirtingais aspektais pažvelgti į nagrinėjamą objektą. Jei išorinė motyvacija dažnai suvedama į darbo užmokestį, paaukštinimą ir kitus atlygius, tai vidinė motyvacija apima pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą ir kt. (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008, p. 75).

Iki šiol užsienio šalyse atlikta nemažai motyvacijos tyrimų. Pavyzdžiui, D.C. McClelland, D.H. Burnham (2003) atliko vadovų motyvacijos tyrimą, naudodamiesi atvejų analizės bei statistinės analizės metodais. Esminė tyrimo išvada: kadangi geresni vadovai yra labiau motyvuoti, galima teigti, jog savo motyvaciją jie išreiškia demokratiniu vadovavimo stiliumi, kuris yra efektyvesnis nei kiti analizuoti vadovavimo stiliai. Nustatyta, jog kuo moralesnis valdymo stilius, tuo didesnės bendrovės pardavimų apimtys; didesnės pardavimų apimtys neretai įtakoja darbo užmokesčio padidėjimą, o tai didina darbuotojų motyvaciją.

C. Silverstone, (1996), siekdamas įvertinti darbuotojų motyvaciją privačiajame ir viešajame sektoriuose, atliko anketinę apklausą. Esminiai tyrimo rezultatai atskleidžia, jog Taivano privataus sektoriaus darbuotojų motyvacija aukštesnė negu JAV įmonių, tačiau motyvacijos lygis viešajame

sektoriuje panašus. Taivane darbuotojų valdymas labiau grindžiamas motyvaciją skatinančiais vadovavimo stiliais.

B. Baird (1995), atlikęs interviu su studentais, nustatė, jog studentų motyvaciją efektyviausiai kelia motyvaciniai metodai bei kontroliuojantis valdymo stilius. Nustatyta, jog vadovai turi įgyvendinti studentų įdarbinimo politiką ir studentams pasiūlyti tokias veiklas, kurios didintų studento kaip darbuotojo naudingumą ir tenkintų studento akademinis bei socialinius poreikius, kas didintų motyvaciją.

S. Christer (1995) taip pat tyrė studentų motyvaciją, tačiau naudojami ne interviu, o anketinės apklausos metodu. Tyrimas atskleidė, jog tiek A, tiek B vadovavimo stilių motyvavimo galimybės yra panašios: abiejų stilių vadovaujantis skatina bei geria už individualius ar grupinius pasiekimus panašiais metodais.

P.J. Ramsden (2002) atliktas veiklos motyvacijos tyrimas atskleidė, jog individualūs vadovavimo stiliai įtakoja atskirus veiklos motyvacijos elementus. Išanalizavus pasaulyje atliktus darbuotojų motyvacijos tyrimus, nustatyta, jog motyvacijos įvertinimui dažniausiai yra taikomi anketinės apklausos bei interviu metodai.

J. Palidauskaitė (2007) taip pat analizavo užsienio autorių naudotus darbo motyvacijos vertinimo metodus. Įvairūs tyrėjai naudojo skirtingas apklausos technikas. Darbo motyvacija, įsitraukimo į darbą lygmuo, vidinė motyvacija, lūkesčiai siejami su darbo atlikimu bei kolegų vertinimai leidžia skirtingais rakursais pažvelgti į nagrinėjamą objektą (Palidauskaitė, 2007, p. 38).

Lietuvoje taip pat atliekama vis daugiau tyrimų, siekiant išsiaiškinti šalies organizacijose dirbančių darbuotojų motyvus (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008; Žaptorius, 2007; Marcinkevičiūtė, 2005 ir kt.).

J. Palidauskaitė, I. Segalovičienė (2008) anketinės apklausos metodu tyrė Lietuvos valstybės tarnautojų motyvaciją. Renkantis darbą valstybės tarnyboje svarbi tiek vidinė, tiek ir išorinė motyvacija. Identifikuoti šie pagrindiniai motyvai, lėmę valstybės tarnybos pasirinkimą: darbo turinys, socialinės garantijos, noras įgyti darbo patirties valstybės tarnyboje ir asmeninio tikslo siekimas. Tarp vidinės motyvacijos veiksnių paminėtini: darbo turinys, tobulinimosi galimybės, atsakomybės pobūdis, noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo, pritarimas valdžios vykdomai politikai, noras turėti valdžią. Tarp išorinės motyvacijos veiksnių paminėtini: socialinės garantijos, darbo sąlygos, darbo užmokestis, darbo vietos saugumas, galimybė daryti karjerą, socialinis statusas, prestižas.

J. Žaptorius (2007), analizavęs mažmeninės prekybos parduotuvių darbuotojų motyvaciją, taikydamas anketinės apklausos metodą, nustatė, jog aštuonis respondentus iš 10 motyvuotų tik premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas ir panašios priemonės, o 2 iš 10 teigia, kad jiems nereikalinga jokia pinigine ar daiktine skatinimo forma, užtenka to, kad pabaigus darbą yra

jaučiamas padidėjęs savigarbos jausmas arba jie sužino kažką naujo. Taigi galima teigti, kad darbuotojų atlyginimai ar premijos yra per maži, jie yra ne visada pelnytinai vertinami, todėl pinigine forma ar karjeros galimybės yra prioritetinga sritis geriau ar ilgiau dirbančioms pardavėjoms-konsultantėms (lojalios darbuotojoms) mažmeninės prekybos parduotuvėse.

L. Marcinkevičiūtė (2005) analizavo viešųjų institucijų (savivaldybių) darbuotojų veiklos motyvus, motyvavimo būdus ir priemones anketinės apklausos metodu ir nustatė, jog Lietuvos savivaldybių vadovų požiūris į motyvavimą yra labai paviršutiniškas. Profesinių gebėjimų funkcionalumas, susijęs su saviraiškos motyvų suderinamumu, individualių planų ir specializuotų užduočių išskyrimu 25 proc. padidina darbo našumą; konkretūs darbo užmokesčio kriterijai, fiksuotos ar kintamos premijos ir priedai prie darbo užmokesčio 15 proc. sumažina darbuotojų tekamumą šalies institucijose; informavimas, įgaliojimų delegavimas ir sprendimų priėmimas, įvertinant grįžtamąjį ryšį, hierarchinį pavaldumą ir sistemingą dalykinės informacijos perdavimą 10 proc. sumažina nervinį įtemptumą darbe.

L. Šalkauskienė, J. Stankevičienė, M. Gedvilienė (2006) anketinės apklausos metodu tyrė Šiaulių miesto įmonių darbuotojų motyvavimą. Nustatyta, jog organizacijos mikroklimatas veikia kaip motyvacinis veiksnys. Tyrimo duomenys rodo, jog 55 proc. darbuotojų yra patenkinti gerais santykiais su kolektyvu. 38,5 proc. darbuotojų teigia, kad visada jaučiasi esą kolektyvo (komandos) nariai. Tai yra pakankamai geras darbo motyvatorius.

L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė (2007) anketinės apklausos metodu tyrė žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvaciją. Formuojantis rinkos santykiams pagrindinis darbo motyvas ŽŪB yra darbo užmokestis. Esant žemam gyvenimo lygiui ir nepatenkintiems materialiniams poreikiams, vyrauja materialiniai darbo motyvai. Socialinis nestabilumas ir įtampa visuomenėje aktyvuoja socialinius ir bendravimo poreikius.

Pateikta informacija rodo, jog Lietuvoje motyvacija dažniausiai tiriama anketinės apklausos metodu. Būtent šiuo metodu darbe yra tiriama statybos įmonės darbuotojų motyvacija.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

2.1. Motyvaciją sąlygojančių veiksnių tipologija

Pastaruoju metu daug diskutuojama apie kompleksinį darbuotojų motyvavimo priemonių naudojimą, ir praktinis požiūris į tai tampa vis aktualesnis. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia motyvacijos supratimą ir leidžia papildyti darbuotojų motyvavimą. Tai verčia ieškoti išeičių, mobilizuoti vidinius išteklius, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais.

Reikia pripažinti, kad jau labai seniai pastebėta, jog norint paveikti kitų elgesį reikiama linkme galima taikyti įvairias priemones: prievartą ir bausmes; materialines ir moralines paskatas. Jau daugiau kaip 200 metų Ohajo valstijos (JAV) universitete vykdomi elgesio tyrimai parodė, kad poveikis darbuotojams yra daug stipresnis tuo atveju, jeigu pasirenkami teigiami skatinimo metodai (Leonienė, 2001, p.149). Tačiau net ir šiais laikais daugelis firmų ir organizacijų vadovų mieliau taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo. Pastebėta, kad bausmių sistemą dažniausiai taiko nepastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti savo galią. Specialistų nuomone, taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, bet neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo (Leonienė, 2001, p.143).

Anot R. Česynienės (2002), darbo aplinkoje egzistuoja mažiausiai du pagrindiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką darbuotojo motyvacijai – bendradarbiai ir tiesioginiai vadovai. Bendradarbių poveikis darbuotojo pastangoms yra reikšmingas, nes kiekvienas iš mūsų yra veikiamas grupinės priklausomybės.

Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojai yra skirtingų charakterių. Egzistuoja nevienodi veiklos ir elgsenos motyvai, todėl reikalingos ir skirtingos motyvavimo priemonės, kurios užtikrintų pasitenkinimą darbu. Parinkti efektyvias motyvavimo priemones vadovams yra sudėtinga, nes ne visos priemonės teigiamai veikia. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos šios motyvavimo priemonės (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81): ekonominės, teisinės, psichologinės, nepiniginės, piniginės, materialinės, demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios, neformalios, piniginės ir moralinės.

Remdamasi minėtomis klasifikacijomis L. Marcinkevičiūtė (2005) motyvavimo priemones suskirstė į dvi pagrindines grupes: materialines ir psichologines (žr. 5 lent.).

Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės (1990 – 2004 m.)

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

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. (2005) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005, nr. 34, p. 81.

P. Zakarevičius ir kt. (2008) pateikia kiek kitokią motyvavimo būdų ir priemonių klasifikaciją (žr. 6 lent.).

Motyvavimo būdų ir priemonių klasifikacija

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
Darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupytų lėšų padalijimas, šventinės premijos, fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms, paskolos be palūkanų.	Nemokamas maitinimas, nuolaidos perkant organizacijos produkciją, nemokamas naudojimas firmos automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai.	Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.	Užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.), tobulėjimo ir saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas.

Šaltinis: Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008) *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 29.

Praktika rodo, kad ankstesniais istoriniais periodais buvo taikomos tik atskiros darbuotojų motyvavimo priemonės. Šiandien motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81). Toliau tiriamajame darbe aptariamos kai kurios, dažniausiai, darbo autoriaus nuomone, naudojamos motyvavimo priemonės.

2.1.1. Ekonominiai darbuotojų motyvavimo veiksniai

Motyvavimas darbo užmokesčiu. Pinigai – tai akivaizdžiausias būdas, kuriais organizacija gali atlyginti žmonėms už darbą. Pinigų kiekio, būtino efektyviai veiklai motyvuoti, vertinami labai įvairiai. Vieni tvirtina, kad svarbiausia reikšmę turi žmonių socialiniai poreikiai, o kiti tvirtina, kad materialinio–ekonominio charakterio paskatos būtinai stiprina motyvaciją. Žmonės turi jausti, kad egzistuoja ryšys tarp darbo našumo darbo užmokesčio. Organizacijai svarbu, kad jos darbuotojai būtų veiklūs, iniciatyvūs, kupini idėjų, nebijotų atsiskleisti ir norėtų siekti vis naujų tikslų. Daugelis vadovų suvokia ne tik efektyvios darbo užmokesčio sistemos svarbą, bet stengiasi naudoti ir nematerialinius skatinimo būdus. Nedaug uždirbantiems materialinis skatinimas dažniausiai būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė, didesnes nei vidutinės pajamas gaunantiems darbuotojams labai svarbūs ir kitos motyvacijos priemonės: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė (Kareckaitė, 2006).

Apie materialinio skatinimo poveikį motyvacijai kalba daugelis motyvacijos teorijų, todėl kalbant apie darbo užmokestį kaip atlygio formą, T. Norbert ir R. Adrian (2004), apibendrinę pagrindines motyvacijos teorijas, padarė tokias išvadas:

- egzistuoja įvairios individualių poreikių rūšys. Atlyginimas yra tik viena poreikių tenkinimo forma ir turėtų būti svarbus jo gavėjui;
- poreikiai, pavyzdžiui, atlyginimo poreikis, gali pasiekti individualaus patenkinimo laipsnį;
- darbuotojų žmogiškieji idealai gali veikti jų poreikius, motyvaciją ir elgseną;
- išorinės darbo sąlygos, pavyzdžiui, atlyginimas, ne visai lemia motyvaciją ir pasitenkinimą, tačiau, jei tik darbo turinys suvokiamas pozityviai, skatina pasitenkinimą;
- tik tada, kai darbuotojas pozityviai vertina darbo užmokestį, galima padidinti jo motyvaciją;
- darbo užmokestis turi tiesiogiai sietis su atliekamo darbo rezultatyvumu;
- atlyginimo forma ir jo dydis turi atitikti asmens arba profesinių grupių poreikius.

Darbo užmokestį sudaro pastovioji dalis ir kintamoji dalis bei premijos. Kaip teigia B. Leonienė (2001), 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. Taigi svarbus darbo užmokesčio susiejimas su darbuotojo veiklos rezultatais ir dedamomis į darbą pastangomis, siekiu tobulėti.

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 (Žabtorius, 2007).

Apmokėjimo sistema turi būti nuolatos vertinama ir pritaikoma prie besikeičiančios socialinės ir ekonominės aplinkos bei prie kintančių darbuotojų poreikių. Siekiant dar labiau padidinti piniginio atlyginimo už darbą motyvacinį vaidmenį būtina atlikti įmonėse ir ūkiuose taikomų darbo apmokėjimo sistemų analizę ir sukurti darbų ir pareigybių vertinimo sistemą. Darbų ir pareigybių vertinimo rezultatas būtų visų esamų darbų vietų surikiavimas pagal objektyvių reikalavimų lygį konkrečiai darbo vietai. Tai leistų įvairaus sudėtingumo (plačiąja prasme) darbus sugrupuoti ir suklasifikuoti, palyginant juos tarpusavyje, bei tuo pagrindu nustatyti pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio skales (Klupšas, 2009, p. 41). Vienas iš šių darbų atlikimo metodinių sprendimų galėtų būti Darbo ir socialinių tyrimų instituto darbuotojų parengta šalies įmonėms ir organizacijoms rekomenduotina taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodika (Šileika, 2004). Šios metodikos taikymas padidintų darbo apmokėjimo skaidrumą, leistų objektyviau įvertinti darbų sudėtingumą, jų lygius ūkiuose. Darbai turėtų būti vertinami analitiniu-baliniu darbų (pareigybių) vertinimo metodu, kurio pagrindą sudaro apibendrinti darbo vietų įvertinimo kriterijai/veiksniai apimantys kvalifikaciją, fizines ir protines pastangas, atsakomybę bei darbo sąlygas (Klupšas, 2009, p. 41).

Kas kiek laiko mokamos iš anksto nustatytos „metinės“ ar „proginės“ premijos nėra veiksmingos. Elgesio specialistai teigia, kad skatindami nereguliariai galime sulaukti geresnių išmokimo rezultatų. Taigi visuomet veiksmingos yra už konkrečius darbus gaunamos arba „atsitiktinės“ premijos (Jusienė, 2000, p.7).

Anot E. D. Rosen (2007), be praktinės problemos – kaip sąžiningai įvertinti rezultatus, mokėjimo už individualius rezultatus sistemos turi ir kitą trūkumą. Individualus atlygis kenkia komandos darbui ir produktyvumo didinimui kaip grupės normai. Kai apdovanojamos grupės, tai skatina dalijimąsi žiniomis, savitarpio pagalbą ir konkurencijos perkėlimą iš individualios į grupinį lygmenį.

2.1.2. Psichologiniai motyvavimo veiksniai

Darbuotojai dirba kolektyve, didesnėje ar mažesnėje grupėje, todėl natūralu, kad norima, jog kolektyvas būtų kiek galima geresnis, kad kiekvienas darbuotojas jaustų savo vietą jame. A. Pankevičienė (2004) teigia, kad žmonės labiau vertina tokią darbo aplinką, kur jaučia bendradarbių paramą ir palaikymą, kur yra „komanda“ ir ji kartu leidžia net savaitgalius, kartu švenčia ir atostogauja. Tiesioginiai vadovai gali daryti didelę įtaką darbuotojų motyvacijai analizuojant motyvavimą per gerą psichologinį klimatą darbe. Vadovas savo elgesiu turi įkvėpti pavaldinius darbui – parodyti, kad asmeniškai domisi organizacijos ir kiekvieno darbuotojo veikla, parodyti, kad vertinama kiekvieno organizacijos nario nuomonė, pareikšti žodinę padėką už atliktą darbą, kiekvienam naujam darbuotojui padėti įsilieti į kolektyvą. Taip pat vadovas turi stiprinti ir tobulinti gerą organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai galėtų laisvai reikšti savo nuomonę, turėtų galimybę įgyvendinti idėjas, nebūtų itin kontroliuojami vadovų, kad kiekvienas būtų vertinamas kaip asmenybė ir jaustų savo indėlį organizacijos veikloje (Jazdauskaitė, 2004). J. Lakis (2003) teigia, kad santykiai kolektyve dažnai vis dar remiasi „stiprios rankos“ įvaizdžiu, nemažai brandžių vadovų įpratusių palaikyti tam tikrą atstumą bendraujant su pavaldiniais, pripažįstančiu vienasmenius sprendimus vargiai nori mažinti metų metais palaikomą išskirtinumą, o tai sąlygoja prastą psichologinį klimatą ir veiklos neefektyvumą. Anot J. Kasiulio bei V. Barvydienės (2005), teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti:

- jo suinteresuotumu visos grupės tikslais,
- jų užsibrėžtumu,
- pasiekimo užtikrinimu,
- narių pasitikėjimo savo jėgomis bei kompetencijos formavimu.

Geram darbiniam psichologiniam klimatui palaikyti taip pat labai svarbios taip vadinamos neformalios vadovo funkcijos (Jazdauskaitė, 2004).

Tinkama fizinė aplinka, geri tarpusavio santykiai tiek su kolegomis, tiek su vadovu, vadovo pagarba kiekvienam darbuotojui bei stiprus tarpusavio ryšys yra viena svarbiausių darbuotojų motyvavimo priemonių.

Įsipareigojimas, priklausymas organizacijai. Įsipareigojimas tai darbuotojo psichologinio prisirišimo organizacijai išraiška. Taip pat reikšmingas ir toks įsipareigojimo aspektas, kaip noras išlikti organizacijos nariu, noras veikti aukštesniame lygyje, taip pat pritarimas organizacijos tikslams bei vertybėms (Gortner, Mahler, Nicholson, 1997). Apibrėžiant įsipareigojimo organizacijai poveikį darbuotojų motyvacijai, iškyla klausimas – kas sąlygoja šį įsipareigojimą, kodėl darbuotojai pradeda jausti įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirba. Individų atsidavimas organizacijai yra skirtingas, vieni traktuoja organizaciją, kurioje dirba, kaip tarnybos vertą vietą,

kaip draugus apjungiančią vietą, kaip saugumo garantiją ir kt., kai tuo tarpu kiti ją traktuoja tik kaip materialios naudos „teikėją“ (Rainy, 2003).

Psichologinė sutartis apibrėžiama kaip individo tikėjimas abipusiu individo ir jį įdarbinusios organizacijos sutarimu dėl darbo santykių ir sąlygų. Psichologinės sutarties esmė yra individo tikėjimas, kad organizacija išpildys savo pažadus. Psichologinės sutarties sulaužymas formuoja neigiamas darbuotojų nuostatas ir elgseną, mažėja pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai ir pasitikėjimas organizacija. Psichologinė sutartis susidaro abipusiai įsipareigojant palaikyti vienas kito interesus darbe: puoselėti abipusį pasitikėjimą, įsipareigojimą ir lojalumą. Taigi psichologinė sutartis tampa esminė, palaikant darbuotojų motyvaciją ir stiprinant ilgalaikį ryšį su organizacija (Bučiūnienė, Skudienė, 2009, p. 84).

2.1.3. Organizaciniai darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai

Motyvacija darbo vertinimu. Pagal A. Maslou poreikių hierarchiją po socialinių poreikių tenkinimo seka savigarbos poreikis. Šį poreikį žmogui organizacijoje turi tenkinti, visų pirma, jo darbo vertinimas. „Personalo vertinimas yra svarbus kadro valdymo instrumentas“ (Sūdžius, 2001, p.157), tačiau tai yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Kaip teigia B. Leonienė (2001, p.159), „profesinės veiklos vertinimas – tai procesas, apimantis nuolatinių pasitarimų rengimą įmonėje, norint apsvarstyti ir įvertinti ankstesnę pavaldinių profesinę veiklą ir numatyti ateities planus ir galimybes“. Autorės teigimu, šis procesas yra labai svarbus, nes nuolatinis dėmesys darbuotojams konkrečiomis darbo sąlygomis padeda juos telkti bei skatinti.

Norint, kad darbuotojų vertinimas taptų motyvaciniu veiksmu organizacijoje, reikia, kad organizacijoje egzistuotų personalo vertinimo sistema, kuri net nesiejama su atlygiu, veikia skatinančiai.

Pagal G. Dessler (2001), darbuotojo vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Pats darbo įvertinimo faktas, net nesiejant jo su darbo apmokėjimu, vaidina didelį žmogaus veiklos skatinamąjį vaidmenį. Didelių problemų darbo vertinimas nekelia, kai žmogaus darbo rezultatai yra aiškūs, aiškiai priklauso nuo jo pastangų ir lengvai apskaitomi. Tai būdinga daugumai gamybos sričių darbuotojų. Kitose veiklos srityse dirbantiems darbuotojams vadybos teorija ir praktika rekomenduoja sudaryti subjektyvias darbo vertinimo sistemas.

R. Česynienė (2002) teigia, kad šiuolaikinė darbo atlikimo vertinimo filosofija remiasi tokiais pagrindiniais bruožais:

- darbo atlikimo vertinimo sistemos visų pirma suvokiamos kaip pagrindas darbuotojui ugdyti savo galimybes, tobulėti;
- darbo rodikliai atitinka darbo procesą, perteikia jo esmę;
- vertinama labiau veikla nei rezultatai;
- darbo atlikimo vertinimo sistema sudaroma vadovui ir darbuotojui glaudžiau bendradarbiaujant;
- darbo atlikimo vertinimo sistema neturi būti grieždiška, sudėtinga, neturi reikėti daug laiko ją tvarkyti.

Vertinant darbuotoją turi būti atsižvelgta ir į situacijos diktuojamas aplinkybes. Apskritai vertinimas turėtų apimti visus keturis faktorius, nes jei bus vertinami tik taip vadinami įeigos faktoriai (asmenybė, elgesys bei situacija), darbuotojas gali būti įvertintas gerai, nors rezultatai ir nebus pasiekti. Pačio rezultato (išeigos) vertinimas taip pat nėra visiškai tinkamas, nes neaišku kokiais būdais jis buvo pasiektas (Norbert, 2004).

Motyvavimas darbu. 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, priklausomybės galimybės darbovietėje yra vienas iš svarbiausių individo poreikių, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų grupių vaidmenis organizacijose. Skatinamas socialinis ryšys pagerina veiklos produktyvumą ir moralinę būklę, tobulėja pavaldinių kooperacija ir komandinis darbas (Marcinkevičiūtė, 2003). Anot R. Česnyienės (2002), darbo aplinkoje egzistuoja mažiausiai du pagrindiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką darbuotojo motyvacijai – bendradarbiai ir tiesioginiai vadovai. Bendradarbių poveikis darbuotojo pastangoms yra reikšmingas, nes kiekvienas iš mūsų yra veikiamas grupinės priklausomybės. Darbuotojai dirba kolektyve, didesnėje ar mažesnėje grupėje, todėl natūralu, kad norima, jog kolektyvas būtų kiek galima geresnis, kad kiekvienas darbuotojas jaustų savo vietą jame. A. Pankevičienė (2004) teigia, kad žmonės labiau vertina tokią darbo aplinką, kur jaučia bendradarbių paramą ir palaikymą, kur yra „komanda“ ir ji kartu leidžia net savaitgalius, kartu švenčia ir atostogauja.

2.1.4. Kiti darbuotojų motyvavimo veiksniai

Darbuotojų motyvavimas ugdymu ir karjeros galimybėmis. Darbuotojų mokymas ir vystymas susijęs su organizacijos vystymusi, nes mokymo tikslas yra suteikti kuo daugiau žinių, kurios praplėstų darbuotojo sugebėjimus ir atitinkamai pagerintų pareigų atlikimą, o tai turi tiesioginės įtakos darbuotojo ir organizacijos efektyvumui. Darbuotojai periodiškai turi būti

supažindinti su pakeitimais išorinėje aplinkoje, nes vystosi technika, keičiasi rinkos sąlygos, leidžiami nauji įstatymai. Priešingu atveju labai greitai galima pasijusti nesusipėjusiais ir nesuprantančiais įvykių gausos. Darbuotojų mokymui, lavinimui organizacija turi skirti tam tikrą dalį lėšų iš kiekvienų metų biudžeto. Mokymai gerina įgūdžius, keičia elgseną, o tai didina darbuotojų motyvavimą (Baršauskienė, 2001).

Motyvuotas darbuotojas stengiasi plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių, kelti kvalifikaciją. Kvalifikacijos kėlimas yra vienas iš motyvavimo veiksnių, o išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti prilyginamos investicijoms, kurios atsipirks ateityje. Nors organizacijų darbuotojai gali gauti patarimą, kaip geriau planuoti savo karjerą, kur pasitobulinti kvalifikaciją ir panašiai, vis dėl to rūpinimasis karjera dažnai paliekamas pačiam darbuotojui (Baršauskienė, 2001). Todėl organizacijos turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų tobulėjimui ir karjeros vystymui, nes tai svarbios darbuotojų motyvacijos priemonės.

Netradiciniai darbuotojų motyvavimo būdai dažnai į Lietuvą atkeliauja iš užsienio. Ar juos naudinga pritaikyti „vietiniam klimatui“, sprendžia darbdaviai ir vadovai. Lietuvoje dar netaikomas toks moralinis skatinimo būdas, kaip geriausių darbuotojų pietūs su kompanijos vadovu, kitaip dar vadinami „Pietūs su prezidentu“. Vakarų šalyse šis metodas tik pradamas taikyti, o Amerikoje jis - populiarus ir sėkmingai praktikuojamas. Kelią dar tik skinasi ir kitas linksmas motyvacijos būdas - savaitės, mėnesio ar metų darbuotojui kurį laiką gali naudotis įmonės vadovo automobiliu. Jis yra paplitęs daugiausia stambiose amerikiečių kompanijose, kai darbuotojas dažniausiai nėra nė matęs kompanijos prezidento (Dževeckytė, 2007, p. 4).

2.2. Darbuotojų motyvavimo priemonių parinkimas

Motyvacijos priemonės darbo poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. Tai, kas motyvuoja esant vienai situacijai, nebūtinai motyvuos kitu laiku ir kitoje vietoje. Ekonominės krizės metu įmonių vadovams ypatingai svarbu taikyti pagrįstas darbuotojų motyvavimo priemones (Klupšas, 2009, p. 36).

Parentant motyvavimo priemones, svarbu atsižvelgti ir į darbuotojo amžių. Pavyzdžiui, vyresniems darbuotojams yra labai svarbus saugumo jausmas ir žinojimas, kad įmonėje žmonės nėra lengva ranka atleidžiami. Jaunuoliams šie dalykai visiškai nerūpi. Daugumą darbų jie vertina kaip laikinus. Jiems svarbiausia - atlyginimas ir ką, be jo, gaus papildomai. Pavyzdžiui, dvidešimtmečiui aktualu sporto klubo abonementas, o keturiasdešimtmetis mieliau rinktųsi kitą motyvavimo priemonę. Skiriasi ir psichologija. Šiandien jaunuoliams aplinkinių pagarba ir įvertinimas nebėra tokie reikšmingi kaip trisdešimtmečiams, nes studentai ir moksleiviai auga

naudodamiesi elektronine komunikacija ir vis mažiau tiesiogiai bendrauja su kitais žmonėmis (Milašius, 2008, p. 44).

„TNS Gallup“ tyrimai rodo, kad lietuviams kol kas svarbiausi yra materialinio ar net momentinio skatinimo būdai: premija ar mėnesiniai priedai, priklausantys nuo pasiektų rezultatų. Visų pirma, darbuotojai pradeda reikalauti ne mobiliojo telefono ar automobilio, o to, kas iš tikrųjų uždirbta. Tačiau Lietuvoje kol kas nepopuliarios yra ilgalaikės motyvavimo priemonės, kurios darbuotojus ir įmonę susieja ilgam laikui, pavyzdžiui, mokėdamos už darbuotoją įmokas į pensijų fondą ar suteikdamos galimybę įsigyti akcijų (Matuliauskas, 2007, p. 34).

Skirtingų organizacijų darbuotojams gali būti aktualūs nevienodi veiksniai. Keičiantis darbo sąlygoms veiksnių svarba taip pat gali keistis. Parenkant motyvavimo priemones reikšmingos yra ir asmenybės savybės. Žemas neurotizmo lygis bei sąmoningumas yra teigiamai susiję su darbo motyvacijos lygiu (Judge, Ilies, 2002). Darbo motyvacijai įtakos gali turėti darbuotojo tikėjimas savo darbo efektyvumu, kuris kai kuriose teorijose apibūdinamas kaip asmenybės savybė. Neretai teigiama, kad svarbiau yra suprasti ne bendruosius darbuotojo asmenybės savybių ir darbo motyvacijos lygio ryšius, bet diferencijuotas asmenybės savybių ir įvairių svarbių darbo motyvatorių sąsajas. Darbuotojus, pasižyminčius sutariamumu, turėtų motyvuoti tiek vidiniai – juntama atliekamo darbo nauda visuomenei, tiek išoriniai – palaikomi draugiški santykiai su kolegomis, atlygiai už darbą. Darbuotojai, pasižymintys sąmoningumu, turėtų vertinti grįžtamąjį ryšį, laimėjimus bei pasiekimus darbe ir pasitikėjimą (t. y. vidinius atlygius už darbą). Pastebėta, kad atviras patyrimui darbuotojas taip pat gali būti motyvuojamas vidinių atlygių už darbą. Neurotizmu pasižymintys darbuotojai paprastai dažniau patiria neigiamus jausmus, todėl siekia stabilumo ir pastovumo darbinėje aplinkoje, renkasi tokį darbą, kuriame mažai streso, teikia pirmenybę tinkamai fizinei darbo aplinkai (pvz.: nekenksmingos darbo sąlygos, ne per didelis darbo krūvis). Todėl neurotizmas turėtų būti susijęs su išoriniais motyvais dirbti (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2008, p. 102-103).

Parenkant motyvavimo priemones labai svarbu atsižvelgti ir į darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidas. Vadybos mokslo teorijoje išskiriamos šios pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidos (Šilingienė, 2000):

- 1) motyvavimo sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu (darbo rezultatais);
- 2) motyvavimo sistema, jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo;
- 3) motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą;
- 4) motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacine kultūra, atmosfera;
- 5) motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti, ir kad tikslai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

Skirtingiems darbuotojams, skirtingose situacijose turi būti taikomos skirtingos motyvavimo priemonės. Be to motyvacija yra situacinis dalykas, t. y. kintant situacijai, ji turi kisti (Klupšas, 2009).

Įmonių vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų motyvaciją dirbti bei norėdami ją paveikti, turi taikyti pagrįstą motyvavimo priemonių sistemą: mokėti darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, užtikrinti socialines garantijas, gerinti darbo aplinką ir įmonės kultūrą, organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes, daugiau užduočių bei atsakomybės deleguoti darbuotojams, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą įmonės rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus (Klupšas, 2009). Ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios paskatos, jų pasirinkimas priklauso nuo įmonės darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių (Žabtorius, 2007).

Kuriant įmonėse motyvavimo sistemas į šį procesą reikia įtraukti ir darbuotojus bei tinkamai nustatyti parametrus ir mechanizmus (t. y. už ką ir kaip bus atlyginta), o jas įdiegus reikia nuolat tikrinti ar motyvavimo sistemos duoda reikiamus rezultatus. Jei neduoda – sistemas reikia keisti (Klupšas, 2009).

Apibendrinant šioje darbo dalyje analizuotas darbuotojų motyvavimo priemones, galima teigti, jog organizacijų vadovai turėtų naudoti ne pavienes motyvavimo priemones, o šių priemonių kompleksus. Pavyzdžiui, galimas toks derinys: įdomus darbas, tobulėjimo ir karjeros galimybės, atsakomybė, pripažinimas. Ambicingam ir vertinamam darbuotojui yra svarbu ir kaip darbdavys žiūri į jį, kaip į specialistą. Darbuotojas, žinodamas, kad organizacija jį vertina, skatina tobulėti ir nori padaryti jį lojaliu, darbuotojas jaučiasi saugesnis, tad ir jo motyvacija dirbti bus didesnė.

3. UAB „ŠIAULIŲ STATYBA“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR JĄ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS

3.1. UAB „Šiaulių statyba“ charakteristika

UAB „Šiaulių statyba“ įsikūrusi Metalistų g. 2c Šiauliuose. Bendrovė įregistruota 1995 m. liepos 20 d.

UAB „Liumenas“ nuo 2003 metų yra UAB „Šiaulių statyba“ 100 proc. akcijų savininkas. Įstatinis kapitalas sudaro 10000 Lt. 2009 m. kapitalo sudėtis liko nepakitusi. Kapitalas sudarytas iš 5 akcijų, kurios kiekvienos nominali vertė – 20000 Lt.

Įmonės užsiima tokia veikla: statyba ir remontas įvairios paskirties objektams; betonavimas, pamatų įrengimas; dažymas, tapetavimas; grindų dangų klojimas; mūrijimas, tinkavimas; kabinamos lubos; griovimo darbai; palėpių įrengimas, šiltinimas; stogų dengimas ir remontas; aplinkos tvarkymo darbai; tvorų tiesimas; sąmatų skaičiavimas statybos remonto darbams; konsultacijos teikimas statybos remonto klausimais.

UAB „Šiaulių statyba“ vizija – būti žinoma genrangovinė bendrovė Lietuvos statybų rinkoje – bendrove, tiekiančia užsakovams kompleksines statybų paslaugas, naudojant pažangias technologijas ir garantuojant aukštą darbų atlikimo kokybę, aukštą darbų kultūrą, bei sutartų darbų atlikimo terminus.

Organizacijos misija – statyti naujus, rekonstruoti ir remontuoti esamus statinius, pritaikant juos šiandienos reikalavimams ir poreikiams, sukuriant investuotojams ir gyventojams ilgalaikę jų investicinę vertę, sąžiningai vykdyti įsipareigojimus, plėsti ilgalaikį bendradarbiavimą, siekiama tapti patikima ir patrauklia bendrove čia dirbantiems žmonėms.

Todėl galima teigti, kad įmonės veiklos esminė paskirtis – teikti profesionalias statybos paslaugas klientams, geriausiai tenkinant jų poreikius ir tokiu būdu siekti įmonės tikslų, nes įmonės vadovas kartu su kitais akcininkais, formuodamas organizacijos viziją, misiją, tikslus ir vertybes atsižvelgia į visų suinteresuotų šalių poreikius.

Šiuo metu įmonėje dirba 35 darbuotojai. Reikia pabrėžti, kad tik įmonės administracijos darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos vertybių sistemos kūrimą, tačiau visada yra atviri pasiūlymams iš žemesnio rango darbuotojų. Įmonės vadovas ir akcininkai yra įtvirtinę tokią nuostatą, kad didžiausias organizacijos turtas yra kvalifikuoti darbuotojai, kurie neša pilną organizacijai, tad juos reikia vertinti ir motyvuoti. Atsižvelgiant į tai, bendrovės veiklos kokybė tiesiogiai siejama su joje dirbančių žmonių profesionalumu.

Žmonės yra pats didžiausias UAB „Šiaulių statyba“ turtas. Nes darbuotojai sukuria pagrindinę vertę, kuri labai priklauso nuo statybininkų kvalifikacijos lygio. Statybininkai kaip ir statybų darbų vadovai yra labai vertinami, kurie savo kvalifikuotai atliktu darbu neša įmonei pelną. Žmonių išteklių valdymas paremtas personalo politika, kurią kuria direktorius. Rengiamuose pokalbiuose tarp kitų klausimų aptariami personalo politikos, strategijos ir planavimo klausimai. Nagrinėjamos darbuotojų išsakytos mintys ir pasiūlymai personalo planavimo, valdymo ir tobulinimo klausimais.

Kadangi įmonėje akcentuojama darbų atlikimo kokybė, todėl yra svarbus kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos kėlimas. Surengus susirinkimą, aptariama, kaip kiekvienas darbuotojas gali kelti savo kvalifikaciją. Pagal tai sudaromi planai, kas, kada, kokiam laikotarpiui ir kur bus siunčiamas į kvalifikacijos kėlimo kursus.

Darbuotojų poreikį nustato firmos direktorius, atsižvelgdamas į darbo krūvį, darbuotojų pasiūlą bei finansines galimybes.

Priėmus bandomajam laikotarpiui darbuotojus, stebimi jo sugebėjimai ir noras dirbti. Taip pat dažnai žmonės samdomi, remiantis kitų firmų, užsiimančių panašia veikla, rekomendacijomis. Naujai priimtas darbuotojas apmokomas tam tikrų specifinių operacijų atlikimo. Iš pradžių jam paskiriami atlikti ne tokie sudėtingi darbai. Tik įgavęs kolegų pasitikėjimą ir turėdamas praktikos, statybininkas gali imtis atsakingesnių operacijų.

Jei darbuotojai dirba neefektyviai, yra atleidžiami, o jei jų darbo rezultatai pateisina ir viršija lūkesčius, jiems skiriami piniginiai priedai. Įmonėje skatinama darbuotojų kooperacija spęsti iškilusius sunkumus. Ypač svarbus darbų pasiskirstymas ir iniciatyva burtis į grupes. Tačiau kiekvienas svarbesnis sprendimas priimamas, gavus leidimą iš statybos darbų vadovo.

Darbuotojų atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo darbo firmoje stažo ir pasiektų rezultatų. Pirmuosius mėnesius darbuotojai gauna mažesnę atlyginimą. Vėliau, jei žmogaus darbo rezultatai atitinka lūkesčius, jam didinamas atlyginimas. UAB „Šiaulių statyba“ darbo užmokestį sudaro pastovi ir kintama dalis. Ji taikoma aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams. Pastovi darbo užmokesčio dalis sudaro 100 proc. bendro darbo užmokesčio, o kintama iki 100 proc. darbo užmokesčio. Kintama darbo užmokesčio sistemos dalis sudaryta, atsižvelgiant į tam tikrus darbo kriterijus: už pasiektą rezultatą (pelną), už iniciatyvą darbe, už pažangumą, darbštumą. Statybininkai gauna tik pastovų atlyginimą. Įmonės savininkų nuomone, kintama darbo atlyginimo dalis sukurtų nereikalingą tarpusavio darbuotojų konkurenciją.

Darbuotojas atleidžiamas iš darbo tuomet, kai po kelių perspėjimų jis vis tiek nesistengia pagerinti savo darbo kokybės arba padaro netoleruotiną vidaus taisyklėms nusižengimų.

Kadangi UAB „Šiaulių statyba“ yra priskiriama prie smulkių įmonių, ir joje dirba palyginti mažai darbuotojų, pagrindinius sprendimus ir atsakomybę prisiima administracijos darbuotojai, tačiau visada yra laukiama pasiūlymų iš žemesnio rango darbuotojų. Kiekvieno darbuotojo asmeninė iniciatyva labai vertinama ir skatinama. Visos darbuotojų pastangos yra fiksuojamos, ir už tai jie yra skatinami piniginėmis priemonėmis. Darbo vietoje yra stengiamasi sukurti tokią aplinką, kuri garantuotų abipusį ryšį tarp darbininkų ir vadovų. Manoma, kad tai gali būti viena iš prevencinių priemonių, užkertančių kelią brokui, ar vėlesniems nesusipratimams.

UAB „Šiaulių statyba“ nuolatos bendradarbiauja su įvairias paslaugas bei produktus teikiančiomis įmonėmis. Visos jos grupuojamos pagal teikiamų paslaugų pobūdį. Įmonės partnerių sąrašai dažnokai papildomi naujais įrašais. Pagrindiniai UAB „Šiaulių statybos“ partneriai yra:

- statybinių medžiagų gamintojai bei tiekėjai - įmonės, su kuriomis sudarytos sutartys dėl UAB „Šiaulių statyba“ veikloje naudojamų statybinių medžiagų pristatymo. Bendrovė yra sudariusi ilgalaikę, sutartį su prekybos centru UAB „Jupoja“, UAB „Bocas ir Ko“, kurios įsipareigojo tiekti UAB „Šiaulių statyba“ statybines medžiagas su tam tikra nuolaida. Taip pat įmonė bendradarbiauja ir su užsienio statybinių medžiagų gamintojais (paprastai per Lietuvoje esančius tarpininkus);
- komerciniai bankai teikia technikos kreditavimo paslaugas ir yra UAB „Šiaulių statyba“ aptarnaujantys bankai. Kadangi bendrovės kapitalas nėra pakankamas visų projektų bei strategijų įgyvendinimui, todėl įmonė ieško įvairių finansavimo šaltinių. Jais dažniausiai tampa paskolos iš motininės kompanijos UAB „Liumenas“.

UAB „Šiaulių statyba“ finansiniai ištekliai valdomi pakankamai griežtai. Nuolatos sekama esama finansinė padėtis, stengiamasi prisitaikyti prie įmonės sezoniškumo, planuojami pinigų srautai. Ypatingas dėmesys skiriamas bendrajam ir grynajam pelningumui, debitorinių ir kreditorinių įsiskolinimų apyvartumui, palūkanų padengimui.

Įmonėje didelis dėmesys yra skiriamas inovacijoms statybos technologijose. Įvairios statybinės technikos įsigyjimas vyksta beveik kasmet. Yra įsigyta mažo ir didelio profilio krautuvų, mažosios mechanizacijos priemonių.

Įmonė naudoja informacines technologijas deda skelbimus apie atliekamas paslaugas yra susikūrusi savo bukletą. Tokiu būdu yra pritraukiami nauji užsakovai, bet platinama informacija apie atliktus projektus.

Siekdama savo strateginių tikslų UAB „Šiaulių statyba“ yra identifikavusi pagrindinius procesus. Procesų nustatymas gali padėti efektyviau vykdyti įmonės veiklą, konkrečiau paskirstyti darbuotojams darbus bei funkcijas už kurias jie būtų atsakingi, taip pat procesų pagalba lengviau įgyvendinti įmonės vykdomą politiką ir strategiją. Procesų nustatymas palengvina ir darbuotojų

darbą, kiekvienas turi konkrečią užduotį, kurią turi kokybiškai ir atsakingai atlikti. UAB „Šiaulių statyba“ procesai vyksta tokia tvarka:

- 1) Naujų klientų paieška
- 2) Naujų klientų poreikių išsiaiškinimas;
- 3) Naujų objektų sąmatų sudarymas;
- 4) Darbų atlikimo plano pateikimas;
- 5) Naujų sutarčių su klientais sudarymas;
- 6) Darbų bei paslaugų atlikimas;
- 7) Ryšių palaikymas po darbų atlikimo.

Visi administracijos darbuotojai yra integruoti į šių procesų įgyvendinimą.

UAB „Šiaulių statyba“ yra pakankamai žinoma Šiaurės Lietuvoje savo teikiamomis paslaugomis, taip pat galima gauti informacijos apie įmonės veiklą informaciniame kataloge „Visa Lietuva“, šio katalogo atstovaujamoje įmonių paieškos svetainėje www.visalietuva.lt. informacijos telefonais 1558 ir 1666 ir kt. Šios paslaugos labai palengvina tiek verslo atstovų, tiek paprastų vartotojų informacijos paiešką ir sisteminimą. Taip pat įmonė išnaudoja ir spaudos galimybes, dažnai Šiaurės Lietuvos laikraščiuose galima rasti reklaminių pranešimų apie pastarosios teikiamas paslaugas, statybos darbus ir t.t.

2009 metais įmonė buvo numachiusi atlikti statybos-montavimo darbų už 1.5 mln.Lt. Faktiškai genranga atlikta už 2762463,69Lt, savo jėgomis už 1802065,26Lt. Metus įmonė baigė nuostolingai. Nuostolis sudarė 247118 Lt., tai nulėmė eilę priežasčių, kaip, pavyzdžiui:

- 1) dalis objektų buvo tokie, kurie pareikalavo didesnių sąnaudų, negu buvo planuota;
- 2) dirbta daugelyje objektų, kurie geografiškai buvo išsidėstę ne tik Šiauliuose, bet ir įvairiuose Lietuvos rajonuose, ko pasekoje atsirado papildomų transporto išlaidų;
- 3) ypač sunkus buvo antras metų pusmetis, dirbantiems kituose rajonuose įmonė turėjo mokėti komandiruotes, per metus išmokėta apie 49000 Lt komandiruočių pinigų ir apie 13000 Lt nakvynpinigių.

2010 metais UAB „Šiaulių statyba“ planuoja atlikti statybos montavimo darbų už 3,5 mln. Lt. Savo pasiūlymais bei dalyvavimu konkursuose bendrovė bando gauti daugiau užsakymų darbams vietinėje rinkoje. Įmonė dalyvauja darbų pirkimo konkursuose, ieško užsakymų individualiose statybose. Bendrovė turi užsakymų 2010 m. už 2,5 mln. Lt., kuriuose numato realią perspektyvą uždirbti pelno. Metus užbaigti planuojama turint apie 300000 Lt. pelno.

3.2. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas ir strategija. Statybos įmonių motyvacija – mažai mokslinėje literatūroje analizuota tema, praktinių tyrimų šia tema taip pat atlikta nedaug. Todėl tam, kad būtų pagrįsta teorinė šio darbo objekto analizė iškyla būtinybė įvertinti UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacinę aplinką.

Visas tyrimas atliekamas keliais etapais:

- 1) parenkama tyrimo tikslui įgyvendinti tinkama ir praktikoje patvirtinta tyrimo metodika;
- 2) atrenkama tyrimo imtis;
- 3) anketuojami UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojai;
- 4) atliekama anketavimo metodu gautų tyrimo rezultatų analizė.

Tyrimo objektas – UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacija.

Empiriniu tyrimu siekiama atskleisti UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų požiūrį į motyvaciją ir ją lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodas. Tyrimo metodai, kaip ir apskritai tyrimai, gali būti klasifikuojami į šias grupes:

- 1) stebėjimas (natūralus ir dirbtinis, užslaptintas ir neužslaptintas, struktūrizuotas ir nestruktūrizuotas);
- 2) eksperimentas;
- 3) apklausa (interviu, testavimas ir anketavimas) (Kardelis, 2002, p. 90).

Kiekybiniam UAB „Šiaulių statyba“ motyvacijos tyrimui pasirinktas apklausos metodas. Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad jis leidžia surinkti gana daug informacijos, rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistikai, taip pat šis metodas leidžia užtikrinti respondentų anonimiškumą.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Kiekybiniame tyime naudota apklausos anketa pateikiama 1 priede. Ji sudaryta remiantis teorinėje dalyje pateiktomis teorinėmis nuostatomis ir atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę (Kėdaitis, 1999, p.28). Anketa, parengta specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti, buvo naudojama kaip darbuotojų motyvacijos įvertinimo instrumentas.

Anketa prasideda kreipiniu į apklausos dalyvį ir glaustu tyrimo esmės nusakymu kreipiantis į potencialų respondentą. Be to, tam, kad respondantai nesuklystų, anketos pradžioje buvo pateikiamos glaustos instrukcijos, t.y. paaiškinimai kaip anketa turi būti pildoma. Ši anketa yra orientuota į statybos įmonės darbuotojų nuomonės ir nuostatų apie motyvacinę aplinką, iškylančių problemų atskleidimą.

Anketoje naudojama aštuoniolika uždaro tipo klausimų. Uždaro tipo klausimai suteikia galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus atsakymus, kurių pagrindu galima atlikti palyginamąją analizę.

Anketoje naudojama Likerto skalė (žr. 7 lent.). *Likerto skalė* - matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinių vertinimais (Pranulis, 1998).

7 lentelė

Likerto skalė

Veiksniai	1 (visiškai nesvarbu)	2	3	4	5 (labai svarbu)
VIDINIAI VEIKSNIAI					
Noras įgyti darbo patirties statybos įmonėje					
Asmeninio tikslo siekimas					
Atsitiktinumas					
Artimųjų ir draugų patarimai					
Geras pavyzdys (autoriteto įtaka)					
Kitos alternatyvos nebuvimas					
IŠORINIAI VEIKSNIAI					
Darbo turinys					
Socialinės garantijos					
Darbo sąlygos					
Tobulinimosi galimybės					
Darbo užmokestis					
Darbo vietos saugumas					
Galimybė daryti karjerą					
Atsakomybės pobūdis					
Prestižas					

Tyrimo imties nustatymas. Pranulis (1998) imtį apibrėžia kaip tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją. Kad tyrimo duomenys būtų kuo reprezentatyvesni, buvo pasirinkta atsitiktinės imties atmaina vadinamoji „lipdinė“ imtis, t.y. visi populiacijos elementai turėjo vienodas galimybes patekti į imtį.

Tyrimo imtis nustatoma pagal Paniott formulę (Jadov, 1987):

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

čia: Δ - atrankos paklaida; N – tiriamos visumos dydis; n - imties dydis.

Skaičiavimo rezultatai pateikti 8 lentelėje.

Tyrimo imties nustatymas

Rodiklio pavadinimas	Kiekybinė išraiška
Tiriamos visumos dydis, N	35
Imties dydis, n	32
Patikimumo tikimybė, P	0,95
Atrankos paklaida, Δ	0,05

Tyrimui pasirinkta galima 5 proc. paklaida, nes, daugumos mokslininkų nuomone, dažniausiai socialoginiams tyrimams taikoma būtent tokio dydžio paklaida (Pruskus, 2003). Nustatyta, kad norint gauti 95 proc. patikimumo duomenis, tyrimo metu reikia apklausti 32 UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojus. Planuota apklausti visus UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojus, tačiau 3 respondentai tyrime negalėjo dalyvauti, kadangi tyrimo metu buvo išvykę į kitas šalis ar buvo išvykę atsotogų.

Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacijos tyrimas buvo atliekamas, 2010 m. kovo mėnesį. Paruošta ir atspausdinta anketa buvo platinama pasirinktos organizacijos darbuotojams. Anketos respondentams buvo pateiktos tiesiogiai arba išsiųstos elektroniniu paštu.

Didelis grįžtamumas (siekia 91,42 proc.) rodo statybos įmonės darbuotojų susidomėjimą vykdomu tyrimu, jiems yra aktualus tyrimo tikslas. Vėliau duomenys buvo perkelti į Microsoft Excel programą ir atliktas duomenų apdorojimas bei analizė. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus.

3.3. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimo rezultatų analizė

3.3.1. Demografinis respondentų profilis

Bet kuri organizacija, siekdama efektyvios veiklos ir organizacinių uždavinių įgyvendinimo, privalo ne tik disponuoti atitinkamais žmonių ištekliais, bet ir sugebėti juos efektyviai panaudoti. Tai nėra paprastas uždavinys. Jis yra sąlygojamas daugelio aplinkybių: amžiaus, lyties, išsilavinimo bei kitų charakteristikų. Todėl būtina apžvelgti demografines tyrimo respondentų charakteristikas.

UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį atspindi 9 lentelėje. Kaip matyti 9 lentelėje, tyrimo imtyje tarp UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų dominuoja vyrai (96,88 proc.). Tyrime dalyvavo tik 3,13 proc. moterų.

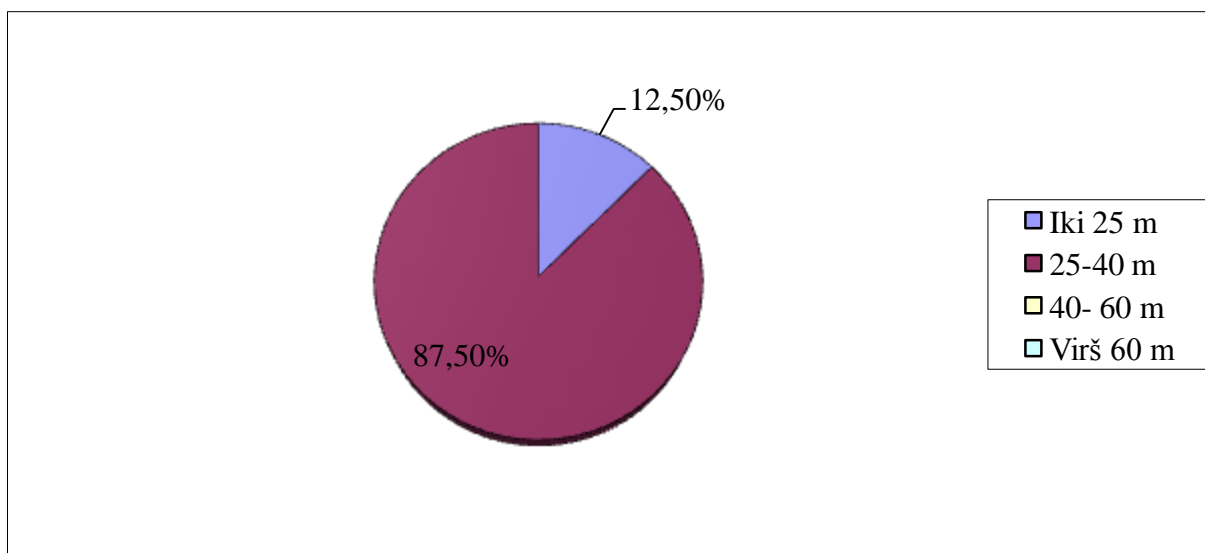
9 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Moterys	31	96,88
Vyrai	1	3,13
Iš viso	32	100,00

Sudaryta darbo autorių.

Tyrime dalyvavusių UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų buvo prašoma nurodyti savo amžių. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 2 paveiksle. Tyrimo dalyviai galėjo pasirinkti vieną iš keturių amžiaus grupių. Tyrimo duomenys rodo, jog statybos įmonėje dirba labai jaunas kolektyvas – vyriausiam darbuotojui 40 metų. Įmonėje dirba 12,50 proc. darbuotojų, kurie yra jaunesni negu 25 m., o likusieji 87,50 proc. respondentų amžius yra nuo 25 iki 40 m.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

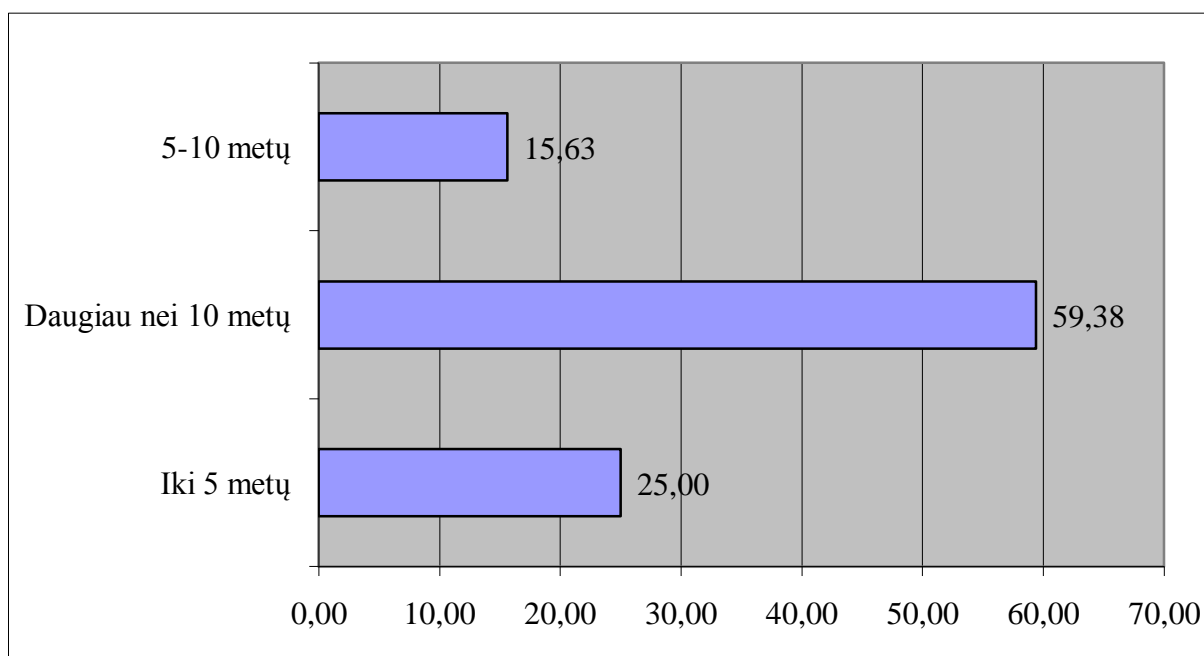
Atsakydami į penkioliktąjį tyrimo anketos klausimą respondentai nurodė savo išsilavinimą. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 10 lentelėje.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Nebaigtas vidurinis	3	9,38
Vidurinis	19	59,38
Aukštesnysis	1	3,13
Aukštasis	9	28,13
Iš viso	32	100,00

Tyrimo duomenys rodo, jog daugumos UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų (59,38 proc.) išsilavinimas yra vidurinis. Įmonėje dirba 28,13 proc. darbuotojų, įgijusių aukštąjį išsilavinimą. Nebaigtą vidurinį išsilavinimą yra įgiję 9,38 proc. respondentų, o likusieji 3,13 proc. tyrimo dalyvių pažymėjo, jog jų išsilavinimas yra aukštesnysis.

UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą statybos įmonėje atsispindi 3 paveiksle. Kaip matyti iš paveikslo, į tyrimo imtį pateko įvairaus darbo stažo turintys darbuotojai. Pateikti duomenys rodo, kad dominuoja daugiau negu 10 metų (59,38 proc.) darbo stažą turintys respondentai. Tai rodo, jog statybos įmonė yra suinteresuota darbuotojų lojalumo ugdymu.



3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.

Ketvirtadalis UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų įmonėje dirba trumpiau nei 5 metus, o likusieji 15,63 proc. – 5 – 10 metų.

Siekiant nustatyti tyrimo dalyvių šeimyninę padėtį, į tyrimą buvo įtrauktas septynioliktasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 11 lentelėje.

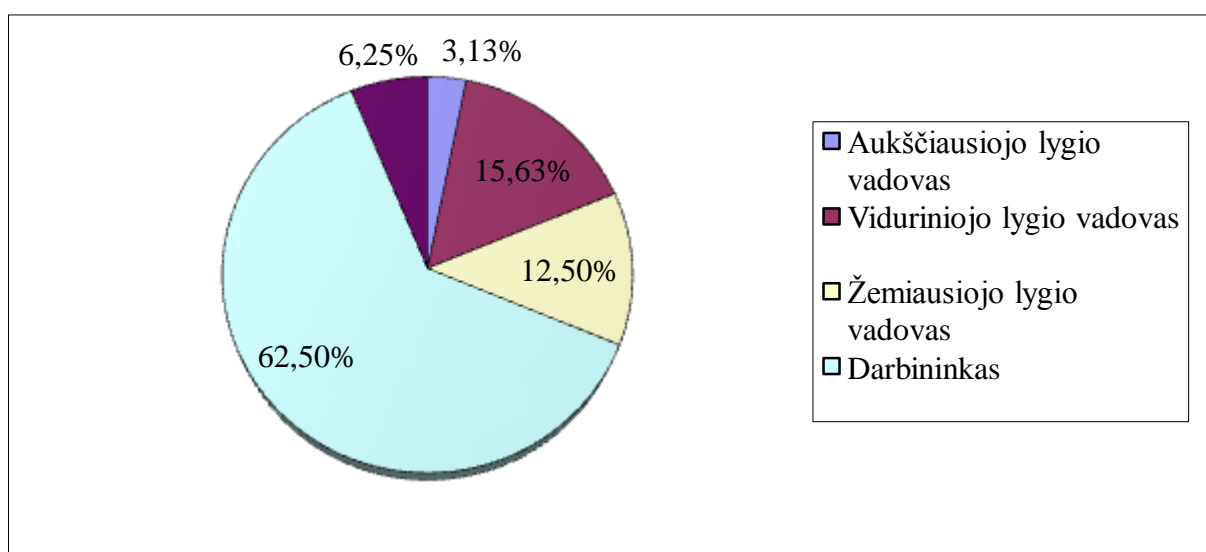
11 lentelė

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

Šeimyninė padėtis	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Ištekėjusi / vedęs	20	62,50
Išsiskyrusi (-ęs)	1	3,13
Našlė / našlys	0	0,00
Gyvenate nesusituokę	6	18,75
Viengungis / vieniša	5	15,63
Iš viso:	32	100,00

Tyrimo rezultatai rodo, jog daugiau negu pusė (62,50 proc.) UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų yra ištekėjusios arba vedę. Nemaža dalis tyrimo dalyvių (18,75 proc.) pažymėjo, jog su partneriu gyvena nesusituokę. Tyrime dalyvavo 15,63 proc. viengungių / vienišų respondentų, o likusieji 3,13 proc. nurodė, jog yra išsiskyrę(-usios).

Paskutiniajame tyrimo anketos klausime respondentai nurodė pareigas, kurias užima. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.

Nustatyta, jog įmonėje dirba 62,50 proc. darbininkų, 15,63 proc. viduriniojo lygio vadovų, 12,50 – žemiausiojo lygio vadovų, 3,13 proc. aukščiausiojo lygio vadovų ir 6,25 proc. kitų darbuotojų (buhalterė-samatininkė ir sekretorė).

3.3.2. Įmonės darbuotojų motyvacijos ir ją lemiančių veiksnių įvertinimas

Pirmuoju tyrimo anketos klausimu UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti veiksnius, lėmusius pasirinkimą dirbti būtent šioje bendrovėje. Respondentai vertino tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal įvertinimus pateikiamas 12 ir 13 lentelėje.

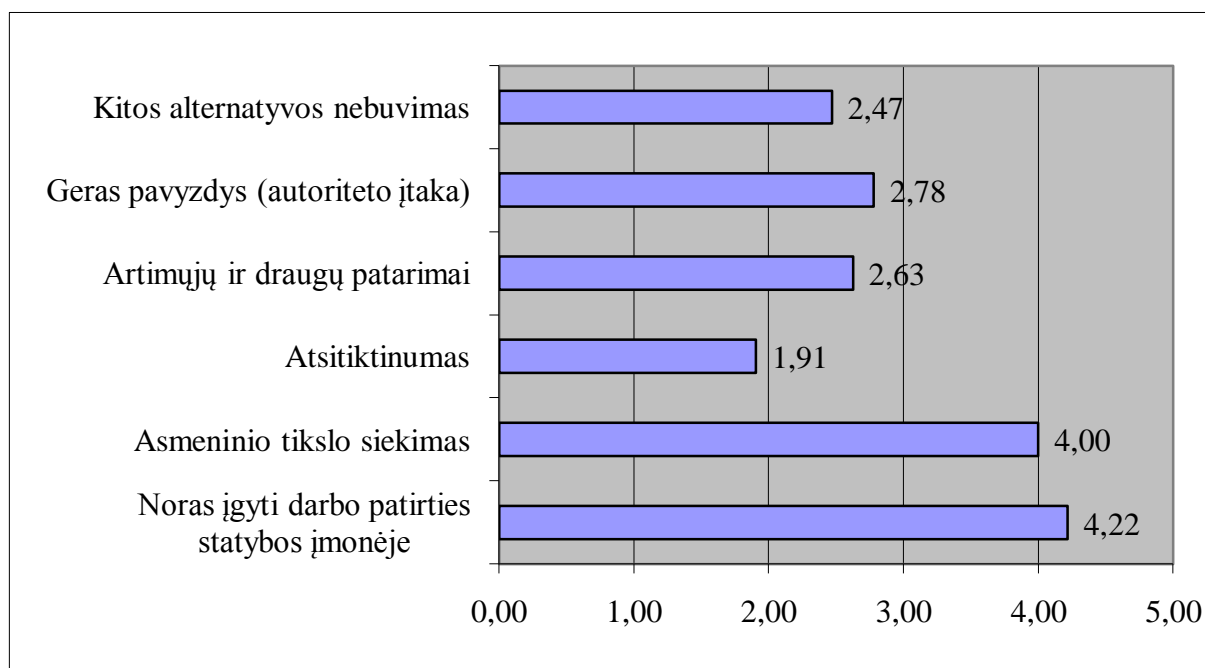
Tyrimo rezultatai rodo, jog daugiausia respondentų (62,50 proc.) kaip labai svarbų veiksnių įvertino norą įgyti darbo patirties statybos įmonėje. Atsižvelgiant į tai, jog didžioji dalis UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų šioje įmonėje dirba ilgiau nei 10 metų, šis pasirinkimas buvo sėkmingas – patirties statybos sektoriuje respondentai įgijo. Didelei daliai respondentų (46,88 proc.) asmeninio tikslas pasirodė taip pat labai svarbus veiksnys. Kaip visiškai nesvarbius veiksnius daugiausia tyrimo dalyvių (53,13 proc.) išskyrė atsitiktinumą bei kitų alternatyvų nebuvimą (43,75 proc.).

12 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal vidinių veiksnių, lėmusių pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“, įvertinimus

Veiksniai	1 (visiškai nesvarbu)		2		3		4		5 (labai svarbu)	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Noras įgyti darbo patirties statybos įmonėje	3	9,38	1	3,13	2	6,25	6	18,75	20	62,50
Asmeninio tikslo siekimas	2	6,25	2	6,25	5	15,63	8	25,00	15	46,88
Atsitiktinumumas	17	53,13	4	12,50	9	28,13	1	3,13	1	3,13
Artimųjų ir draugų patarimai	9	28,13	7	21,88	6	18,75	7	21,88	3	9,38
Geras pavyzdys (autoriteto įtaka)	10	31,25	3	9,38	8	25,00	6	18,75	5	15,63
Kitos alternatyvos nebuvimas	14	43,75	1	3,13	8	25,00	6	18,75	3	9,38

Remiantis 12 lentelėje pateiktu pasiskirstymu, apskaičiuoti vidutiniai vidinių veiksnių įvertinimai (žr. 5 pav.).



5 pav. Vidutiniai vidinių veiksnių, lėmusių pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“ įvertinimai, balais

Apskaičiavus vidutinius įvertinimus, galima teigti, jog reikšmingiausi pasirinkimo dirbti statybos įmonėje vidiniai veiksniai yra noras įgyti darbo patirties (4,22 balai) bei asmeninio tikslo siekimas (4,00 balai). Kaip mažiausiai svarbūs darbo UAB „Šiaulių statyba“ veiksniai yra atsitiktinumas (1,91 balo) bei kitos alternatyvos nebuvimas (2,47 proc.).

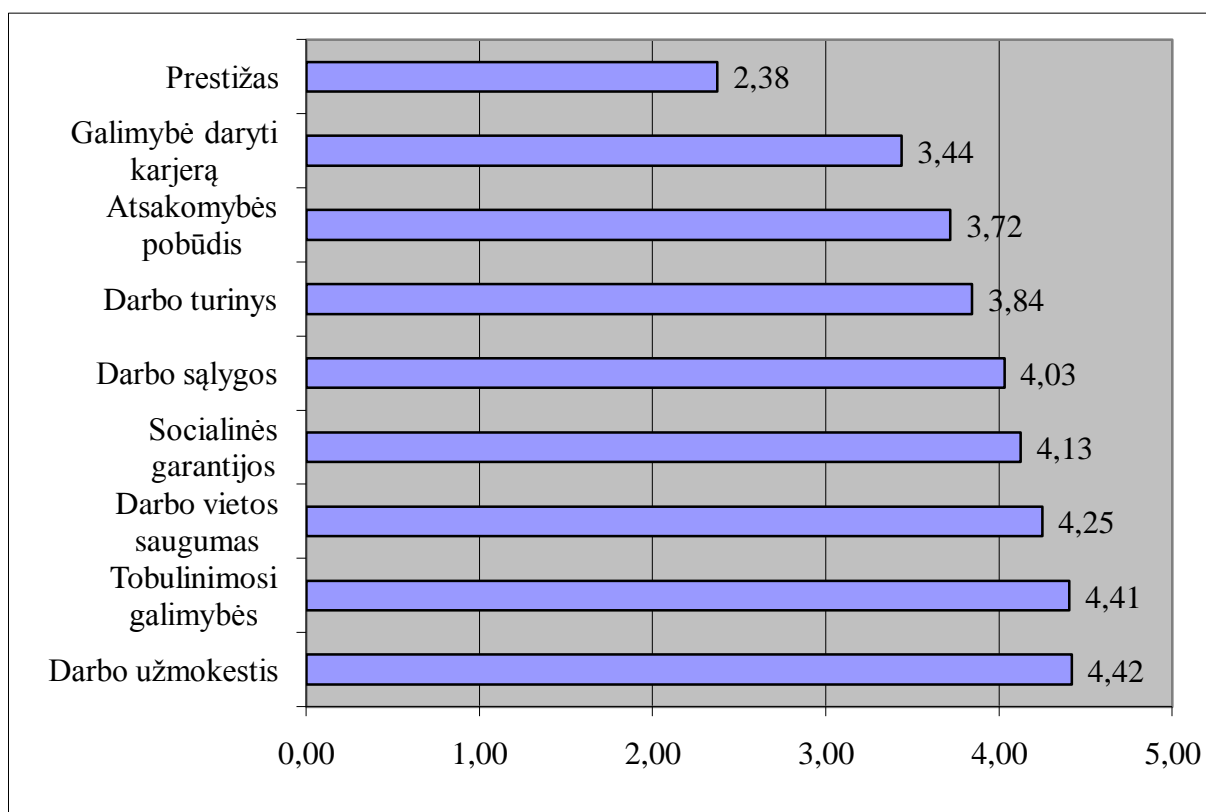
13 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išorinių veiksnių, lėmusių pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“, įvertinimus

Veiksniai	1 (visiškai nesvarbu)		2		3		4		5 (labai svarbu)	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Darbo turinys	2	6,25	5	15,63	2	6,25	10	31,25	13	40,63
Socialinės garantijos	1	3,13	2	6,25	6	18,75	6	18,75	17	53,13
Darbo sąlygos	1	3,13	2	6,25	8	25,00	5	15,63	16	50,00
Tobulinimosi galimybės	0	0,00	1	3,13	4	12,50	8	25,00	19	59,38
Darbo užmokestis	1	3,13	0	0,00	4	12,50	7	21,88	20	62,50
Darbo vietos saugumas	1	3,13	2	6,25	5	15,63	4	12,50	20	62,50
Galimybė daryti karjerą	6	18,75	1	3,13	6	18,75	11	34,38	8	25,00
Atsakomybės pobūdis	2	6,25	3	9,38	5	15,63	14	43,75	8	25,00
Prestižas	12	37,50	2	6,25	14	43,75	2	6,25	2	6,25

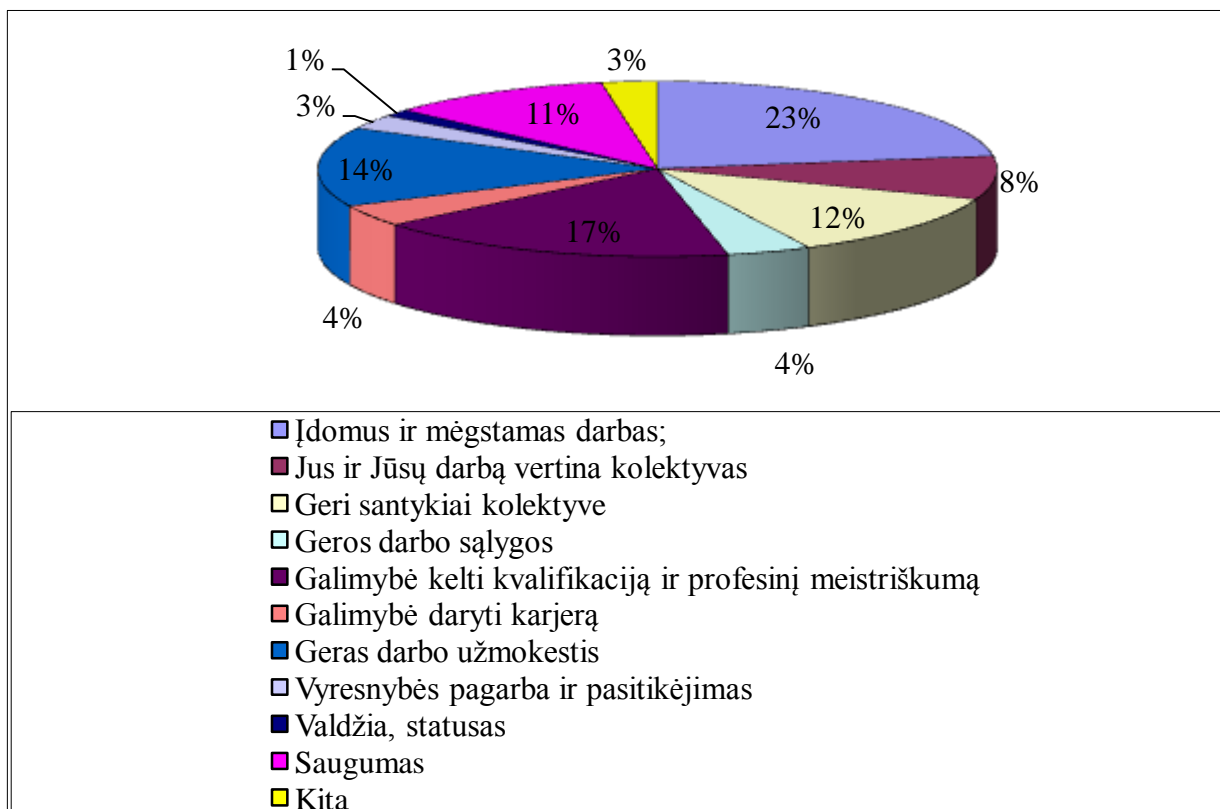
Daugiausia tyrimo dalyvių kaip labai svarbius išorinius veiksnius, lėmusius pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“ įvardino darbo užmokestį bei darbo vietos saugumą – po 62,50 proc. Kaip mažiausiai svarbius veiksnius respondentai įvardino prestižą (37,50 proc.) bei galimybę daryti karjerą (18,75 proc.).

Remiantis 13 lentelėje pateiktu pasiskirstymu, apskaičiuoti vidutiniai išorinių veiksnių įvertinimai (žr. 6 pav.). Nustatyta, jog reikšmingiausiais išoriniais veiksniais, lėmusiais pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“, respondentai laiko darbo užmokestį (4,42 balo), tobulinimosi galimybes (4,41 balo) bei darbo vietos saugumą (4,25 balo). Mažiausiai reikšmės tyrimo dalyviams turėjo prestižas (2,38 balo), galimybė daryti karjerą (3,44 balo) bei atsakomybės pobūdis (3,72 balo).



6 pav. Vidutiniai išorinių veiksnių, lėmusių pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“ įvertinimai, balais

Tyrimo siekta nustatyti, kokie veiksniai UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojams asmeniškai yra svarbūs, dirbant statybos įmonėje. Atsakymų į antrąją tyrimo anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kas juos labiausiai motyvuoja dirbti darbe, proc.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojams svarbiausia yra įdomus ir mėgstamas darbas (22 proc.), galimybė kelti kvalifikaciją ir profesinį meistriškumą (17 proc.), ir tik trečioje vietoje pagal svarbumą atsidūrė geras darbo užmokestis (15 proc.). Taigi, formuodami bei gerindami motyvacinę aplinką, UAB „Šiaulių statyba“ vadovai turėtų atsižvelgti į tai, jog minėtieji veiksniai yra svarbiausi organizacijos darbuotojams. Vertingos informacijos, parenkant motyvavimo metodus, suteikia respondentų nuomonių analizė apie veiksniai, mažiausiai motyvuojančius dirbti darbe. Iš 6 paveiksle pateiktos informacijos matyti, kad vadovai iš tiesų neturėtų dėti pastangų tokiose srityse kaip valdžia, statusas (1 proc.), kiti veiksniai (3 proc.) bei geros darbo sąlygos (4 proc.).

Klausimynas tęsiamas atskirų darbo charakteristikų įvertinimu. Tyrimo dalyviai, priklausomai nuo atsakymo turėjo pasirinkti balų skaičių, kad įvertintų atliekamo darbo vertinimą visuomenėje, rizikingumą, įdomumą, pastangų būtinumą, aukšto profesionalumo būtinumą, pasireiškimo ir tobulėjimo galimybių suteikiamumą, sudėtingumą bei fizinį sunkumą. Atsakymai į šį tyrimo anketos klausimą atsispindi 14 lentelėje.

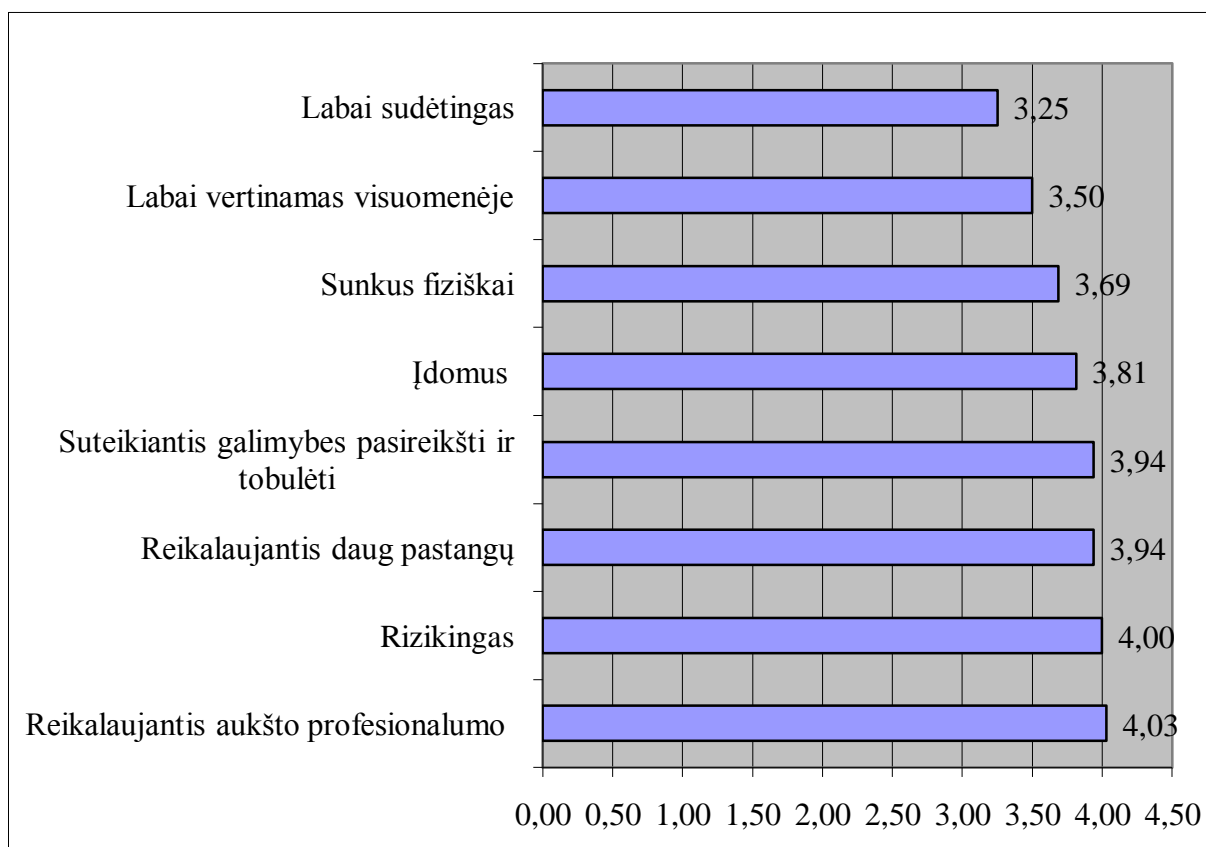
Respondentų pasiskirstymas pagal atskirų UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų darbo charakteristikų įvertinimus

Teiginiai	1 visiškai nesutinku		2		3		4		5 visiškai sutinku	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Labai vertinamas visuomenėje	2	6,25	4	12,50	11	34,38	6	18,75	9	28,13
Rizikingas	0	0,00	2	6,25	12	37,50	2	6,25	16	50,00
Įdomus	0	0,00	2	6,25	10	31,25	12	37,50	8	25,00
Reikalaujantis daug pastangų	1	3,13	5	15,63	4	12,50	7	21,88	15	46,88
Reikalaujantis aukšto profesionalumo	0	0,00	1	3,13	11	34,38	6	18,75	14	43,75
Suteikiantis galimybes pasireikšti ir tobulėti	0	0,00	2	6,25	6	18,75	16	50,00	8	25,00
Labai sudėtingas	0	0,00	6	18,75	15	46,88	8	25,00	3	9,38
Sunkus fiziškai	2	6,25	5	15,63	6	18,75	7	21,88	12	37,50

Daugiausia respondentų sutiko, jog jų darbas yra rizikingas (50,00 proc.), reikalaujantis daug pastangų (46,88 proc.) bei reikalaujantis aukšto profesionalumo (43,75 proc.). Ypatingo nepritario charakteristikoms nesulaukė nei vienas teiginys.

Remiantis 14 lentelėje pateiktu pasiskirstymu, apskaičiuoti vidutiniai darbo charakteristikų įvertinimai (žr. 8 pav.).

Nustatyta, jog aukščiausiais vidutiniais balais įvertintos šios charakteristikos: reikalaujantis aukšto profesionalumo (4,03 balo), rizikingas (4,00 balo) bei reikalaujantis daug pastangų (3,94 balo). Žemiausiais vidutiniais balais įvertintos šios charakteristikos: labai sudėtingas (3,25 balo), labai vertinamas visuomenėje (3,50 balo) bei sunkus fiziškai (3,69 balo).



8 pav. Vidutiniai respondentų darbo charakteristikų įvertinimai, balais

Tyrimo dalyvių buvo prašoma išreikšti pritarimą / nepritaringumą ketvirtajame klausime pateiktiems teiginiams. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal teiginių įvertinimus pateikiamas 15 lentelėje.

15 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą / nepritaringumą teiginiams

Teiginiai	1 visiškai nesutinku		2		3		4		5 visiškai sutinku	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Aš esu visiškai patenkintas bendrovėje vykdomais apmokymais	4	12,50	5	15,63	8	25,00	10	31,25	5	15,63
Aš norėčiau daugiau apmokymų	4	12,50	2	6,25	2	6,25	6	18,75	18	56,25
Manau, dar yra sričių, kuriose galėčiau gilinti savo žinias, susijusias su bendrovėje atliekamu darbu	1	3,13	1	3,13	3	9,38	7	21,88	20	62,50
Aš galėčiau geriau dirbti, jei daugiau išmokčiau	1	3,13	2	6,25	8	25,00	0	0,00	21	65,63

15 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Atlygis už mano indėlį į darbą atitinka kitų darbuotojų atlygį už jų indėlį	6	18,75	2	6,25	7	21,88	10	31,25	7	21,88
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, kreipsiuosi dėl to į vadovą	8	25,00	3	9,38	4	12,50	4	12,50	13	40,63
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, keisiu savo indėlį į darbą	10	31,25	7	21,88	3	9,38	3	9,38	9	28,13
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, pakeisiu darbovietę	8	25,00	11	34,38	2	6,25	5	15,63	6	18,75

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad 15,63 proc. darbuotojų yra visiškai patenkinti UAB „Šiaulių statyba“ vykdomais apmokymais, o 12,50 proc. – nėra patenkinti. Tyrimo duomenys rodo, jog daugiausia respondentų (65,63 proc.) visiškai sutiko su teiginiu „*Aš galėčiau geriau dirbti, jei daugiau išmokčiau*“. 62,50 proc. tyrimo dalyvių visiškai sutiko su teiginiu „*Manau, dar yra sričių, kuriose galėčiau gilinti savo žinias, susijusias su bendrovėje atliekamu darbu*“. Tai rodo, kad darbuotojai nori daugiau apmokymų ir pripažįsta poreikį gilinti savo žinias. Taigi, UAB „Šiaulių statyba“ verta organizuoti mokymus.

Iš 15 lentelėje pateiktų duomenų apie respondentų nuomonių pasiskirstymą, atspindintį jų požiūrį į atlygio už darbą teisingumą bendrovėje ir jų potencialius veiksmus, galima daryti tokias išvadas:

- kiek daugiau nei pusė tyrimo dalyvių mano, kad jiems yra atlyginama teisingai (21,88 proc. respondentų visiškai sutiko su šiuo teiginiu; 31,25 proc. sutiko);
- gerus santykius su tiesioginiais vadovais rodo daugiau nei 40 proc. respondentų nusiteikimas apie neteisingą atlygį kalbėtis su vadovu;
- teisingo atlygio ryšio stiprumą su darbuotojų atliekamu darbu rodo respondentų polinkis keisti savo indėlį į atliekamą darbą. Iš atsakymų pasiskirstymo matyti, kad tikę 31,25 proc. darbuotojų atlygio už darbą teisingumas visiškai neveikia jų atliekamo darbo. Tai rodo, jog ši dalis darbuotojų yra nusiteikę dirbti taip pat, nepriklausomai nuo to, ar teisingai skaičiuojamas jų atlygis;
- pateikdami atsakymą teiginiui „*Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, pakeisiu darbovietę*“ rodo, kad bendrovėje yra 25,00 proc. visiškai lojalių darbuotojų, nelinkusių keisti darbo ir 34,38 proc. visiškai lojalių.

Taigi, respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl atlygio už darbą teisingumo UAB „Šiaulių statyba“ rodo, kad darbo užmokesčio srityje verta dėti pastangas, kuriant teisingo darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų susijusi su kiekvieno darbuotojo indėliu, su jo darbo rezultatais.

Vidutiniai teiginių įvertinimai pateikti 16 lentelėje.

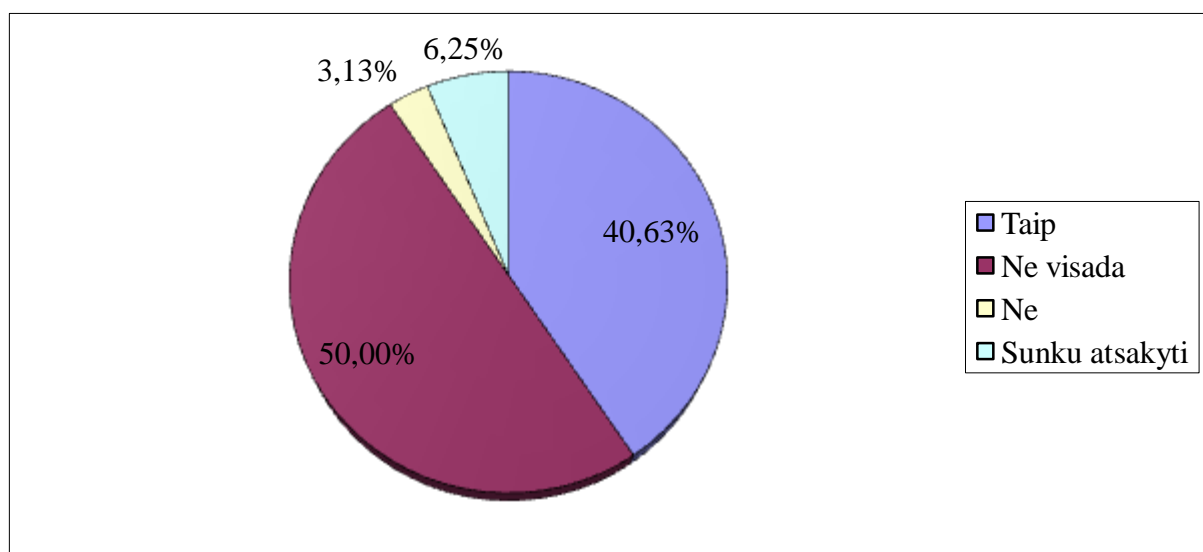
16 lentelė

Vidutiniai teiginių apie darbuotojų motyvavimą įvertinimai, balais

Teiginiai	Vidutiniai įvertinimai
Aš esu visiškai patenkintas bendrovėje vykdomais apmokymais	3,22
Aš norėčiau daugiau apmokymų	4,00
Manau, dar yra sričių, kuriose galėčiau gilinti savo žinias, susijusias su bendrovėje atliekamu darbu	4,38
Aš galėčiau geriau dirbti, jei daugiau išmokčiau	4,19
Atlygis už mano indėlį į darbą atitinka kitų darbuotojų atlygį už jų indėlį	3,31
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, kreipsiuosi dėl to į vadovą	3,34
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, keisiu savo indėlį į darbą	2,81
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, pakeisiu darbovietę	2,69

Apskaičiavus vidutinius teiginių įvertinimus, nustatyta, jog aukščiausiu balu respondentai vertina teiginį „Manau, dar yra sričių, kuriose galėčiau gilinti savo žinias, susijusias su bendrovėje atliekamu darbu“ (4,38 balo), o žemiausiu „Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, pakeisiu darbovietę“ (2,69 balo).

Siekiant nustatyti, ar UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojai yra patenkinti savo darbu, į tyrimo instrumentą buvo įtrauktas penktasis klausimas, t.y. bendrojo pasitenkinimo darbu nustatymas. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas atsispindi 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu, proc.

50,00 proc. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų ne visada yra patenkinti savo darbu. Kiek daugiau nei 40 proc. savo darbu yra patenkinti ne visada. Likusieji respondentai pasirinko atsakymo variantus “ne” ir “sunku atsakyti” (atitinkamai 3,13 ir 6,25 proc.).

Buvo domimasi, ar UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojai rekomenduotų savo vaikams pasirinkti analogišką darbą. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojai neturėjo tvirtų nuostatų dėl atsakymo į šį klausimą, dauguma nerekomenduotų rinktis tokios pat kaip savo specialybės savo vaikams (žr. 17 lent.).

17 lentelė

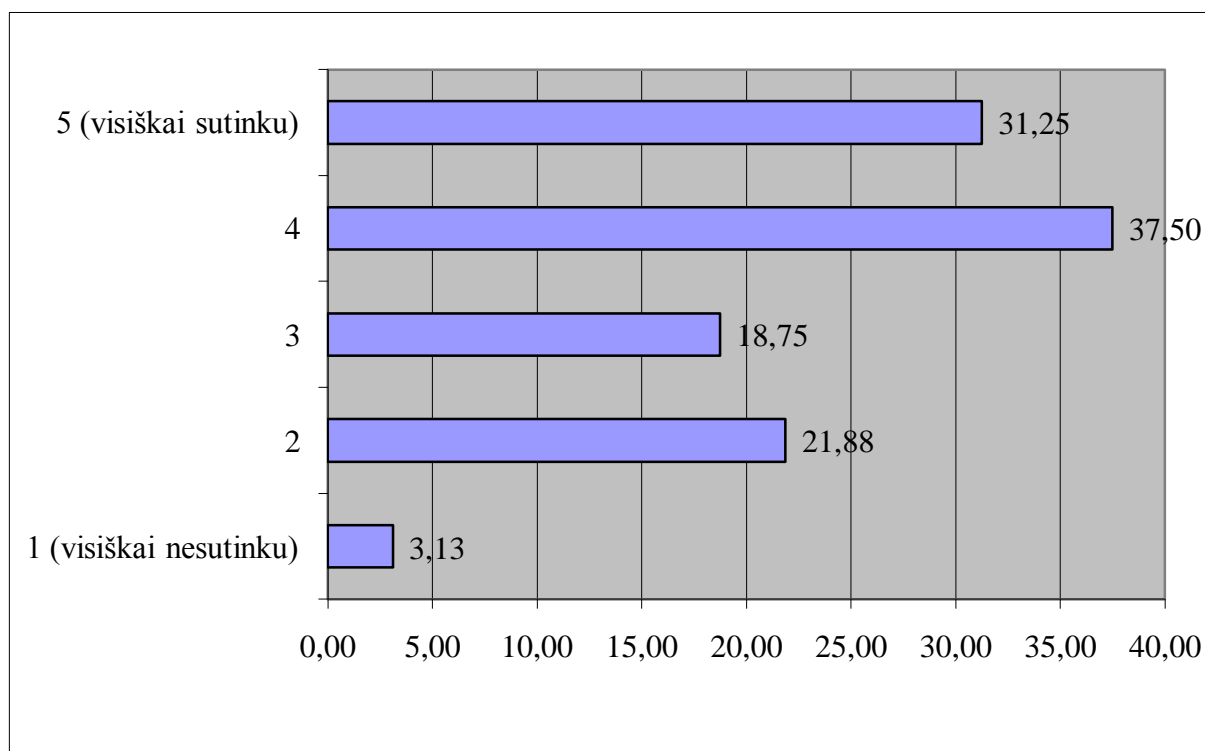
Respondentų pasiskirstymas pagal rekomendavimą vaikams pasirinkti analogišką specialybę

Atsakymo variantai	Respondentų sk.	Respondentų proc.
1 (tikrai nerekomenduočiau)	6	18,75
2	11	34,38
3	8	25,00
4	5	15,63
5 (tikrai rekomenduočiau)	2	6,25
	32	100,00

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog 18,75 proc. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų savo vaikams tikrai nerekomenduotų rinktis analogiškos specialybės, 34,38 proc. – nerekomenduotų. Manoma, jog tokius rezultatus lemia pačių darbuotojų neigiamai įvertintos darbo charakteristikos – darbas yra rizikingas, reikalaujantis daug pastangų.

Sekančiu tyrimo instrumento klausimu buvo siekiama sužinoti, ar UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojai didžiuojasi savo darbu. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 10 paveiksle.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog dauguma UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų (37,50 proc.) didžiuojasi savo darbu. 31,25 proc. tyrimo dalyvių labai didžiuojasi savo darbu. Visiškai savo darbu nesididžiuoja 3,13 proc. tyrimo dalyvių.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal didžiavimąsi savo darbu, proc.

Siekiant sužinoti, ar UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojai galvoja apie galimybę keisti darbą, į tyrimo anketą buvo įtrauktas aštuntasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 18 lentelėje.

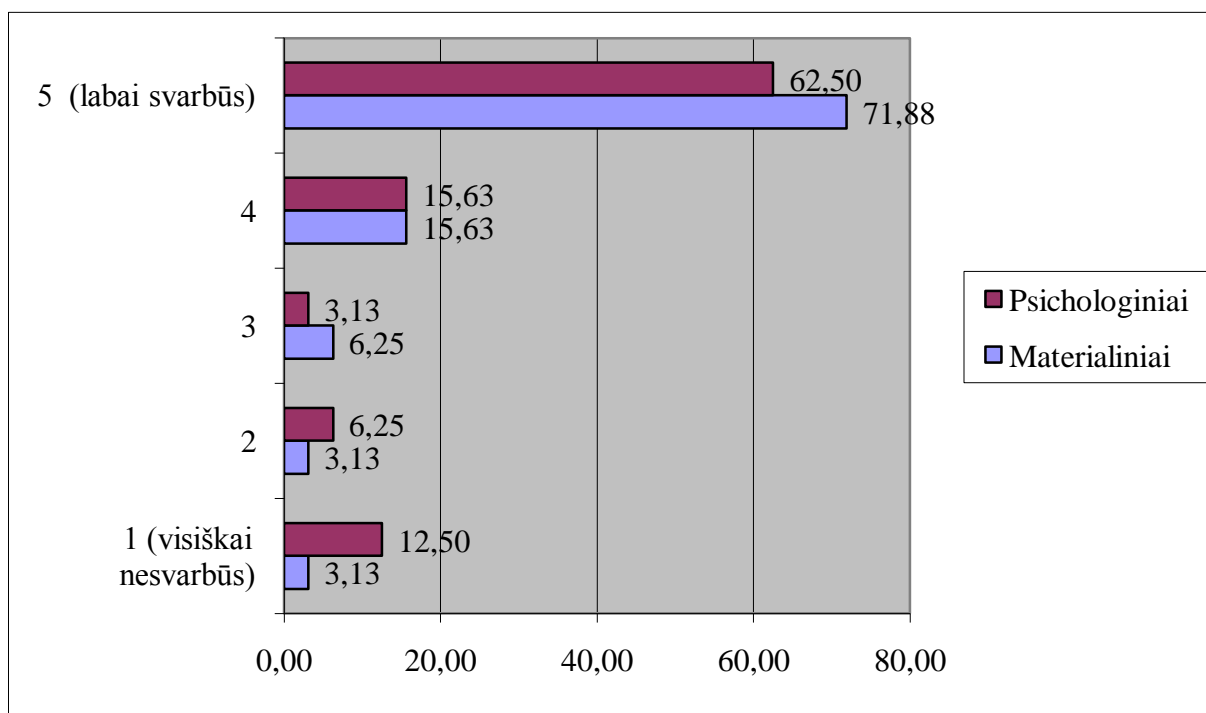
18 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie galvoja apie galimybę keisti darbą

Atsakymo variantas	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Labai dažnai	0	0,00
Dažnai	1	3,13
Kartais	24	75,00
Beveik niekada	4	12,50
Niekada	3	9,38
Iš viso:	32	100,00

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, dauguma UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų (75,00 proc.) kartais pagalvoja apie galimybę keisti darbą. Apie tokias galimybes dažnai pasvarsto tik 3,13 proc. bendrovės darbuotojų. 12,50 proc. tiriamųjų nurodė, jog apie tokią galimybę susimasto beveik niekada, o 9,38 proc. – niekada. Vis gi, didžioji dalis UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba, o tai liudija apie gana aukštą motyvacinių priemonių efektyvumą.

Aštuntoju tyrimo anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems yra svarbūs materialiniai bei psichologiniai motyvavimo veiksniai. Šių veiksnių vidutiniai įvertinimai pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal materialinių ir psichologinių motyvavimo veiksnių įvertinimus, proc.

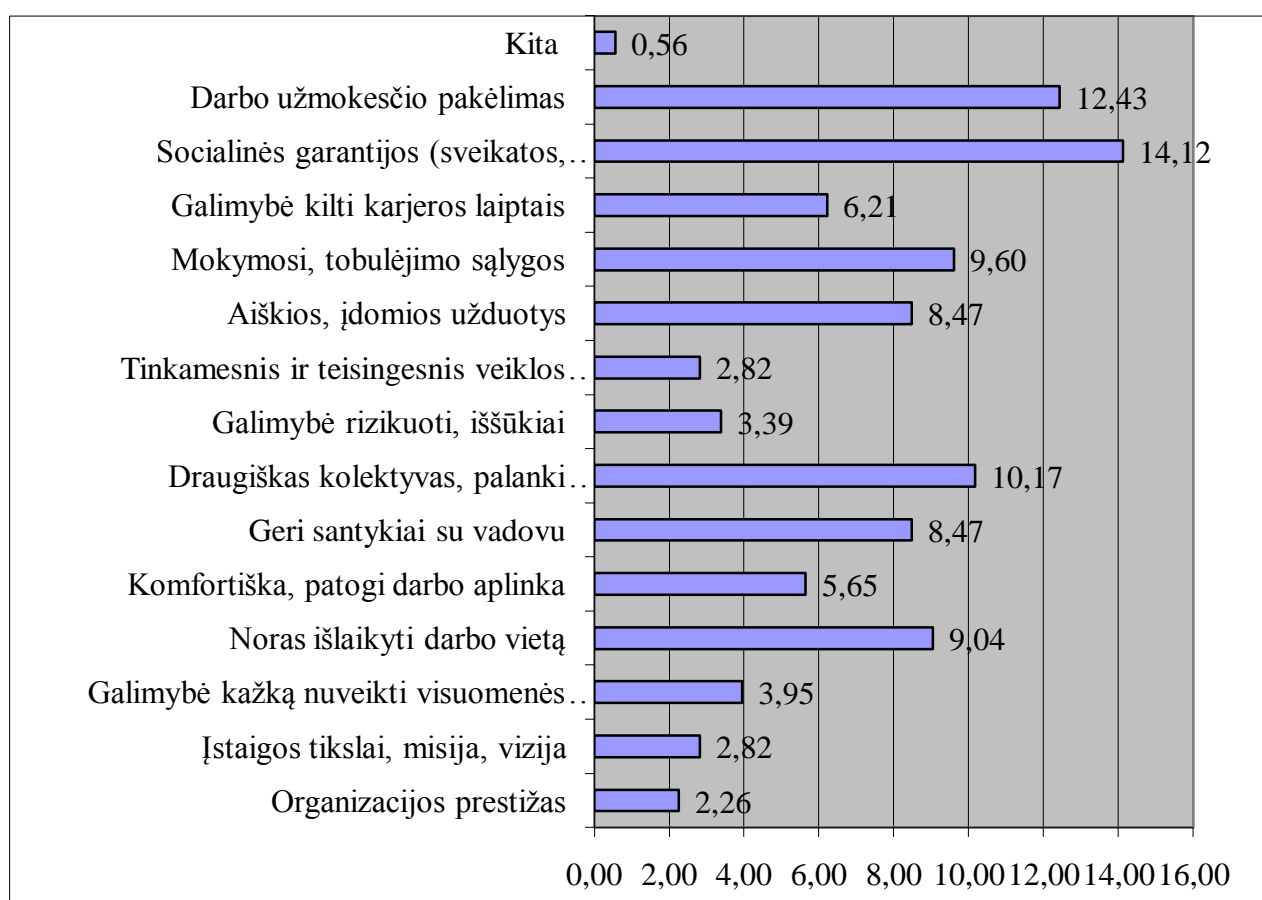
Atliktas tyrimas rodo, jog daugumai tyrimo dalyvių yra labai svarbūs tiek psichologiniai, tiek materialiniai veiksniai – atitinkamai 62,50 ir 71,88 proc. Buvo ir tokių respondentų (12,50 proc.), kurie nurodė, jog psichologiniai veiksniai yra visiškai nesvarbūs.

Tyrimo dalyvių teirautasi, ir, ar jie yra patenkinti gaunamu atlyginimu. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pateikiamas 19 lentelėje. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog tik 12,50 proc. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų yra patenkinti gaunamu atlyginimu; labai patenkintų darbo užmokesčiu visiškai nebuvo. Daugiausia tyrimo dalyvių (46,88 proc.) nurodė, jog yra nei patenkinti nei nepatenkinti darbo užmokesčiu. 34,38 proc. tyrimo dalyvių pažymėjo, jog yra nepatenkinti gaunamu atlyginimu, o 6,25 proc. – labai nepatenkinti. Taigi, didelės dalies UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų nepasitenkinimas gaunamu atlyginimu yra svarbi darbuotojų motyvacinės aplinkos problema. Kaip rodo tyrimo rezultatai, daliai darbuotojų gaunamas atlyginimas yra demotyvuojantis veiksnys.

Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie patenkinti gaunamu atlyginimu

Atsakymo variantas	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Taip, labai	0	0,00
Patenkinta(-s)	4	12,50
Nei patenkinta(-s), nei nepatenkinta(-s)	15	46,88
Nepatenkinta(-s)	11	34,38
Labai nepatenkinta(-s)	2	6,25
Iš viso:	32	100,00

Paskutiniuoju tyrimo anketos klausimu UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų buvo prašoma pažymėti, kokie pagrindiniai motyvai paskatintų juos dirbti dar efektyviau ir padidintų pasitenkinimą darbu. Tyrimo dalyviai galėjo žymėti daugiau nei vieną atsakymo variantą. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 12 paveiksle.



12 pav. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojus skatinantys efektyviau dirbti ir didinantys pasitenkinimą darbu motyvai, proc.

Kaip atskleidė tyrimo rezultatai, UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojus skatinantys efektyviau dirbti ir didinantys pasitenkinimą darbu motyvai yra socialinės garantijos (14,12 proc.), darbo užmokesčio pakėlimas (12,42 proc.) ir draugiškas kolektyvas, palanki atmosfera darbe (10,17 proc.).

Taigi, atlikus UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacijos įvertinimą, toliau šiame darbe formuluojamos įmonės motyvacinės aplinkos gerinimo kryptys.

3.4. UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacijos didinimo kryptys

Siekiant efektyvesnio darbo užmokesčio, kaip motyvavimo priemonės, panaudojimo darbuotojų motyvacijai gerinti, rekomenduojama sukonkretinti kokiais atvejais, kokiems darbo krūviams, užduočių sudėtingumui, atsakomybei už atliekamas funkcijas esant, turėtų būti skiriami priedai prie bazinio atlyginimo. Siekiant sukurti visapusišką ir efektyvią darbuotojų skatinimo sistemą būtina atlygį sieti su darbo rezultatais. Vykdamt pokyčius nereikėtų pamiršti, kad norint, jog darbo užmokesčio sistema būtų efektyvi, bei patenkintų tiek darbuotojų, tiek organizacijos poreikius, turi būti privalomi ir trys pagrindiniai darbo užmokesčio sistemos kriterijai – ji turi užtikrinti socialinę lygybę, turi būti lengvai valdoma, bei turi būti lanksti.

Numatomas darbo užmokesčio sistemos tobulinimo plano poveikis:

- lankstesnė darbo užmokesčio sistema efektyviau skatins darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų;
- padidės pasitenkinimo darbu lygis;
- organizacijos darbuotojams išnyks neteisybės jausmas dėl neteisingo darbo užmokesčio;
- darbo užmokesčio sistemos koregavimas supaprastins skatinimo procesus.

Nemažai daliai UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Todėl rekomenduojama „praturtinti“ darbo turinį (įvesti įvairesnes užduotis bei iššūkius, suteikti didesnę veiklos autonomiją, skatinti iniciatyvą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, suteikti darbuotojams galimybę išsakyti savo idėjas, skatinti komandinį darbą. Darbo „praturtinimo“ programa pateikiama 20 lentelėje.

Darbo „praturtinimo“ programos laukiami rezultatai:

- didesnė darbinių užduočių įvairovė;
- įvairesni darbuotojų sugebėjimai ir platesnis atliekamos veiklos suvokimas;
- tiksliai suvokiama atliekamo darbo svarba;
- didesnis darbuotojų veiklos autonomiškumas;
- aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis;

- didesnė darbuotojo atsakomybė;
- profesinių gebėjimų ir veiklos suderinamumas.

20 lentelė

Darbo turinio „praturtinimo“ bei sugebėjimų, įgūdžių bei kvalifikacijos tinkamesnio panaudojimo darbinėje veikloje uždaviniai ir atsakingi padaliniai

Eil. nr.	Uždaviniai	Atsakingi asmenys
1.	Įvertinti esamą darbuotojų turinį	Viduriniojo lygio vadovai
2.	Apsvarstyti ir įvertinti šių darbuotojų darbo „praturtinimo“ galimybių įgyvendinimą darbuotojų darbinės veiklos praktikoje: <ul style="list-style-type: none"> • daugiau įvairesnių užduočių ir iššūkių darbinėje veikloje; • didesnė veiklos autonomija; • darbuotojų iniciatyvumo skatinimas; • horizontali rotacija; • didesnis darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą; • galimybės išsakyti savo sumanymus ir idėjas suteikimas; • komandinio darbo skatinimas darbinėje veikloje; • asmeninės kiekvieno darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus numatymas. 	Viduriniojo lygio vadovai
3.	Išvardintų priemonių poveikio darbuotojų motyvacijai įvertinimas.	Viduriniojo lygio vadovai

UAB „Šiaulių statyba“ taip pat rekomenduojama: suteikti daugiau įgaliojimų ir laisvės darbuotojams, kritikuoti konstruktyviai, skatinti imtis naujų užduočių, skirti specialias užduotis tam, kad darbuotojai taptų pagrindinių darbo sričių ekspertais.

Rekomenduojama labiau individualizuoti mokymo poreikį, labiau sieti mokymus su darbuotojų atliekamu darbu.

Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl atlygio už darbą teisingumo UAB „Šiaulių statyba“ rodo, kad darbo užmokesčio srityje verta dėti pastangas, kuriant teisingo darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų susijusi su kiekvieno darbuotojo indėliu, su jo darbo rezultatais, nes beveik pusė tyrimo dalyvių mano, kad jiems nėra atlyginama visiškai teisingai. Jei vadovai nekreips dėmesio į šią sritį, galima laukti, kad 18,75 proc. darbuotojų gali pakeisti darbovietę, 28,13 proc. darbuotojų gali pablogėti jų atliekamo darbo rezultatai.

Galima teigti, kad tinkamai pritaikiusi motyvavimo sistemą, UAB „Šiaulių statyba“ optimaliai panaudotų materialines, nematerialines ir psichologines priemones darbuotojams skatinti. Motyvavimo sistemos tobulinimo kryptį įgyvendinimas padėtų skatinti įmonės darbuotojų

darbingumą, sumažintų nepasitenkinimą darbu, suteiktų galimybę patenkinti ne tik darbuotojų poreikius, bet ir įgyvendinti bendrovės iškeltus tikslus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus motyvacijos teorinių darbų analizę, daromos išvados:

- Sąvokos motyvas, motyvacija, motyvavimas yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Žmogaus aktyvumui didelę reikšmę turi patenkinti poreikiai, kurie suprantami kaip žmonių elgesio motyvai. Nuo motyvų pobūdžio priklauso kokio stiprumo bus motyvacija. Dažniausiai apie motyvaciją kalbama kaip apie jėgą, kai žmogus nori pasiekti tikslą arba įvykdyti tam tikrą užduotį. Motyvacijos esmė - darbas turi suteikti žmogui tai, ko jis labiausiai nori. Kuo labiau patenkinami darbuotojų norai, tuo daugiau įmonė gali tikėtis savo norų patenkinimo produktyvumo, kokybės, gero aptarnavimo.
- Visos motyvacijos teorijos vienaip ar kitaip bando atsakyti į organizacijų vadovams labai svarbų klausimą – kaip užtikrinti ir palaikyti pageidaujamą darbuotojų elgesį, išlaikant kuo geresnius jų darbo rezultatus. Deja, daugelis iš jų tiesioginio atsakymo į šį klausimą neduoda. Daugelis motyvacijos teorijų nagrinėja kurį nors vieną ar kelis motyvacijos aspektus, todėl bandoma jas derinti tarpusavyje ar apjungti į visumą, norint gauti pilnesnį vaizdą apie darbuotojų motyvaciją. Tad analizuotų motyvacijų teorijų pritaikomumas šiuolaikinėje organizacijoje neretai yra abejotinas, kadangi skirtingų motyvacijos teorijų išdava yra jų universalumo stoka, nes nei viena iš jų nėra pakankama siekiant suvokti darbuotojų įvairiose situacijose motyvaciją.
- Motyvacija turi užtikrinti norą mokytis, kaupti ir dalintis žiniomis. Daug skirtingų motyvacijos sistemų, įgyvendinamų įmonėje, garantuotų, kad kiekvienas darbuotojas gali pasirinkti, kiek jis norėtų dalyvauti įmonės veikloje, koks turėtų būti jo indėlis ir ką atitinkamai jis už tai gautų. Darbuotojai turėtų būti motyvuojami ir skatinami mokytis bei dalintis įgytomis žiniomis. Svarbu susieti darbo užmokestį su pasiekimais, laimėjimais, darbo krūviu, užduočių sudėtingumu, atsakomybe už atliekamas funkcijas, atsižvelgiant į darbuotojų turimą išsilavinimą, darbinę patirtį, darbui reikalingus įgūdžius ir savybes, bei poreikius. Siekiant sukurti visapusišką ir efektyvią darbuotojų skatinimo sistemą būtina atlygį sieti su darbo rezultatais. Perėjimas nuo pavienių motyvavimo priemonių taikymo prie vientiso, kompleksinio požiūrio, apimančio visus galimus darbuotojų motyvų struktūros lygius, įmonėms leidžia pagerinti bei išlaikyti darbuotojų motyvacijos lygį.

Atlikto UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimo rezultatai leidžia daryti tokias išvadas:

- Didžiausia UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų dalis, kaip labai svarbų veiksni, lėmusį pasirinkimą dirbti būtent analizuojamoje įmonėje, įvertino norą įgyti darbo patirties statybos

įmonėje. Atsižvelgiant į tai, jog didžioji dalis UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų šioje įmonėje dirba ilgiau nei 10 metų, šis pasirinkimas buvo sėkmingas – patirties statybos sektoriuje respondentai įgijo. Daugiausia tyrimo dalyvių kaip labai svarbius išorinius veiksnius, lėmusius pasirinkimą dirbti UAB „Šiaulių statyba“ įvardino darbo užmokestį bei darbo vietos saugumą.

- UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojams svarbiausia yra įdomus ir mėgstamas darbas, galimybė kelti kvalifikaciją ir profesinį meistriškumą ir tik trečioje vietoje pagal svarbumą atsidūrė geras darbo užmokestis. Tad tyrimo hipotezė buvo patvirtinta tik iš dalies. Taigi formuodami bei gerindami motyvacinę aplinką, UAB „Šiaulių statyba“ vadovai turėtų atsižvelgti į tai, jog minėtieji veiksniai yra svarbiausi organizacijos darbuotojams. Vadovai neturėtų dėti pastangų tokiose srityse kaip valdžia, statusas, kiti veiksniai bei geros darbo sąlygos.
- Darbo užmokesčio srityje verta dėti pastangas, kuriant teisingo darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų susijusi su kiekvieno darbuotojo indėliu, su jo darbo rezultatais, nes beveik pusė tyrimo dalyvių mano, kad jiems nėra atlyginama visiškai teisingai. Jei vadovai nekreips dėmesio į šią sritį, galima laukti, kad 18,75 proc. darbuotojų gali pakeisti darbovietę, 28,13 proc. darbuotojų gali pablogėti jų atliekamo darbo rezultatai.
- Nemažai daliai UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius.
- Įmonės darbuotojai pageidauja daugiau apmokymų ir pripažįsta poreikį gilinti savo žinias.
- Dauguma UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų kartais pagalvoja apie galimybę keisti darbą. Apie tokias galimybes dažnai pasvarsto tik labai mažas procentas bendrovės darbuotojų. Visgi, didžioji dalis UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba, o tai liudija apie gana aukštą motyvacinių priemonių efektyvumą.
- Atliktas tyrimas rodo, jog daugumai tyrimo dalyvių yra labai svarbūs tiek psichologiniai, tiek materialiniai veiksniai. Atskiri respondentai nurodė, jog psichologiniai veiksniai yra visiškai nesvarbūs.
- Didelės dalies UAB „Šiaulių statyba“ darbuotojų nepasitenkinimas gaunamu atlyginimu yra svarbi darbuotojų motyvacinės aplinkos problema. Kaip rodo tyrimo rezultatai, daliai darbuotojų gaunamas atlyginimas yra demotyvuojantis veiksnys.

Rekomendacijos:

- UAB „Šiaulių statyba“ verta organizuoti mokymus, kadangi įmonės darbuotojai pripažįsta poreikį kelti kvalifikaciją. Mokymus rekomenduojama organizuoti prieš tai ištyrus, kokių mokymų įmonės darbuotojams trūksta.

- Siekiant efektyvesnio darbo užmokesčio, kaip motyvavimo priemonės, panaudojimo darbuotojų motyvacijai gerinti, rekomenduojama esant didesniems darbo krūviams bei sudėtingesnėms užduotims skirti priedus prie bazinio atlyginimo.
- Rekomenduojama „praturtinti“ darbo turinį (įvesti įvairesnes užduotis bei iššūkius, suteikti didesnę veiklos autonomiją, skatinti iniciatyvą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, suteikti darbuotojams galimybę išsakyti savo idėjas, skatinti komandinį darbą.
- Bendrovėje organizuojami mokymai atitinka darbuotojų poreikį tobulėti ir parodo, kad reiktų labiau individualizuoti mokymo poreikį, sieti mokymus su darbuotojų atliekamu darbu.

LITERATŪRA

- 1) Antinienė, D. ir kt. (2002) *Psichologija studentui*. Kaunas: KTU I-kl.
- 2) Atkinson, J., Feather, N. (1966) *A Theory of achievement motivation*. New York: Wiley.
- 3) Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
- 4) Baird, B. (1995) Motivating Student Employees: Examples from Collections Conservation. *Library Resources & Technical Services*. Vol. 39, no. 4, October.
- 5) Bakanauskienė, I. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
- 6) Baršauskienė, V. (2001) Personalo administravimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas: monografija*. Kaunas: Technologija.
- 7) Barvydienė, V. (1996) *Psichologija studentui*. Kaunas: Technologija.
- 8) Blaškova, M., Blaško, R. (2008) Sustainable Development of Rural Tourism Through Relations Between Customers' and Employees' Motivation. *Management theory and studies of rural business and infrastructure development*. Nr. 15(4).
- 9) Bučiūnienė, I. (1996) *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
- 10) Bučiūnienė, I., Skudienė, V. (2009) Factors influencing salespeople motivation with the organization in b2b sector. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 4.
- 11) Butkus, F. S. (2003) *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
- 12) Christer, S. (1995) *Classroom management styles in context: two case studies*. San Francisco: CA.
- 13) Creek, J. (1997) *Occupational therapy and mental health*. Second edition. New York.
- 14) Česnygienė, R. ir kt. (2002) *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- 15) Damašienė, V. (2002) *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: ŠU I-kl.
- 16) Dessler, G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- 17) Dikčius, V. (2003) *Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika. Vadovėlis*. Vilnius: Vilnius vadybos kolegija.
- 18) Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (1990) *Fundamentals of Management*. Boston: Irving.
- 19) Dževeckytė, R. (2007) Geram darbuotojui net savo automobilio negaila. *Verslo žinios*. Nr. 4.
- 20) Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2008) Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. *Psichologija*. Nr. 38.

- 21) Gortner, H.F., Mahler, J. and Nicholson, J.B. (1997) *Organizational theory: a public perspective*. Belmont: Wadsworth.
- 22) Grenčikovi, A. (2006) *Personišly manažment*. Trenčín: Trenčianska univerzita.
- 23) Jadov, V. (1987) *Sociologišeskoje issledovanije: programa, metodologija, metody*. Maskva.
- 24) Jazdauskaitė, V. (2004) Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. *Vadovo pasaulis*. Nr. 4 (190).
- 25) Jovaiša, L. (1993) *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
- 26) Judge T. A., Ilies R. (2002) Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87.
- 27) Juozaitienė, L. (2003) *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: ŠU I-kla.
- 28) Jusienė, R. (2000) Pavlovo šou vadybos kontekste. *Vadovo pasaulis*. Nr.4 (7).
- 29) Kairys, A. (2007) Organizacijos tyrimai. Kam to reikia? [žiūrėta 2009 m. gegužės 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/organizacijos-tyrimai-kam-to-reikia>>.
- 30) Kardelis, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
- 31) Kareckaitė, D. (2006) Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste. Mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Kolpingo kolegija.
- 32) Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU I-kla, 2003.
- 33) Kėdaitis, R. (1999) *Rinkos statistiniai tyrimai: raida ir tendencijos*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- 34) Klupšas, F. (2009) Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 19.
- 35) Kvedaravičius, J., Jasevičiūtė-Ufartienė, L. (2007) Lyderio minties veiklos įtaka organizacijos vystymuisi. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 43.
- 36) Lakis, J. (2003) Permainos ir iššūkiai vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Technologija.
- 37) Latham, G.P., Pinder, C.C. (2005) Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*. Vol. 56.
- 38) Legkauskas, V. (2001) *Psichologijos įvadas*. Kaunas.
- 39) Leonienė, B. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
- 40) Marcinkevičiūtė, L. (2004) Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. Nr. 4.

- 41) Marcinkevičiūtė, L. (2005) Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 5.
- 42) Marcinkevičiūtė, L. (2005) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005, nr. 34.
- 43) Marcinkevičiūtė, L. (2006) Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. Nr. 1.
- 44) Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007) Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio mokslai*. T. 14, nr. 2.
- 45) Matuliauskas, A. (2007) Ištikimi nelyginant samurajai. *Verslo žinios*. Nr. 1.
- 46) McClelland, D.C., Burnham, D.H. (2003) Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*. January, vol. 81, issue 1.
- 47) Merkys, G. (1995) *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠU 1-kl.
- 48) Milašius, A. (2008) Reikia mokytis mylėtis ir bausti. *Verslo žinios*. Vasario 4 d.
- 49) Nakonečný, M. (2005) *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- 50) Norbert, T., Ritz, A. (2004) *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
- 51) Palidauskaitė, J. (2007) Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 19.
- 52) Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008) Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 47.
- 53) Pankevičienė, A. (2004) Organizacijos patrauklumas. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 1.
- 54) Pranulis, V. (1998) *Marketingo Tyrimai*. Vilnius: "Kronta".
- 55) Pruskus, V. (2003) *Sociologija*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
- 56) Rainy, H.G. (2003) *Understanding and Managing Public Organizations*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- 57) Ramsden, P.J. (2002) The Power of Individual Motivation in Management. *Journal of General Management*. Winter 75, vol. 3, issue 2.
- 58) Reed, K. L. (1984) *Model of practice in occupational therapy*. Baltimore.
- 59) Rosen, D.L. (2007) *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Vilnius: Sage Publications.
- 60) Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: KTU.
- 61) Sherman, A. W. Bohlander, G. W., Chruden, H. J. (1988). *Managing Human Resources*. West Chikago, Il: South-Western Publishing Co.
- 62) Silverstone, C. (1996) Motivation and Management Styles in the Public and Private Sectors in Taiwan and a Comparison With the United States. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 26, issue 20.

- 63) Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
- 64) Sūdžius, V. (2001) *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
- 65) Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J., Gedvilienė, M. (2006) Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6).
- 66) Šileika, A. ir kt. (2004) *Darbų ir pareigybių vertinimo metodika*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
- 67) Šilingienė, V. (2000) Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys. *Vadybos paradigma*. Kaunas: VDU I-kl.
- 68) Tidikis, R. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- 69) Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008) *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- 70) Žaptorius, J. (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. T. 18, nr. 4.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo anketa

Gerbiamasis,

Prašome Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas surinkti duomenis apie statybos įmonės darbuotojų darbo motyvaciją. Apklausa anoniminė, rezultatai bus analizuojami tik apibendrintai.

Prašome pažymėti pasirinktus atsakymus. Jei suklydote, perbraukite atsakymą ir įrašykite teisingąjį.

Pasirinktą atsakymą žymėkite kryželiu: ✕

1. Kiek svarbūs pasirenkant darbą statybos įmonėje Jums buvo šie veiksniai:

Veiksniai	1 (visiškai nesvarbu)	2	3	4	5 (labai svarbu)
VIDINIAI VEIKSNIAI					
Noras įgyti darbo patirties statybos įmonėje					
Asmeninio tikslo siekimas					
Atsitiktinumas					
Artimųjų ir draugų patarimai					
Geras pavyzdys (autoriteto įtaka)					
Kitos alternatyvos nebuvimas					
IŠORINIAI VEIKSNIAI					
Darbo turinys					
Socialinės garantijos					
Darbo sąlygos					
Tobulinimosi galimybės					
Darbo užmokestis					
Darbo vietos saugumas					
Galimybė daryti karjerą					
Atsakomybės pobūdis					
Prestižas					

2. Kas Jus labiausiai motyvuoja darbe (galite rinktis kelis variantus)?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> įdomus ir mėgstamas darbas; | <input type="checkbox"/> Jus ir Jūsų darbą vertina kolektyvas; |
| <input type="checkbox"/> geri santykiai kolektyve; | <input type="checkbox"/> geros darbo sąlygos; |
| <input type="checkbox"/> galimybė kelti kvalifikaciją ir profesinį meistriškumą; | <input type="checkbox"/> galimybė daryti karjerą; |
| <input type="checkbox"/> geras darbo užmokestis; | <input type="checkbox"/> vyresnybės pagarba ir pasitikėjimas; |
| <input type="checkbox"/> valdžia, statusas; | <input type="checkbox"/> saugumas; |
| <input type="checkbox"/> kita _____ | |

3. Kaip Jūs asmeniškai vertinate savo darbą?

Teiginiai	1 visiškai nesutinku	2	3	4	5 visiškai sutinku
Labai vertinamas visuomenėje					
Rizikingas					
Įdomus					
Reikalaujantis daug pastangų					
Reikalaujantis aukšto profesionalumo					
Suteikiantis galimybes pasireikšti ir tobulėti					
Labai sudėtingas					
Sunkus fiziškai					

4. Pareikškite pritarimą / nepritarimą šiems teiginiams:

Teiginiai	1 visiškai nesutinku	2	3	4	5 visiškai sutinku
Aš esu visiškai patenkintas bendrovėje vykdomais apmokymais					
Aš norėčiau daugiau apmokymų					
Manau, dar yra sričių, kuriose galėčiau gilinti savo žinias, susijusias su bendrovėje atliekamu darbu					
Aš galėčiau geriau dirbti, jei daugiau išmokčiau					
Atlygis už mano indėlį į darbą atitinka kitų darbuotojų atlygį už jų indėlį					
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, kreipsiuosi dėl to į vadovą					
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, keisiu savo indėlį į darbą					
Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, pakeisiu darbovietę					

5. Ar esate patenkintas savo darbu?

- taip; ne visada; ne; sunku atsakyti.

6. Ar rekomenduotumėte rinktis tokį pat darbą savo vaikams?

- 1 (tikrai nerekomenduočiau) 2 3 4 5 (tikrai rekomenduočiau)

7. Jūs didžiuojatės savo darbu?

- 1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)

8. Ar galvojate apie galimybę keisti darbą?

- labai dažnai; dažnai; kartais; beveik niekada; niekada.

9. Įvertinkite kiek svarbūs Jums šie motyvavimo veiksniai:

Motyvavimo veiksniai:	1 (visiškai nesvarbūs)	2	3	4	5 (labai svarbūs)
Materialiniai					
Psichologiniai					

10. Ar esate patenkinta(-s) savo atlyginimu?

- taip, labai; patenkinta(-s); nei patenkinta(-s), nei nepatenkinta(-s);
 nepatenkinta(-s); labai nepatenkinta(-s).

11. Kaip dažnai organizacijoje taikomos šios darbuotojų motyvavimo priemonės? Suranguokite pagal dažnumą (6 – labai dažnai; 1 – visiškai netaikomos).

Motyvavimo priemonės	Rangavimas:
Savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas	
Tikslų (užduočių) nustatymo tobulinimas	
Piniginės skatinimo sistemos	
Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą	
Atliekamo darbo perprojektavimas, siekiant padidinti turiningumą	
Kitos	

12. Kokie pagrindiniai motyvai Jus paskatintų dirbti dar efektyviau ir padidintų pasitenkinimą darbu (galimi keli atsakymų variantai):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> organizacijos prestižas; | <input type="checkbox"/> įstaigos tikslai, misija, vizija; |
| <input type="checkbox"/> galimybė kažką nuveikti visuomenės naudai; | <input type="checkbox"/> noras išlaikyti darbo vietą; |
| <input type="checkbox"/> komfortiška, patogi darbo aplinka; | <input type="checkbox"/> geri santykiai su vadovu; |
| <input type="checkbox"/> draugiškas kolektyvas, palanki atmosfera darbe; | <input type="checkbox"/> galimybė rizikuoti, iššūkiai; |
| <input type="checkbox"/> tinkamesnis ir teisingesnis veiklos vertinimas; | <input type="checkbox"/> aiškios, įdomios užduotys; |
| <input type="checkbox"/> mokymosi, tobulėjimo sąlygos; | <input type="checkbox"/> galimybė kilti karjeros laiptais; |
| <input type="checkbox"/> socialinės garantijos (sveikatos, gyvybės draudimas, pensija ir kt.); | <input type="checkbox"/> darbo užmokesčio pakėlimas; |
| <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... | |

Keletas papildomų klausimų:

13. Jūsų lytis:

- vyras; moteris.

14. Jūsų amžius:

- iki 25 m; 25-40 m; 40- 60 m;
 virš 60 m.

15. Jūsų išsilavinimas :

- nebaigtas vidurinis; vidurinis; aukštesnysis;
 aukštasis.

16. Jūsų darbo trukmė (stažas) statybos sektoriuje:

- iki 5 metų. daugiau nei 10 metų; 5-10 metų;

17. Jūsų šeimyninė padėtis:

- ištėkėjusi / vedęs; išsiskyrusi (-ęs); našlė / našlys;
 gyvenate nesusituokę; viengungis / vieniša.

18. Pareigos, kurias Jūs užimate:

- aukščiausiojo lygio vadovas; viduriniojo lygio vadovas;
 žemiausiojo lygio vadovas; darbininkas;
 kita (įrašykite) _____
-

☺ Dėkojame už Jūsų kantrybę dalyvaujant apklausoje ir atsakant į klausimus.